

**TC.**  
**ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**SPOR YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**SPOR TOTO SÜPER LİGDE YER ALAN SPOR KULÜPLERİNDE**  
**KURUMSALLAŞMA AÇISINDAN BİR İNCELEME**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Hazırlayan**  
**Uğur SÖNMEZOĞLU**

**Danışman**  
**Yrd. Doç. Dr. Dilşad ÇOKNAZ**

**BOLU-2013**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Uğur Sönmezoğlu'na ait Spor Toto Süper Ligde Yer Alan Spor Kulüplerinde Kurumsallaşma Açısından Bir İnceleme adlı çalışma, jürimiz tarafından Spor Yöneticiliği Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir. (18.01.2013)

**Akademik Unvan ve Adı Soyadı**

Üye (Tez Danışmanı) : Yrd. Doç. Dr. Dilşad Çoknaz  
Üye : Doç. Dr. Nevzat Mirzeoğlu  
Üye : Yrd. Doç. Dr. Ali Aycan

İmza

İmza

İmza

---

**Sosyal Bilimler Enstitüsünün Onayı**

**Prof. Dr. Yahya Mustafa Keskin**

**Enstitü Müdürü**

## **ABSTRACT**

### **AN ANALYSIS OF SPORT CLUBS COMPETING IN SPOR TOTO SUPER LEAGUE IN TERMS OF INSTITUTIONALISATION**

**Uğur SÖNMEZOĞLU**

**Sports Management Science**

**Thesis Supervisor: Assist. Prof. Dr. Dilşad ÇOKNAZ**

**January-2013-xv+156 Pages**

In this study, opinions, workouts and problems of the clubs, in the existing construct, towards institutionalization was analyzed from the standpoint of the managers of sport clubs which compete in Turkey Sport Toto Super league. The aim of this research was to provide a number of suggestions for the sport clubs in their workout about institutionalization.

The method applied in this study qualitative in nature. In this research phenomenological research design was used. In the data collection process semi-structured interview, which was composed of open-ended questions, was conducted. Convenience sampling method, categorized as purposive sampling, was used in the sampling phase. The interviews were made with the managers of five sport club of the 18 sport clubs, taking part in the in 2011-2012 TFF Sport Toto Super League season.

The interviews were conducted face to face. In the analysis of the data descriptive and content analysis method were used. In these analyses, by converting the data into plain text, the answers given to the questions were put one under the other and put into table format. After the arrangement content analysis was conducted. As a result of these analyses the data was coded and the similar ones were gathered together and the themes were constructed. In the analyses, three researchers, who were detached with each other, took part.

As a result of the study, it is evident that the participants were knowledgeable about institutionalization and they showed willingness towards the studies which would be done on this purpose. Even they considered institutionalization as a requisite management system in the organizational structure of the sport clubs. There are findings revealing that there were some workouts, in sport clubs, which were oriented towards institutionalization, but the findings also pointed out that the workouts were not implemented completely. The results also displayed that the institutionalization in the sport clubs operated differently from the ones in enterprises, cause of the existing legal and structural characteristics of the sport clubs.

Also, the study results emphasized that sport clubs live some difficulty in the process of institutionalization as a result of some problems such as organizational status, having responsibilities towards different superior establishments, structural and legal problems, injustice in competition and inequity in income between clubs, problems in understanding and approaches towards institutionalization, individual dependent management, problems in revenue gathering and sportive score based evaluation. Additionally, findings pointed that the re-settlement workouts of sport clubs, which especially started with the implementation of UEFA criterias, have to be supported with legal and juristic arrangements special to the sport clubs, institutionalization have to be linked to law to enforce the clubs for transformation in the favor of institutionalization, the personnel who will be employed in the sport clubs have to be specialized in their area and have to be equipped with knowledge and experience. Besides, the results mentioned that the club management systems have to be established on sustainable management systems rather than systems depending on the financial power of the administrative board or the president. The thought that the arrangement of the UEFA criterias was done as a result of these requirements emerged.

**Key Words:** Institutionalization, Sport Toto Super League, Sport Clubs

## ÖZET

### SPOR TOTO SÜPER LİGDE YER ALAN SPOR KULÜPLERİNDE KURUMSALLAŞMA AÇISINDAN BİR İNCELEME

**Uğur SÖNMEZOĞLU**

**Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Dilşad ÇOKNAZ**

**Ocak- 2013-xv+156 Sayfa**

Bu araştırmada Türkiye Spor Toto Süper Lig’de yer alan spor kulübü yöneticilerinin bakış açısıyla, mevcut yapı içinde spor kulüplerinin kurumsallaşmaya yönelik düşünceleri, çalışmaları ve sorunları incelenmiştir. Araştırma ile spor kulüplerine kurumsallaşma çalışmaları için bir takım öneriler sunulması amaçlanmıştır.

Bu araştırma nitel bir araştırmadır. Nitel araştırma desenlerinden olgubilim (fenomenoloji) kullanılmıştır. Verilerin toplanmasında açık uçlu ve yarı yapılandırılmış görüşme formu yönteminden yararlanılmıştır. Araştırmanın örneklem yöntemi olarak amaçlı örneklem yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme tercih edilmiştir. 2011-2012 sezonunda TFF Spor Toto Süper Ligde yer alan 18 spor kulübünden 5 spor kulübü yöneticisine ulaşılarak görüşmeler yapılmıştır.

Görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde ise betimsel analiz ve içerik analizinden yararlanılmıştır. Bu analizlerde veriler düz yazı haline getirilerek sorulara verilen cevaplar sırasıyla alt alta getirilmiş ve tablolaştırılmıştır. Yapılan düzenlemenin ardından içerik analizi uygulanmıştır. Bu analizler sonucunda veriler kodlanarak birbirine benzeyenler bir araya getirilmiş ve temalar bulunmuştur. Analizlerde alanında uzman, birbirinden bağımsız üç araştırmacı yer almıştır.

Araştırma sonucunda katılımcıların kurumsallaşma konusunda bilgi sahibi oldukları ve bu çerçevede yapılacak çalışmalara yönelik istekli oldukları hatta

kurumsallaşmayı spor kulüplerinin örgüt yapısında zorunlu bir yönetim sistemi olarak değerlendirdikleri görülmüştür. Spor kulüplerinde kurumsallaşmaya yönelik bir takım çalışmaların var olduğu, ancak yapılan çalışmaların tam olarak uygulanmadığı ve işletmeler de gerçekleştirilen kurumsallaşma çalışmaların spor kulüplerinin mevcut yasal ve yapısal özelliklerinden dolayı farklı şekillerde gerçekleştiği de ortaya çıkmaktadır.

Spor kulüplerinin kuruluş statüleri, farklı üst yapılara karşı sorumluluklarının olması, yapısal ve yasal sorunlar, kulüpler arasında haksız rekabet ve gelir eşitsizliğinden kaynaklanan sorunlar, kurumsallaşma anlayışındaki sorunlar, kişiye bağlı yönetimden kaynaklı sorunlar, maddi gelir elde etmede yaşanan sorunlar ve sportif sonuçlara endeksli olmaktan kaynaklanan sorunlar gibi başlıca nedenlerden dolayı kurumsallaşma sürecinde bir takım sıkıntılar yaşadıkları ortaya çıkmaktadır. Ayrıca özellikle UEFA kriterlerinin uygulanması ile başlayan spor kulüplerinde yeniden yapılanma çalışmalarına spor kulüplerine özgü yasal ve kanuni düzenlemeler ile katkı sağlanması gerektiği, kurumsallaşmayı yasalara bağlayarak kulüpler için zorlayıcı bir özellik olarak oluşturulması, spor kulüplerinde görev alacak kişilerin alanlarında uzmanlaşmış, bilgi ve deneyim sahibi olması gerektiği ve başkan veya yönetim kurulunun maddi gücüne dayalı olan kulüp yönetim sistemi yerine sürdürülebilir bir yönetim sisteminin spor kulüplerinde var olması gerektiği görülmüştür. UEFA kriterlerinin bu gerekliliklere yönelik bir düzenleme olarak düşünüldüğü de ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsallaşma, Spor Toto Süper Lig, Spor Kulüpleri

## TEŞEKKÜR

Üniversite hayatım boyunca, bilgisi ve tecrübesiyle ufkumu genişleten, her zaman desteğini ve güvenini esirgemeyen, bu araştırmanın gerçekleşmesinde büyük emek harcayan, çok kıymetli tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Dilşad Çoknaz’a,

Araştırmam boyunca her zaman desteğini ve ilgisini benden esirgemeyen, yol gösteren ve nitel araştırma verilerinin analizinde katkısı olan çok kıymetli dostlarım Arş. Gör. Mensur Pehlivan ve Rumeysa Küçüksarı’ya

Araştırmamın şekillenmesinde büyük katkılarını hissettiğim ve tezimin jüri üyeleri olan değerli hocalarım Doç. Dr. Nevzat Mirzeoğlu ve Yrd. Doç. Dr. Ali Aycan’a

Araştırmada yer alan katılımcılara ulaşmamda yardımlarını esirgemeyen değerli hocalarım Doç. Dr. Hakkı Çoknaz, Yrd. Doç. Dr. Önder Şemşek ve Yrd. Doç. Dr. Yusuf Köklü’ye, araştırmanın nitel analizlerinde ve şekillenmesinde zamanını ayırarak desteğini esirgemeyen değerli hocam Okt. Aytül Dağlı Ekmekçi’ye, araştırmamda fikirlerine başvurduğumda görüşleriyle bana yol gösteren değerli hocalarım Yrd. Doç. Dr. Rıdvan Ekmekçi ve Arş. Gör. Kutlu Aydın’a, araştırma sürecimde tecrübesi, bilgisi ve birikimiyle desteğini her zaman sağlayan kıymetli hocam Yrd. Doç. Dr. Ünal Karlı’ya

Eğitimim sırasında bana emek harcayan değerli büyüklerim Halil Durmuş ve Burcu Akansel’e

Ve son olarak hayatımın her noktasında maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen, beni bugünlere getiren Amcalarım ve rahmetli Babam başta olmak üzere tüm Aileme sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

## **Etik İlkelerle Uyulduğuna İlişkin Metin**

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Spor Toto Süper Ligde Yer Alan Spor Kulüplerinde Kurumsallaşma Açısından Bir İnceleme**” başlıklı çalışmamın yazılmasında, bilimsel ve etik kurallara uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin tamamının bu üniversite veya başka bir üniversitede bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim. 18/01/2013

**Uğur SÖNMEZOĞLU**

## İÇİNDEKİLER

|                                                                                          |              |
|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>ABSTRACT .....</b>                                                                    | <b>iii</b>   |
| <b>ÖZET .....</b>                                                                        | <b>v</b>     |
| <b>TEŞEKKÜR .....</b>                                                                    | <b>vii</b>   |
| <b>ETİK İLKELERE UYGUNLUK .....</b>                                                      | <b>viii</b>  |
| <b>İÇİNDEKİLER DİZİNİ .....</b>                                                          | <b>ix</b>    |
| <b>TABLolar DİZİNİ .....</b>                                                             | <b>xii</b>   |
| <b>ŞEKİLLER DİZİNİ .....</b>                                                             | <b>xiv</b>   |
| <b>SİMGELER ve KISALTMALAR .....</b>                                                     | <b>xv</b>    |
| <br><b>BÖLÜM I.....</b>                                                                  | <br><b>1</b> |
| <b>1.GİRİŞ .....</b>                                                                     | <b>1</b>     |
| 1.1. Problem Cümlesi.....                                                                | 5            |
| 1.2. Araştırmanın Amacı.....                                                             | 5            |
| 1.3. Alt Problemler.....                                                                 | 5            |
| 1.4. Araştırmanın Önemi .....                                                            | 6            |
| 1.5. Araştırmanın Sayıtları.....                                                         | 7            |
| 1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları.....                                                    | 7            |
| 1.7. Tanımlar.....                                                                       | 7            |
| <br><b>BÖLÜM II .....</b>                                                                | <br><b>9</b> |
| <b>2. KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ LİTERATÜR .....</b>                                    | <b>9</b>     |
| 2.1. Kurumsallaşma .....                                                                 | 9            |
| 2.1.1. Kurumsallaşma kavramı ve tanımı .....                                             | 10           |
| 2.1.2. Örgütlerin kurumsallaşma amaçları ve kurumsallaşmış bir örgütün özellikleri ..... | 11           |
| 2.1.3. Kurumsallaşmanın önemi ve yararları.....                                          | 12           |
| 2.1.4. Kurumsallaşmanın olası sakıncaları ve zorlukları .....                            | 14           |
| 2.1.5. Kurumsallaşma süreci.....                                                         | 15           |
| 2.1.6. Kurumsallaşmanın unsurları .....                                                  | 18           |
| 2.2. Türkiye’de Sporun Yönetimi ve Örgütlenmesi .....                                    | 25           |
| 2.2.1 Türkiye’de spor yönetimi ve gelişimi.....                                          | 26           |

|                                                                                                    |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.2.2 Gençlik ve Spor Bakanlığı .....                                                              | 28        |
| 2.2.3 Spor federasyonları .....                                                                    | 30        |
| 2.2.4 Spor kulüpleri .....                                                                         | 31        |
| 2.3. Kurumsallaşma Sürecinde Profesyonel Futbolun Yapılanması.....                                 | 37        |
| 2.3.1 Futbolun tarihsel gelişimi .....                                                             | 37        |
| 2.3.2 Türkiye Futbol Federasyonu .....                                                             | 41        |
| 2.3.3 Futbolun endüstrileşmesi .....                                                               | 43        |
| 2.3.4 Futbolun ekonomisi .....                                                                     | 45        |
| 2.3.5 UEFA kriterleri .....                                                                        | 51        |
| 2.3.6 Spor kulüplerinde kurumsallaşma .....                                                        | 56        |
| 2.4. İlgili Araştırmalar .....                                                                     | 60        |
| <b>BÖLÜM III.....</b>                                                                              | <b>67</b> |
| <b>3. YÖNTEM.....</b>                                                                              | <b>67</b> |
| 3.1. Araştırmanın Modeli .....                                                                     | 67        |
| 3.2. Evren ve Örneklem .....                                                                       | 68        |
| 3.2.1 Katılımcı profilleri .....                                                                   | 69        |
| 3.3. Araştırmacının Rolü.....                                                                      | 69        |
| 3.4. Veri Toplama Yöntemi ve Görüşme Formunun Hazırlanması.....                                    | 70        |
| 3.4.1 Görüşmeler .....                                                                             | 71        |
| 3.5. Verilerin Analizi .....                                                                       | 72        |
| 3.6. Geçerlik.....                                                                                 | 73        |
| 3.7. Güvenirlik .....                                                                              | 74        |
| <b>BÖLÜM IV .....</b>                                                                              | <b>75</b> |
| <b>4. VERİLERİN SUNUMU BULGULAR VE YORUMLAR .....</b>                                              | <b>75</b> |
| 4.1. Spor Kulüplerinin Yöneticileri Açısından Kurumsallaşmanın Tanımına<br>İlişkin Bulgular .....  | 75        |
| 4.1.1 Spor kulüplerinin yöneticileri açısından kurumsallaşmanın tanımına<br>ilişkin yorumlar ..... | 79        |
| 4.2. Spor Kulüplerinde Kurumsallaşma Çalışmalarına İlişkin Bulgular .....                          | 82        |
| 4.2.1 Spor kulüplerinde kurumsallaşma çalışmalarına ilişkin yorumlar .....                         | 92        |
| 4.3. Spor Kulüplerinde Kurumsallaşmaya Yönelik Sorunlara İlişkin Bulgular .....                    | 101       |
| 4.3.1 Spor kulüplerinde kurumsallaşmaya yönelik sorunlara ilişkin<br>yorumlar.....                 | 109       |
| 4.4. Spor Kulüplerinin Kurumsallaşması ile İlgili Yapılması Gerekenlere<br>İlişkin Bulgular .....  | 119       |

|                                                                                  |            |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.4.1 Spor kulüplerinde kurumsallaşmaya yönelik sorunlara ilişkin yorumlar ..... | 126        |
| <b>BÖLÜM V .....</b>                                                             | <b>132</b> |
| <b>5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER .....</b>                                             | <b>132</b> |
| 5.1 Sonuçlar .....                                                               | 132        |
| 5.2. Öneriler .....                                                              | 137        |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>                                                            | <b>139</b> |
| <b>EKLER .....</b>                                                               | <b>153</b> |
| EK-1 Görüşme Formu .....                                                         | 153        |
| EK-2 Özgeçmiş .....                                                              | 155        |

## TABLOLAR DİZİNİ

|                                                                                                       |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 2-1.</b> Türk Futbolunun 2000-2011 Arası Parasal ve Sportif Performans Karşılaştırılması     | 49  |
| <b>Tablo 2-2.</b> 2011-2012 Kulüp Lisansı Almaya Hak Kazanan Kulüpler                                 | 55  |
| <b>Tablo 2-3.</b> 2012-2013 Kulüp Lisansı Almaya Hak Kazanan Kulüpler                                 | 55  |
| <b>Tablo 3-4.</b> Türkiye Spor Toto Süper Ligde Yer Alan Spor Kulüpleri ve Yer Aldıkları İlleri       | 68  |
| <b>Tablo 3-5.</b> Katılımcıların Kişisel Bilgileri                                                    | 69  |
| <b>Tablo 3-6.</b> Görüşme Sürelerine Ait Bilgiler                                                     | 71  |
| <b>Tablo 4-7.</b> Spor Kulüplerinin Yöneticileri Açısından Kurumsallaşmanın Tanımına İlişkin Bulgular | 77  |
| <b>Tablo 4-8.</b> Yönetici Bakış Açısına İlişkin Kodlar ve İfadeler                                   | 84  |
| <b>Tablo 4-9.</b> İş Bölümü ve Departmanlaşmaya İlişkin Kodlar ve İfadeler                            | 85  |
| <b>Tablo 4-10.</b> Personel Sistemine İlişkin Kodlar ve İfadeler                                      | 86  |
| <b>Tablo 4-11.</b> Profesyonel Yönetimin Varlığına İlişkin Kodlar ve İfadeler                         | 87  |
| <b>Tablo 4-12.</b> İş Tanımlarına İlişkin Kodlar ve İfadeler                                          | 88  |
| <b>Tablo 4-13.</b> UEFA Kriterlerine İlişkin Kodlar ve İfadeler                                       | 88  |
| <b>Tablo 4-14.</b> Yetki Devri ve Sorumluluk Temasına İlişkin Kodlar ve İfadeler                      | 89  |
| <b>Tablo 4-15.</b> Kalite Belgesine İlişkin Kodlar ve İfadeler                                        | 90  |
| <b>Tablo 4-16.</b> Şeffaflaşmaya İlişkin Kodlar ve İfadeler                                           | 90  |
| <b>Tablo 4-17.</b> Vizyon ve Misyona İlişkin Kodlar ve İfadeler                                       | 91  |
| <b>Tablo 4-18.</b> Yapısal Sorunlara İlişkin Kodlar ve İfadeler                                       | 103 |
| <b>Tablo 4-19.</b> Yasal Sorunlara İlişkin Kodlar ve İfadeler                                         | 104 |
| <b>Tablo 4-20.</b> Rekabet Sorununa İlişkin Kodlar ve İfadeler                                        | 105 |
| <b>Tablo 4-21.</b> Kurumsallaşma Anlayışındaki Sorunlara İlişkin Kodlar ve İfadeler                   | 106 |
| <b>Tablo 4-22.</b> Kişiye Bağlı Yönetim Varlığı Sorununa İlişkin Kodlar ve İfadeler                   | 107 |
| <b>Tablo 4-23.</b> Mali Sorunlara İlişkin Kodlar ve İfadeler                                          | 108 |
| <b>Tablo 4-24.</b> Sadece Sportif Sonuca Endeksli Olma Sorununa İlişkin Kodlar ve İfadeler            | 108 |

|                                                                                 |     |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 4-25. Yönetimsel Sorunlara İlişkin Kodlar ve İfadeler</b>              | 109 |
| <b>Tablo 4-26. Uzman Personel Eksikliği Sorununa İlişkin Kodlar ve İfadeler</b> | 109 |
| <b>Tablo 4-27. Yeni Kurumsal Yapı Gerekliliğine İlişkin Kodlar ve İfadeler</b>  | 121 |
| <b>Tablo 4-28. Profesyonelleşme Gerekliliğine İlişkin Kodlar ve İfadeler</b>    | 122 |
| <b>Tablo 4-29. Yasal Zorunluluk Temasına İlişkin Kodlar ve İfadeler</b>         | 123 |
| <b>Tablo 4-30. Departmanlaşmaya İlişkin Kodlar ve İfadeler</b>                  | 123 |
| <b>Tablo 4-31. UEFA Kriterlerine İlişkin Kodlar ve İfadeler</b>                 | 124 |
| <b>Tablo 4-32. Organizasyon Şemasına İlişkin Kodlar ve İfadeler</b>             | 124 |
| <b>Tablo 4-33. Mali Düzenlemeye İlişkin Kodlar ve İfadeler</b>                  | 125 |
| <b>Tablo 4-34. Şirketleşmeye İlişkin Kodlar ve İfadeler</b>                     | 125 |

## ŞEKİLLER DİZİNİ

|                                                                                                                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Şekil 2-1.</b> Türkiye Spor Kulüplerine İlişkin Kanun ve Yönetmelikler                                                                                      | 33  |
| <b>Şekil 2-2.</b> UEFA Kriterleri                                                                                                                              | 53  |
| <b>Şekil 2-3.</b> Türk Futbol Kulüplerinin Klasik Örgütsel-Kurumsal Yapılanması                                                                                | 59  |
| <b>Şekil 3-4.</b> Nitel Araştırma Süreci Veri Toplama Yöntemi                                                                                                  | 70  |
| <b>Şekil 4-5.</b> Araştırma bulgularına dayalı olarak spor kulüplerinin yöneticileri açısından kurumsallaşmanın tanımı                                         | 76  |
| <b>Şekil 4-6.</b> Araştırma bulgularına dayalı olarak spor kulüplerinde kurumsallaşma çalışmaları                                                              | 83  |
| <b>Şekil 4-7.</b> Araştırma bulgularına dayalı olarak spor kulüplerinde kurumsallaşmaya yönelik sorunlar                                                       | 102 |
| <b>Şekil 4-8</b> Araştırma bulgularına dayalı olarak spor kulüplerinde kurumsallaşma ile ilgili yapılması gerekenler                                           | 120 |
| <b>Şekil 4-9</b> Araştırmada spor kulübü yöneticilerine göre kurumsallaşma ile ilgili tanımlar, çalışmalar, sorunlar ve yapılması gerekenlere ilişkin sonuçlar | 132 |

## SİMGELER VE KISALTMALAR

- CAS** : Uluslararası Spor Tahkim Mahkemesi  
**FIFA**: Uluslararası Futbol Federasyonu Birliği  
**GSB** : Gençlik ve Spor Bakanlığı  
**IFAB**: Uluslar Arası Futbol Birliği  
**KDV**: Katma Değer Vergisi  
**KHK** : Kanun Hükmünde Kararname  
**KOBİ**: Küçük ve Orta Ölçekli İşletme  
**TFF** : Türkiye Futbol Federasyonu  
**TİCİ** : Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı  
**TSK** : Türk Spor Kurumu  
**UEFA** : Avrupa Futbol Federasyonları Birliği

## BÖLÜM I

Bu bölümün içeriğini araştırma konusuna yönelik giriş ile birlikte araştırmanın problem cümlesi, amacı, alt problemleri, önemi, sayıltıları, sınırlılıkları ve araştırmaya yönelik tanımlar oluşturmaktadır.

### 1. GİRİŞ

Günümüzde spor, toplumsal yaşamda eğlendirici, eğitici, sosyalleştirici işlevlerinin yanı sıra yarattığı ekonomisiyle yeniliklere ve değişime açık bir endüstri haline gelmiştir. Sporun değişen bu yönü onu çevre koşullarından, bilim ve teknolojiye gelişmelerden etkilenen, değişim ve yeniliklere açık bir sisteme dönüştürmüştür.

Dünyada her an karşılaşılan yenilikler, yaşam ve çevre koşullarını da aynı hızla değiştirmektedir. Özellikle, 20. yüzyılın sonlarında hızla gelişen teknoloji, kitle iletişim araçlarındaki gelişmeler, dünyada oluşan yenilikleri ve gelişmeleri en kısa sürede insanlara ulaştırdığı için toplumsal hayatın birçok alanını etkilemektedir. Bu anlamda dünyada yaşanan bu hızlı gelişim ve değişim rüzgârına en hızlı tepkiyi veren kavramlardan bir tanesi de spor olmuştur (İnan, 2007).

Sporun literatürde yer alan tanımlarına bakıldığında, Baloğlu ve Davutoğlu (2009) sporu “bireyin doğal çevresini beşeri çevre haline çevirirken elde ettiği kabiliyetleri geliştiren, belirli kurallar altında araçlı veya araçsız, bireysel veya toplu olarak boş zaman faaliyeti kapsamı içinde veya tam zaman olacak şekilde meslekleştirerek yaptığı sosyalleştirici, topluluğu bütünleştirici ruh ve fiziki geliştiren rekabetçi, dayanışmacı ve kültürel bir olgu” olarak tanımlamaktadır. Fişek’in (1985) tanımına göre ise spor; “sporcular açısından yarışma ve kazanmaya dönük fiziksel, zihinsel ve teknik bir çaba; izleyenler açısından heyecan ve estetik içeren sanatsal bir

süreç, genel bütünlüğü içinde anatomi, fizyoloji, ortopedi, biyomekanik, psikoloji ve farmakoloji gibi disiplinlerin yardımıyla gelişen, sürdürülen bilimsel bir oluşumdur” (Aktaran: Mirzeoğlu, 2006:72). Ekonomik kazanç sağlama ve istihdam açısından düşünülürse sporun, spor tesisleri ve spor malzemeleri üreten firmaları, turizmi ve profesyonel kulüpleri ile birlikte bir sanayi haline geldiği görülmektedir (Kırdar, 2006).

Özellikle 1960’lı yılların sonlarından itibaren, spor ile ilişkili işletmelerin, sportif eşya üreten firmaların, kitle iletişim araçlarının, spor alanlarının, stadyumların, sportif ticari ürün üreten firmaların, sporcuların, profesyonel ve amatör liglerin spor alanı içerisinde büyümesi sporu sadece bir endüstri haline getirmekle kalmamış, endüstri içerisinde sektörel büyümeyi de oluşturmuştur (Argan ve Katırcı, 2002). Bu yüzden endüstriyel bir dönüşüm geçiren sporun çeşitli endüstriyel ve finansal alanlarla ilişkileri olması artık normal karşılanmaktadır.

Bu noktada Akşar (2005) “Sporun büyük ölçekli para hareketlerine yol açabilmesinin sportif kuruluşları bankacılık ve medya kuruluşlarının ilgi alanına soktuğunu, iyi finanse edilmiş görkemli bir spor olayının reklamcılık ve sponsorluk sektörlerinin de ilgi odağı olacağını, bütün bu gelişmeler ışığında spor, finans ve medya entegrasyonunun, sportif kurum ve kuruluşları geleneksel kar amaçsız dernek formasyonlarından kar amaçlı ticari kuruluşlara ve hatta halka açık anonim şirketlere dönüşmeye zorladığını” belirtmiştir (Aktaran: İnan, 2007, 15). Spor kulüplerinin bu dönüşümde zorlandıkları ve mevcut yapı üzerinde yönetsel bazı sorunlarla karşı karşıya kaldıkları görülmektedir. Bu nedenle artık spor sektöründe etkili bir yönetim sistemini hayata geçirmek gerekli olmalıdır. Bu da spor kulüplerinde çağın, değişim ve gereksinimlerine direnecek bir kurumsal yapının varlığıyla mümkün olabilir.

“Spor kulüpleri kanunda belirtilen belirli kurallara göre kurulan (yasalar, tüzükler, yönetmelikler v.b), üyelerinin her birinin yetki ve sorumlulukları belli olan (başkan, yönetim kurulu üyesi, denetçi, üye) gerek amatör gerekse profesyonel spor branşları ile topluma hizmet veren, her yaş grubunun spor yapabileceği tesis, araç ve gereçlere sahip olan diğer bir yönü ile de yüksek performans sporcularının yetiştirilmesini hedefleyen tüzel kişiliğe sahip derneklerdir" (Donuk, 2005). Erdemli

(2002) ise spor kulüplerini, “spor olayının bir düzen içinde oluşmasını sağlayan, ona süreklilik kazandıran, tarihsel özelliğini veren, sporu bir özel yaşam durumuna getiren yerler” olarak ifade etmiştir. Sportif etkinliklerin gerçekleştirilmesinde ve sürekliliğinin sağlanmasında spor kulüpleri en temel kuruluşlardır. Bu özelliği ile spor kulüplerinin kurumsallaşmanın çekirdeği olduğu görülmektedir. Sporun kurumsallaşma boyutunun öncelikle spor kulübünde ortaya çıkması, kurumsallaşmanın kulüp düzeyinde kalmayarak üst yapılarda oluşmasına katkı sağlamaktadır.

Dolayısıyla “Spor kulübü birçok spor branşını bünyesinde bulunduran, amatör ve profesyonel liglerde yarışmalara katılan, kurumsallaşan, sporcu yetiştiren, tesisleşme içinde olan kuruluştur” (Donuk, 2008). Spor kulüplerinin kurumsallaşan bir kuruluş olarak tanımlanıyor olması kulüplerde artık değişen ve gelişen bir örgütsel yapının var olması gerektiğini göstermektedir. Kurumsallaşma, profesyonel yönetim anlayışının egemen olmasını, karar alma sürecinde kişilerden ziyade örgüt bütününe önem kazanmasını, yetki ve sorumlulukların belirli olmasını, yönetimin bir kişinin tekelinde olmadan belirli standartlar içinde yürütülmesini ifade etmektedir.

Spor kulüpleri olmadan sportif etkinlikler dağılır, varlığını sürdüremez. Spor kulüpleri kurumsallaşmanın çekirdeği olarak kabul edilir. Dolayısıyla sporun kurumsallaşma özelliğinin ilkin ve temel olarak spor kulübünde ortaya çıkması gerekmektedir. Çünkü kurumsallaşma kulüp düzeyinde kalmayarak kulüplerin federasyonları, federasyonların konfederasyonları, onların da uluslararası federasyonları oluşturduğu görülmektedir (Erdemli, 2002).

Spor kulüplerinin yönetiminin de, herhangi bir ticari işletmeyi yürütmekten çok daha zor, özel bilgi, tecrübe gerektiren bir iş haline geldiği göz önüne alındığında (Akşar ve Merih, 2006), kurumsallaşmanın spor kulüplerinde varlığının kulüplere önemli bir avantaj sağlayacağı düşünülebilir. Pazarlama, sponsorluk, medya ve finans gibi çeşitli alanlarla faaliyetlerde bulunan ve önemli işlevlere sahip olan spor kulüplerinin yönetilmesi, yönetim yapıları ve çalışanların özelliği rekabetin yoğun olduğu spor sektöründe önemli bir özelliktir. Bugünün rekabet ortamında, spor kulüplerinin büyüyen ekonomik gelir ve giderlerini, sahip oldukları taşınır ve taşınmaz

menkullerini, mevcut imaj ve sağladıkları başarıyı hem idari hem sportif hem de ekonomik anlamda sürdürebilmeleri gerekmektedir. Bu noktada spor kulüplerinin kurumsallaşmanın gereklerini kendi organizasyon yapılarına uygulamaları ve uygulamalarının klasik yönetim anlayışından çağdaş yönetim anlayışına geçişlerini hızlandırabileceği düşünülebilir.

Ülkemizde spor kulüpleri çeşitli spor dallarında faaliyet göstermektedir. Spor dalları içinde ekonomik, sportif ve popülerlik bakımından en ilgi çeken spor dalı kuşkusuz futboldur. Futbolun bir oyun olma özelliği dışına taşarak çeşitli boyutlara ulaşması tarihsel gelişim süreci ile de yakından ilişkilidir (Güneş, 2010). Futbolun mistik, dinsel, sınıfsal özellikleri ve sahip olduğu sembolik değerler ile yaşamın yoğunlaştırılmış bir hali gibi görünmesi insanların bu oyunda tarif edemedikleri birçok duyguyu hissetmelerine neden olmaktadır. Fakat son yıllarda gelişen profesyonelleşme süreci futbolu bir oyun olma özelliğinden çıkartıp, ekonomik düzeyde işleyen bir alan haline dönüştürmüştür (Talimciler, 2008).

Futbol sektörünün, etkinliklerini üretme fonksiyonunun yanı sıra etkinlikleri ile ilgili ticari yaklaşımlar yarattığı görülmektedir. Futbola endüstriyel boyut kazandıran bu yaklaşımlar, tekil iş modellerinden çok taraflı iş modelleri çerçevesinde futbolun ele alındığı ve karşılıklı etkileşim içerisine girdiği tarafları arttırmaktadır (Güneş, 2010). Böylece futbol olimpiik ruhtan hızla uzaklaşarak günümüzün en yaygın üretim kalıplarını belirleyen ticari iş kollarından biri olarak ortaya çıkmıştır (İnal, 2008).

Sonuç olarak ülkemizde rekabetin, ekonomik ve ticari faaliyetlerin en üst düzeyde yaşandığı, profesyonel futbolun en üst birimi Spor Toto Süper Lig’de yer alan spor kulüplerinin artık kişilere bağlı kalmadan, sürdürülebilir organizasyon yapısının mevcut olduğu, kulübün başına geçecek kişinin çok fazla önemli olmadığı, belli bir gelir düzeyini yakalamış, başarıya hedefli bir yapıya sahip olmaları önemli bir gereklilik oluşturmaktadır. Günümüzde sporun endüstriyel boyutunda yaşanan değişim eski rekabet koşullarını ve başarı kurallarını ortadan kaldırmakta ve spor kulüplerini içe dönük yeniden yapılanma arayışlarına yönlendirmektedir. Bu amaçla spor kulüpleri örgütsel yapılarında, iş süreçlerinde, görev tanımlarında ve teknolojik yapılarında

yeniden yapılanmaya önem vermelidirler.

Bu yüzden dernek statüsünde dahi olsa spor kulüplerinin kurumsallaşmayı uygun şekilde uygulaması, sistemli, planlı ve profesyonel bir organizasyon yapısına sahip olmasına katkı sağlayabilir.

#### 1.1. Problem Cümlesi:

Türkiye Spor Toto Süper Lig’de yer alan spor kulübü yöneticilerinin bakış açısıyla spor kulüplerinin mevcut yapı içinde kurumsallaşmaya yönelik düşünceleri nelerdir?

#### 1.2. Araştırmanın Amacı

Büyüyen ve gelişen örgütlerin yönetsel süreçlerinde uygulanan kurumsallaşma olgusunun spor kulüplerinde yer almasının son yıllarda tartışılan önemli bir konu olarak dikkat çektiği görülmektedir. Bu anlayışla araştırmada Türkiye Spor Toto Süper Lig’de yer alan spor kulüpleri yöneticilerinin kurumsallaşmaya yönelik düşüncelerinin, kurumsallaşma yönündeki çalışmalarının ve sorunlarının incelenmesi amaçlanmıştır. Böylece araştırma ile spor kulüplerinde var olan örgütsel sorunların ortaya konulması ve kurumsallaşma ekseninde bu sorunların çözümüne yönelik olumlu yaklaşımların geliştirilmesi beklenmektedir.

#### 1.3. Alt Problemler

1. Kurumsallaşma spor kulüplerinin yöneticileri açısından nasıl tanımlanmaktadır?
2. Spor kulüplerinde kurumsallaşma anlamında hangi çalışmalar yapılmaktadır?
3. Spor kulüplerinde kurumsallaşmaya yönelik sorunlar nelerdir?
4. Spor kulüplerinin kurumsallaşması ile ilgili yapılması gerekenler nelerdir?

#### 1.4. Araştırmanın Önemi

Günümüzde ekonomik büyüklüğü ve rekabet yoğunluğu bakımından futbolun diğer spor dallarından farklı bir özelliği olduğu söylenebilir. Ülkemizde spor kulüpleri popülerliği bakımından toplumun ilgisinin üst düzeyde olduğu bu spor olayına büyük yatırımlar yapmakta, gerçekleştirmiş oldukları ticari faaliyetlerle de her geçen gün futbolun endüstriyel boyutunu öne çıkarmaktadırlar. Özellikle Türkiye'nin profesyonel futbolda en üst ligi olan Türkiye Spor Toto Süper Lig'inde yer alan spor kulüplerinin çeşitli endüstri kollarıyla faaliyetlerde bulunması ve bütçelerinin milyon dolarla ifade ediliyor olması spor kulüplerini ticari bir işletme görünümüne büründürmüştür. Bu sebeple spor kulüplerinin yönetim ve organizasyonunun önemi artmıştır. Ülkemizde Spor Toto Süper Lig'de yer alan spor kulüplerinin ekonomik girdi ve çıktıları ile ticari bir iş olarak algılanıyor olması ve örgüt yapılarında pazarlama, reklam, insan kaynakları, hukuk gibi kulüp faaliyetlerinin yürütülüyor olması onları dernek yapısı sisteminde yönetilen diğer spor kulüplerinden örgütsel anlamda ayırmaktadır. Bu çerçevede alanyazında az olmakla birlikte akademisyenler ve yazarlar ile son yıllarda artan bir şekilde gazeteci ve yorumcuların spor kulüplerinde kurumsallaşmaya ilişkin düşüncelerini ifade ettikleri görülmektedir. Bu konuda spor kulüplerinin yöneticilerinin kurumsallaşma kavramı hakkında ne düşündükleri, kurumsallaşmayı nasıl algıladıkları, kurumsallaşma kavramına önem verip vermedikleri, kendi kulüplerinde kurumsallaşmaya öncelik verilmesine dair görüşlerine yönelik ortaya konulmuş bir çalışma olmadığı görülmüştür. Bu çalışma ile söz konusu alandaki boşluğun doldurulmasına katkı sağlanması düşünülmüştür. Ayrıca çalışmanın kurumsallaşma çerçevesinde daha sonra yapılacak çalışmalar için yeni önerilerin geliştirilmesine yardımcı olabilecek bilgiye ulaşması da beklenmektedir.. Sonuç olarak bu araştırma kapsamında spor kulüplerinde kurumsallaşma ile ilgili düşüncelerini açık bir şekilde ortaya konulması, hangi kavramla anlatılırsa anlatılsın, spor kulüplerinin yönetsel sorunlarının anlaşılmasına, önceliklerin belirlenmesine ve çözüm yollarının üretilmesine katkıda bulunulacaktır.

### 1.5. Araştırmanın Sayıtları

1. Araştırmada veri toplamak amacıyla kullanılmak üzere hazırlanan soruların araştırmanın amacına hizmet ettiği varsayılmıştır.
2. Araştırmanın örneklemini oluşturan katılımcıların, hazırlanan soruları içtenlikle ve gerçeklere uygun bir şekilde yanıtladıkları varsayılmıştır.
3. Spor yöneticilerinin kurumsallaşma konusunda bilgi aktarabilecek yetkinliğe sahip olduğu varsayılmıştır.

### 1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Araştırma, Türkiye’de futbolun en üst ligi olan Spor Toto Süper Lig’de 2011-2012 sezonunda yer alan spor kulüplerinden dört büyükler olarak anılan spor kulüpleri dışındaki kulüpler ile sınırlıdır.
2. Araştırmada yer alan katılımcılar bahsi geçen spor kulüplerinin üst yönetim organlarında görev yapan veya en az 3 yıldır kulüpte hizmet etmiş kulüp müdürleri ile sınırlandırılmıştır.

### 1.7. Tanımlar

**Kurumsallaşma:** Örgütlerin lider bağımlı ve yönetimli birimler olmaktan, kişiye bağımlılıklarını en aza indirgeyerek yönetsel sistemlere sahip kurumlar olmaya yönelik girişimleridir (Bilgin,2007:2).

**Spor Kulübü:** Dernekler kanununa göre kurulan dernek statüsünde özel hukuk tüzel kişileridir (Erten, 2006).

**Türkiye Futbol Federasyonu:** Türkiye’deki her türlü futbol faaliyetlerini milli ve milletlerarası kurallara göre yürüten, teşkilatlandıran, geliştiren ve Türkiye’yi futbol konusunda yurt içinde ve yurt dışında temsil etmek üzere, özel hukuk hükümlerine tabi,

tüzel kişiliğe sahip, özerk bir kuruluştur (TFF Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun, md.1, 2009).

**Spor Toto Süper Lig:** 2012 yılı itibariyle Türkiye'deki en üst düzeydeki futbol ligidir (<http://tr.wikipedia.org>).

## BÖLÜM II

### 2. Kuramsal Temeller ve İlgili Literatür

Bu bölümde araştırmaya dayanak oluşturan kuramsal temeller çerçevesinde kurumsallaşma ve kurumsallaşmanın tanımı, önemi, yararları, süreci ve unsurlarına yer verilmiştir. Araştırmada kurumsallaşmanın spor kulüpleri açısından ele alınması sebebiyle spor kulüplerinin de içinde yer aldığı spor yönetim sisteminin açıklanmasına ihtiyaç duyulmuş ve bu bölümün içeriğine Türkiye’de spor yönetiminin gelişimi ve mevcut durumu da eklenerek kurumsallaşma sürecinde profesyonel futbolun yapılması konuları incelenmiştir. Son olarak konu ile ilgili bilimsel çalışmalara yer verilerek bölüm tamamlanmıştır.

#### 2.1. Kurumsallaşma

Kurumsallaşma kavramı toplumda yaşayan herkes için farklı algılanmaktadır. Genellikle işletmelerde kurumsallaşma, bazı organizasyon ve idari yetersizlikleri olan işletmelerin kurum olma süreçlerini ifade etmekte kullanılmaktadır (Güngör Ak, 2008: 97). Kurumsallaşma ne tam olarak biz kurumsaliz denecek bir sonuç; ne de biz hiç kurumsal değiliz denecek bir başlangıçtır. Bir şirketin kurulması ve faaliyete başlaması için, en azından hukuki yaptırımların dikkate alınması gerekmektedir. Yani işletmeler için kuruluş aşamasında bazı şartların yerine getirilmesi zorunluluğu bulunmaktadır. Dolayısıyla, kurumsallaşma başlangıcı “0” noktası olan bir olgu olarak düşünülmemelidir (Karpuzoğlu, 2004: 45). Kurumsallaşmanın sosyal, ekonomik ve politik çalışmalarda kendine özgü seçkin bir yaklaşımı temsil ettiği görülmektedir. Bu yüzden kurumsallaşmanın tek bir konu üzerine tanımlanmasının zor olduğu ve farklı disiplinlere göre ayrı anlamlar içerdiği belirtilmektedir (DiMaggio ve Powell, 1991:2).

Kurumsallaşma örgütleri, organizasyonları, şirketleri ilgilendiren bir konu olmasının yanında fikirlerin, uygulamaların, alışkanlıkların ve kişilerin kurumsallaşması olarak da şekillenebilmektedir. Kurumsallaşma yalın ve açık bir tanıma sahip olmadığı için kurumsallaşma üzerinde kesin uzlaşma da sağlanmış değildir. Bu durum kurumsallaşmanın tanımından başlayıp sahip olduğu süreçlere kadar devam etmektedir (Atılğan, 2003: 108).

### 2.1.1. Kurumsallaşma kavramı ve tanımı

Literatürde kurumsallaşma kavramına yönelik tanımlamalara bakıldığında Karabulut ve Bulut (2008:151) kurumsallaşmayı “alt sistemlerden oluşan ve bu alt sistemler arasındaki ilişkilerin, görevlerin, rollerin belirlendiği bir sistem” olarak tanımlamaktadır. Tavşancı’ya (2009: 14-15) göre kurumsallaşma “gerek karar verici yöneticilerin değerleri, gerek firmanın kurum kültürü ile politikaları, gerekse kurumsal etmenlerin zorlamaları doğrultusunda oluşan veya oluşturulan kurallar, prosedürler, inançlar ve değerlerin, firmanın bütün ortakları, yöneticileri ve çalışanları tarafından aynı şekilde benimsenmesi, uygulanması, kanıksanmış olarak nesilden nesile aktarılması ve bu sayede firmanın kişilerden bağımsız yapıya bürünmesidir”.

Kurumsallaşma eğer işletmelerin bazı algılarına göre değerlendirilecek olursa; işletme sahip ve yöneticilerinin kurumsallaşmayı “işletmelerin kişilerden bağımsız olarak, yıllar boyu ayakta kalabilmesi ve bürokratik yönetim yapısı olarak” tanımladıkları görülür. Çalışanlar ise kurumsallaşmayı “işletmeye olan güven, işletmenin çalışanlar üzerindeki imajı, çalışanları motivasyon yeteneği, onlara maddi ve manevi güven vermesi olarak değerlendirmektedir. İş ilişkisi içinde bulundukları kişi ya da kuruluşlar ise bir işletmenin kurumsallaşmasını “o işletmenin faaliyetlerinin etkinliğine ve sürekliliğine, işletmenin kendilerine karşı olan yükümlülüklerini yerine getirme yeteneğiyle özdeşleştirmektedir. Müşteriler açısından kurumsallaşmış bir işletme “mal ve hizmetlerine güven duyulan, hatalarını zamanında telafi etme yeteneği olan, sürekli çevreye güven veren” görünümüdür. Kamu ise kurumsallaşmış bir işletmeyi “ürettiği mal ve hizmetlerin yararlı ve yasal olmasına, güvenilir servis ağının bulunmasına, işletmenin devlete ve topluma karşı olan bazı yükümlülüklerini yerine

getirmesine” göre değerlendirmektedir (Atılğan, 2003:101).

Kurumsallaşmanın yukarıda yer alan tanımlarına paralel şekilde, Karpuzoğlu da kurumsallaşmayı (2003: 72) “bir şirketin, kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması; değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması; kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini kültürü haline getirmesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir” şeklinde ifade etmiştir.

Sonuç olarak kurumsallaşma çevrenin etkisi ile önem kazanan sosyal bir varlık olarak kendini göstermektedir. Kurum sosyal bir düzeni temsil etmektedir. Kurumsallaşma ise bu sürecin kural ve düzenle gerçekleşmesidir. Bu da standardize edilmiş uygulamaları ifade etmektedir. Düzenli bir şekilde tekrar eden hareketleri, sosyal olan, kontrol edilen, ödül ve otorite ile desteklenen sistemler kurumsallaşmış olarak ifade edilebilmektedir (Minareci, 2007: 20).

#### 2.1.2. Örgütlerin kurumsallaşma amaçları ve kurumsallaşmış bir örgütün özellikleri

Kurumsallaşmanın amacı, firmanın devamlılığının ve büyümesinin, kişilerden ve rasyonel olmayan faaliyetlerden bağımsız olarak sağlanması (Bozkurt ve Taşçıoğlu, 2008:377) ve şirket yöneticilerinin ve çalışanlarının, iş adamının zorlamaları ile değil de kendi gayretleriyle hareket etmeleri ve işe hız kazandırmalarıdır (Yıldız, 2010:13). Dolayısıyla işletmeler lider bağımlı ve yönetimli birimler olmaktan, kişiye bağımlılıklarını en aza indirgeyerek yönetsel sistemlere sahip kurumlar olmaya yönelik girişimlere yönelmelidir. Kurumsallaşma olarak adlandırılan bu süreç işletmeler için vazgeçilmez bir yönetim halini almıştır (Bilgin,2007:2). Kurumsallaşma işletmelerin değişerek çevreye adapte olma çabasıdır. Değişim çeşitli güdülerden kaynaklanmaktadır. Bu bazen kurumların baskısı sonucu olurken bazen de içsel baskıdan kaynaklanabilmektedir. İşletmeler kurumsallaşma ile belirli sonuçlara ulaşmayı amaçlamaktadır. Bunlardan bazıları meşrulaşma, uyumlu olma, tahmin edilebilirlik kazanma, işletmelerin kaynaklarını arttırması ve istikrar kazanmayı

sağlamadır (Apaydın, 2009: 8). Kılınç ve diğerlerine göre (1976) kurumsallaşmış bir örgütün özellikleri ise şunlardır:

- ✓ Yazılı misyon, vizyon, hedef ve amaçlara sahip olması: Kurumsallaşmış bir örgüt belirli bir strateji geliştirerek geleceğe yönelik riskleri tahmin edebilme, değişime ayak uydurabilme ve geleceğe planlı bir hazırlık sağlama gibi özelliklere sahip olmalıdır.
- ✓ Biçimsel organizasyon yapısının oluşturulması: İçinde bulunulan sosyal, kültürel, ekonomik, teknolojik v.b gibi çevre faktörleri de dikkate alınarak örgütteki görev tanımları, iş gerekleri, sorumluluk ve yetki alanları, ast üst ilişkileri belirlenmiş olmalıdır. Ayrıca hiyerarşi, karar verme mekanizması ve iletişim yapısı belirgin olmalıdır.
- ✓ Prosedür ve politika oluşturulması: Örgütler çevre koşullarına uyumlu, örgüt yapısı ve hedefleriyle paralel politika ve prensiplere sahip olmalıdır.
- ✓ Organizasyon yapısının işlerlik kazanmasında etkili olan sistemlerin olması: Örgütler işe uygun personel alımı, personelin eğitimi, ücret ve terfi sistemlerinin çalıştırılması, çalışanlarını performanslarının değerlendirilmesi ve örgütte kontrol sisteminin yürütülmesi gibi organizasyon yapısının işlerlik kazanmasında etkili sistemlere sahip olmalıdır.
- ✓ Örgüt kimliği ve örgüt imajının oluşturulması: Örgütler toplumun benimsediği sosyal yaşamda güvenilirliğini kazanmış bir kimliğe ve imaja sahip olmalıdır.
- ✓ Denetim mekanizmasının olması: Örgütte kontrol mekanizması etkin ve verimli şekilde uygulanıyor olmalıdır.
- ✓ Sosyal sorumluluk faaliyetlerinin olması: İşletmeler kamu alanları, doğal çevre, çalışanlara, topluma v.b çevresel unsurların her birine karşı sosyal sorumluluğu yerine getiriyor olmalıdır (Aktaran: Kırdar, 2006:1-2).

### 2.1.3 Kurumsallaşmanın önemi ve yararları

Örgütlerin büyümesi ve yapılarının değişmesi, karar verici yöneticilerin norm ve değerlerinin değişmesi ve etkileşim halinde olunan kurumsal çevrenin baskıları kurumsallaşma ihtiyacını doğurmaktadır. Böylelikle kurumsallaşma; hem örgütteki karar verici yöneticilerin bireysel çabaları hem de kurumsal aktörlerin (devlet, kamu

kurumları, meslek odaları, sektörel normlar, toplumsal değerler vs.) göreceli güç, çıkar ve baskıları ile oluşmaktadır (Tavşancı, 2009:1).

Kurumsallaşma işletmelerin önceden belirlenmiş amaçlarına ulaşabilmek için işletmede çalışan en üst kademedeki personelden, en alt kademedeki personelin katılımıyla sağlanan bir çalışma ortamının oluşmasını sağlar. Böylece, işletmenin içinde bulunduğu ortamı analiz etme, anlama gibi hem çalışanların hem de işletmenin kapasitelerini artırıcı faaliyetler sağlanmış olur. İşletmeyle ilişkisi olan üçüncü kişiler olarak adlandırılan müşteriler, halk, tedarikçiler işletmelerin faaliyetlerinden faydalanan herkes, güven ortamı içinde açık, dürüst, hedefleri ve planların ortada olduğu, şeffaf bir yönetim anlayışının kurulmasını ve uygulanmasını ancak kurumsallaşma ile görebilirler (Güngör Ak, 2008: 97). Kurumsallaşma organizasyonların sürdürülebilirliklerini ve hayatta kalabilme umutlarını, istikrarını ve kaynaklarını, yasallaşmalarını arttıran fonksiyonlara sahiptir (Meyer ve Rowan, 1977). Uzunçarşılı ve diğerleri (2000) ile Baraz, (2006) ise kurumsallaşmanın yararlarını aşağıdaki gibi sıralamışlardır:

- ✓ Kurumsallaşma ile işletmeler kamuoyuna ve çevreye olan sorumluluklarını yerine getirirler.
- ✓ Uluslararası pazarlara açılmak isteyen işletmelerin isteklerini gerçekleştirmeleri kolaylaşır.
- ✓ Örgütler profesyonel kişilerle çalışma olanağı bularak, daha uzun vadeli planlar yapabilirler.
- ✓ Örgütler kaynaklarını daha etkin kullanacakları için toplumsal bir fayda da sağlamış olurlar.
- ✓ Örgütler modern ve ileri teknolojilerden daha çabuk haberdar olup, daha fazla yararlanabilirler.
- ✓ Örgüt kültürünün yaratılması ile çalışanların eğitilmesi ve örgüte bağlılıkları artırılır.
- ✓ Kurumsallaşan işletmeler halka açılmanın avantajlarından yararlanırlar.
- ✓ Örgütler özellikle fiyat, maliyet ve yatırım bazında daha dengeli kararlar almaya çalışacakları için spekülasyon karar ve eylemlerden kaçınırlar. Bu istikrarlı politikalar ulusal ekonomiyi de olumlu etkiler.
- ✓ Örgütler müşterilerin mutluluğu için, iyi ve yeni ürünler üretebilirler.

- ✓ Kurumsallaşmış işletmelerin yurt dışındaki başarıları, ülke çıkarlarının geliştirilmesine katkı sağlayabilir (Aktaran: Özer, 2007: 27-28).

Tavşancı (2009) ise kurumsallaşmanın faydalarını şöyle sıralamıştır:

- ✓ Kaynakların etkin kullanımına yönelik faydalarının olması.
- ✓ Ortaya çıkan biçimselleşmenin çalışanların rol streslerini azaltması (yetki ve sorumlulukların belirgin olması ile standartlaşmanın sağlanması).
- ✓ İşlerin profesyoneller tarafından objektif kararlarla yapılmasının, firmaya etkinlik sağlaması.
- ✓ Firmanın çalışanlardan ayrı bir kimliğe bürünmesi ile firmanın kalıcılığının sağlanması.
- ✓ Kurum içi eğitimin ve gelişimin sağlanması ile firmaya olan bağlılığın artması
- ✓ Gelişen ve her geçen gün yenilenen dünyada modern tekniklere ve teknolojilere verilen önemin artması.

Yukarıda yer alan ifadeler bir örgütün kurumsallaşmasının gerçekleşmesi sürecinde örgüt kültürünün gelişmesinden, kaynakların etkin kullanımına ve uzun dönemli planlamadan, yer aldığı ülkenin ulusal ve uluslararası çıkarlarına olumlu katkılar sağlamaya gibi işletmeye sağlayacağı yararları ortaya koymaktadır. Kurumsallaşmanın bu tür yararlarına rağmen örgütlerde her sistemde var olabilecek bir takım sakıncalara ve zorluklara sahip olduğu da ifade edilmektedir.

#### 2.1.4. Kurumsallaşmanın olası sakıncaları ve zorluklar

Kurumsallaşmada yukarıda bahsedilen yararlarının dışında Ulukan (2005) aşağıda sıralanabilecek bazı olumsuzluklar da meydana gelebileceğini ifade etmektedir. Bunlar;

- ✓ İşletme sahipleri için kontrolün elden gitmesi.
- ✓ Kurumsallaşma sürecinin maliyetinin yüksek olması.
- ✓ Karar alma sürecinin uzaması.
- ✓ Sistemin yavaşlaması.
- ✓ Koordinasyon eksikliğinin baş göstermesi.

- ✓ Monoton bir iş ortamının ortaya çıkması.
- ✓ Aşırı fonksiyonel bir yapının ortaya çıkması.
- ✓ Çalışanlarda hantallaşma oluşması.
- ✓ Personele karşı güven eksikliği
- ✓ Yöneticilerin eski düşüncelere sıkı sıkıya bağlı olması
- ✓ İşletme sahiplerinin iknasının güç olması
- ✓ İşletme sahiplerinin işletmeyi ve işleri kontrol isteği, yetki devrine yanaşmamaları
- ✓ Kurumsallaşmaya yönelik inancın olmaması, kurumsallaşmanın tepe yönetimi tarafından benimsenmemesi
- ✓ Profesyonellere müdahale
- ✓ Denetimin elden gideceği korkusu
- ✓ Sahip ve yöneticilerin kendilerini yeterli görmeleri
- ✓ Mevcut yapıyı değiştirmenin çok zaman alması ve parasal kaynak gerektirmesi
- ✓ Personel bulma sıkıntısı
- ✓ Otokratik yönetim tarzının egemenliği
- ✓ Yeniliklerden korkma

Görüldüğü gibi işletme sahiplerinin ya da yöneticilerinin kurumsallaşma anlayışını yanlış algılamalarından kaynaklanabilen sorunlar, uygulanan kurumsallaşma sürecinde aşırıya gidilmesinin yarattığı sorunlar, işletme sahiplerinin/yöneticilerinin geri planda kalmasıyla işletmenin denetiminin kaybedileceği korkusu, personel olan güven eksikliği ve işletme sahiplerinin yönetimi paylaşmaya yönelik isteksizliği gibi olası sakıncalar ve zorlukların varlığından söz edilebilir (Ulukan, 2005: 33-35).

#### 2.1.5. Kurumsallaşma süreci

Kurumsallaşma süreci, yeni bir uygulama ya da yapının, kurumsal çevredeki mekanizmaların işlemesi ve işletmelere uyguladıkları güç sonucunda işletmelerde yerleşmesi için yaşanan davranışlar silsilesi olarak tanımlanabilir. Kurumsallaşma Zucker (1977) gibi çoğu araştırmacılarca bir süreç olarak görülmektedir (Aktaran: Apaydın, 2007:27). Bu süreç bir örgütün vizyon ve misyonunun belirlenmesiyle

başlamaktadır. Bundan sonraki süreçte ise şunlar olmalıdır (Atılğan, 2003:102):

#### *Kanunen tanınma*

Hukuki yapının zorlayıcılığı işletmeler için önemlidir. Örgütler kurumsallaşmak için yasal değişikliklere ve sosyal değişikliklere uyum sağlamalıdır. Dolayısıyla işletmeler kurumsallaşmak için hukuki alt yapıyı tamamlayarak yasal değişiklikleri sürekli takip etmelidir (Karaer, 2007:2). Ozankaya (1983) kurumsallaşmanın, örgütlerin yasal koşullara uyması ve bu koşulları benimsemesi olarak ortaya çıktığını belirtmiş ve toplumsal işlevlerini yerine getirmeye çalışan örgütlerin, resmi kurallar dahilinde kurumsallaştıklarını ifade etmiştir. Bu şekilde kurumsallaşan örgütler ise;

- ✓ Yasal olarak tanınma ve resmi biçimde yerleşmiş bir özelliğe kavuşmaktadır.
- ✓ Örgüt ve ilgili küme içindeki ilişkilerde koordinasyonun ve iletişimin sağlanması daha etkin biçimde sağlanmaktadır.
- ✓ Uygulanacak kurallar ve ölçüler, konulacak değerler herkes tarafından benzer biçimde anlaşılmayı sağlayacağından denetim de kolaylaşmakta ve artmaktadır (Aktaran: Özer, 2007: 44).

Bu bağlamda kurumsal örgütlerde hukuki kimlik oluşturulması, gerçekte denetimin de artmasını beraberinde getirmektedir. Çünkü böylece uygulanacak kurallar ve ölçüler, korunacak değerler açık ve herkesçe benzer biçimde anlaşılacak kesin tanımlamalara ve sınırlandırmalara kavuşturulmaktadır (Güven Kangal, 2007: 54-55).

#### *Varlığın sürekli kılınması*

İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek için yönetim anlayışlarını günümüzün ekonomik, sosyal ve teknolojik alanında yaşanan globalleşme sürecinde tüm yapılarını değişime uyum sağlayabilecek yönetim anlayışıyla değiştirmek zorundadır. Ayrıca işletmeler statik bir yapıdan ziyade amaçlarına ulaşabilmek için değişen durumlara uyum sağlayan dinamik bir yapıya sahip olduklarında varlıklarını süreklilik bazında koruyabilirler. Bu amaçla örgütsel ve bireysel amaçların uyum içinde olması sağlanarak ekonomik, psikolojik-sosyolojik ve toplumsal konumları güçlendirilir (Atılğan,

2003:102).

Acuner'e (2000)göre uzun dönemli faaliyet gösterebilen örgütler şu özelliklere sahiptir:

- ✓ **Müşteri Memnuniyeti:** Geçmiş yıllara göre müşteriler artık ürünlerin seçimi noktasında daha detaycı davranmaktadır. Bu sebeple müşterinin ihtiyaçlarına her durumda cevap verebilen ve bunun için stratejiler geliştirebilen örgütlerin rekabet güçleri ve süreklilikleri artmaktadır.
- ✓ **Öğrenebilme Yeteneği:** Örgütsel öğrenme örgütte verilecek eğitimler ve uygulamalar ile öğrenme kapasitesini ve tecrübesini geliştirme aşamasıdır. Örgütlerin günümüzde yaşanan artan rekabete ve değişime uyum sağlaması örgütsel öğrenmeyle mümkün olabilmektedir.
- ✓ **Organizasyonel Kimlik:** Uzun ömürlü örgütlerde çalışanların sosyal ve anlamlı bireyler olarak kabul edilmesi, örgüt bütününde kontrol ve karar gruplarının hakimiyetinin olmaması çalışanların örgütün kimliği içerisinde anlamlı bireyler olarak rol almasını sağlamaktadır. Böylece çalışanlar zamanlarını, yeteneklerini ve uzmanlıklarını örgütün gelişiminde harcayarak örgüte bağlılık hissetmektedirler. Ayrıca işletmeler çalışanların fikir sunma ve yaratıcılık potansiyellerini arkalarına alarak kurumun sürdürülebilirliği açısından önemli bir avantaj kazanmaktadır.
- ✓ **Vizyon Sahibi Olunması:** Örgütler vizyonlarını sadece sahiplerinin paylaştığı bir değer olarak değil kurumun her köşesinde paylaşılan bir değer olarak belirlemelidirler. Bu değerlerin organizasyonun bütününe yansması ve herkes tarafından kabul görmesi gerekmektedir.

#### *Biçimsel ve örgütsel amaçların uyumu*

Örgütün temelini birey oluşturmaktadır. Sosyal bir varlık olan bireylerin kendilerine ait beklenti ve çıkarları her zaman vardır ve bireylerin örgüte katılım amaçlarında bu çıkar ve beklentileri etkilidir. Ayrıca örgütler de sosyal bir organizmadır. Belli misyonları, vizyonları ve hedefleri vardır. Örgütlerin amaçlarının, bireylerin çıkar ve beklentileri ile çakıştırılması durumunda örgütlerin devamlılığını

gerçekleştirmede başarılı olabilme ihtimali yükselecektir. Kurumsallaşmaya yönelik örgütlerin en temel sorumluluklarından birisi de zaten örgüt ve bireylerin amaç uyumlarını sağlamaktır. Şirketler sürekliliklerini korumak için kendi ihtiyaç ve amaçlarıyla çalışanların ihtiyaç ve amaçları arasındaki uyumu göz önünde bulundurmalıdır (Yaşa, 2006: 44-45).

Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmeler çalışanların amaç ve ihtiyaçlarını dikkate alarak, örgütsel amaçlarla bütünleştirmeye çalışırlar. Kurumsallaşma düzeyi düşük olan işletmelerde ise çalışan amaçlarıyla örgütsel amaçlar arasında bir kopukluk söz konusudur (Türk, 2007: 53)

#### *Kurumsal kimlik kazanma*

Kurum olarak organizasyon kavramı ayırt edici bir kimlik kazanmayı ifade etmektedir. Bu noktada kurumun yaşı çok büyük önem taşımaktadır. Yeni organizasyonlar kendine özgü düzenlemeleri yerleştirme ve kendi kimliklerini oluşturmaları konusunda avantajlıdırlar. Eski kurumların ise adetlerini değiştirip yeni bir kurumsal kimlik kazanmaları daha zor olacaktır (Atılğan, 2003:102).

#### 2.1.6. Kurumsallaşmanın unsurları

Literatürde kurumsallaşmayı oluşturan göstergelerin açıkça ve kesin bir şekilde ortaya konmadığı görülmektedir. Değişik araştırmacılar kurumsallaşma göstergeleri olarak farklı sayıda ve farklı başlıklarla bu unsurları ele almışlardır. Ulaşılan bu unsurlar kurumsallaşmanın işletmeler için ön gördüğü hedeflere götüren araçlar olarak görülmektedir. Kurumsallaşmanın bahsedilen göstergelerinin bilinmesi işletmeler için oldukça önemlidir. Kurumsallaşma göstergeleri işletmelere yön göstermekte ve kurumsallaşmalarını kolaylaştırmaktadır. Kurumsallaşmayı meydana getiren bu göstergeler;

- ✓ Formalleşme,
- ✓ Profesyonellik,
- ✓ Kültürel güç,

- ✓ Hesap verilebilirlik ve tutarlılık olarak belirtilebilir (Apaydın, 2007:46).

Tavşancı ise (2009) kurumsallaşma göstergeleri olarak;

- ✓ Kültürel güç
- ✓ Toplumsal değer ve normlara uyum
- ✓ Profesyonelleşme
- ✓ Biçimsel organizasyon yapısı
- ✓ Şeffaflaşma ve hesap verebilirlik
- ✓ Biçimsel faaliyet yapısı
- ✓ Kurumsal çevreye uyum
- ✓ Kurumsal sosyal sorumluluk
- ✓ Biçimsel yapıya uyum
- ✓ Yetki delegasyonunu belirtmiştir

Gülen'in (2005) belirttiği kurumsallaşma göstergeleri ise şunlardır;

- ✓ Yetki ve sorumluluk devri
- ✓ Yetenek ve tecrübe
- ✓ Profesyonel yönetim
- ✓ Sermaye yapısı

Yazıcıoğlu ve Koç (2009) kurumsallaşmanın işletmelerde kişiye değil, modele dayalı bir sistem olması gerektiğini ifade ederek, kurumsallaşmanın işletmelerde oluşumuna ilişkin bazı göstergeleri şöyle ifade etmektedir.

- ✓ İşletme anayasası
- ✓ Profesyonelleşme
- ✓ Etkin bir örgüt yapısı
- ✓ Yetki devri yetkilendirme
- ✓ Yönetim anlayışı
- ✓ Karar verme şekli
- ✓ Etkin bir iletişim sisteminin kurulması

Değişik araştırmacıların bir örgütte kurumsallaşmanın boyutunu belirleyen farklı

göstergeleri ortaya koyarak kurumsallaşma çalışmalarına katkı sağladıkları görülmektedir. İşletmelerin yönetilmesinde kurumsallaşmanın etkililiği bu unsurların işletmelerde ne kadar var olduğuyula belirlenebilmektedir. Fakat kurumsallaşma unsurlarının çok çeşitli olması ve açıkça belirlenmiş bir sınıflandırmaya tabi tutulmaması, alanyazında yer alan çok sayıdaki kurumsallaşma unsurlarına çalışmada yer verilemeyeceğinden spor kulüplerinin kurumsallaşmasında daha yakından ilgili olabilecekleri gerekçesiyle araştırma kapsamında belli başlı göstergelere değinilmesi uygun görülmüştür.

### *İşletme anayasası*

Kurumsallaşma, hangi konu söz konusu olursa olsun her türlü etkileşim ve iletişimde belirli kuralların hakim olmasıdır. Dolayısıyla kurumun işleyişindeki bütün süreçlerde uygun kuralların olması ve bu kuralların mümkün olduğunca yazılı olması, yani bir işletme anayasasının olması ve gelecek kuşaklarında bu bakış açısına sahip olarak yetiştirilmiş olması gerekmektedir (Bilgin, 2007:2-3).

İşletmeler için temel bir yol gösterici olan işletme anayasasında işletmenin vizyon ve misyonun yer alması, işletmeye ait genel ve özel hedeflerin belirlenmesi, iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kurulların yazılı olarak ortaya konulması gerekmektedir. İşletme anayasası kurumsallaşma için önemli bir göstergedir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009:500).

### *Profesyonelleşme*

Profesyonel denildiğinde, meslek haline gelmiş uğraş ve bu alanda uygulayıcı olan ya da mesleğinde uzmanlaşan kişi anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda profesyonel yönetici, yönetim alanında özel bilgi ve profesyonelliğe sahip olan, yönetim işini meslek edinmiş tecrübeli kişi olarak tanımlanabilir (Gür, 2011: 63-64).

Kostava'ya (1999) göre işletmenin profesyonelleşmesi yönetimde profesyonellerin istihdam edilmesi, işletme ikliminin profesyonel çalışanların

özelliklerini destekleyecek (otonomi, sürekli eğitim v.b) şekilde geliştirilmesi ve işletmenin sektördeki profesyonel ve sektörel kurumlarla ilişki içerisinde bulunması olarak tanımlanabilmektedir (Aktaran, Apaydın, 2007: 56).

Profesyonel iş görenler alanında uzman bireyler olarak algılanmalı ve işletme içerisinde yapılacak bir iş bölümü ile kişilerin görevleri belirlenmelidir. Bu yaklaşım işletmenin işleyişinde ve kurumsallaşması konusunda önemli bir gösterge olarak dikkati çekmektedir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009:500).

İşletmelerde patron-yönetici kavramlarının birbirinden ayrışması çok önemlidir. Profesyonel yöneticilerin etki altında kalmadan bağımsız kararlar alması, işletme sahibinin zaman zaman gözlemci konumuna çekilmesi gerekmektedir. Belki küçük işletmelerde bu zorunlu olmayabilir ancak, artık rekabetin yoğun olduğu günümüzde yönetimin özerkleşmesi genel-geçer bir kural halini almıştır. Bu da kurumsallaşmanın çok önemli bir adımıdır (Şahman, Tengilimoğlu ve Işık, 2008:3).

### *Örgüt kültürü*

Bir kurumun çalışma şeklini, aldığı kararları, müşterilerine yansıttığı imajı, çalışanlarına sağladığı olanakları yansıtan kültür, kurumdaki maddi ve manevi olmayan tüm öğeleri bir arada tutmaktadır (Karpuzoğlu, 2004: 51).

Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerlerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtmaktadır. Bu fonksiyonuyla kültür, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içindeki yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir. Günümüzde örgüt kültürü kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Örgüt kültürü, o örgütte çalışan yöneticiler ve diğer personel açısından bazı yararlar sağlamaktadır. Eren'e göre (2001) bu yararlar şunlardır:

- ✓ Örgüt kültürü, çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyum içinde çalışmalarına yardımcı

olur.

- ✓ Örgüt kültürü, yeni yöneticilerin bilgi, beceri ve davranışlar kazanmalarına yardımcı olarak yetiştirme ve gelişmelerine olumlu katkıda bulunur.
- ✓ Örgüt kültürü, çalışanlar arasında bir duygusunu geliştiren ve örgüt içindeki haberleşmenin gelişimini sağlayan bir özelliktir.
- ✓ Örgütlerde ortaya çıkan çatışmalar örgüt kültürünün geliştirdiği bazı standartlar, uygulamalar ve süreçler yardımı ile azaltılarak yumuşatabilir.
- ✓ Örgüt kültürü örgütsel yaşamı sürekli kılar.
- ✓ Kültür bir örgütü tanıtan onun hakkında değerlendirmeler yapılmasını sağlayan bir özelliktir.

Sonuç olarak kurum kültürü, bir şirkette çalışanların inandıkları ve paylaştıkları ortak değerleri ifade etmekte ve o şirkette işlerin yürütülmesinden, çalışanlar arasındaki ilişkilerin performansın artırılmasına kadar çok geniş bir alanda etkisini göstermektedir. Kültür, şirketlerde öncelikle kurucu felsefesinin bir yansıması olarak ortaya çıkmakta ve daha sonra yönetici ve liderlerin rolü, çalışanların sahip oldukları değerler ve inançlar, iş yapılan sektörün kendine özgü dinamikleri ile harmanlanarak o şirkete özgü bir hal almaktadır (Akıncı Vural ve Sohodol, 2004: 325).

#### *Karar alma şekli*

İşletme yönetiminin bir kavramı olarak karar bir “seçim” i ifade etmektedir. Yöneticinin veya herhangi bir kişinin herhangi bir konuda yaptığı seçim “karar”dır. Bu yüzden “seçme, tercih etme, tavır koyma, benimseme” ile “karar verme” çok yakından ilişkilidir. Yöneticinin konu üzerinde düşünüp taşınması sonucu çare veya çözüm diye benimsediği yol yöneticinin kararını ifade eder. Dikkat edileceği üzere, iyi veya kötü, doğru veya yanlış, karar verme daima seçim yapma ile eşdeğerdir. Karar alma belirli bir başlangıç noktası olan ve buradan itibaren değişik iş, faaliyet veya düşüncelerin birbirini izlediği ve sonunda bir tercihin yapılması ile sonuçlanan bir işler topluluğu, süreçtir (Koçel, 2001: 47). Yine Koçel’e göre (2001) karar verme süreci beş aşamada gerçekleşmektedir. Bu aşamalar;

- ✓ Amaç belirleme veya sorun tanımlama

- ✓ Amaç ve sorunları irdeleme, öncelik belirleme
- ✓ Alternatif belirleme
- ✓ Alternatifleri irdeleme ve değerlendirme
- ✓ Seçim kriterini belirleme ve seçim yapma

Karar alma sürecinde kararlar, kurumsallaşmanın olduğu örgütlerde kurumsallaşmanın gereği olarak katılımcı bir model ile uygulayıcıların da katılımı ile alınır. Kurumsallaşmanın olmadığı örgütlerde ise karar alma süreci, plansız ve otokratik bir yönetim anlayışı ile gerçekleşir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009:501).

#### *Şeffaflaşma ve hesap verilebilirlik*

Hesap verilebilirlik ve şeffaflık ilkesi, pay ve menfaat sahiplerine, şirketin hak ve yararlarını da gözeterek bir şekilde, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, analiz edilebilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir bilgilerin sunulmasını amaçlar. (SPK, 2005: 20)Yönetim ilişkin kural ve sorumlulukların açık bir şekilde tanımlanması, şirket yönetimi ve hissedar menfaatlerinin paralelliğinin yönetim kurulu tarafından gözetilmesi gibi özellikler taşır (Haşit ve Develioğlu, 2004: 373).

Kurumsal yönetimin şeffaflık idesi, hem yönetsel hem de mali anlamda saydamlığı gerektirir. Yönetsel saydamlık, her şeyden önce organların yetki dağılımının ve özellikle yönetim organının unsurlarını oluşturan yönetim kurulunun ve diğer yöneticilerin hiyerarşik yetki dağılımının açık bir biçimde belirlenmesini gerektirmektedir. Bunun aracı, ana sözleşme ve ona dayanarak hazırlanacak yan düzenlemelerdir. Mali saydamlık ise, ortaklığın mali yapısının ve alacağı mali kararların denetime elverişli ve izlenebilir olmasını ifade etmektedir (TKYD ve Deloitte Ortak Yayını, 2008: 15).

#### *Yetki devri*

Yetki bir örgüt içinde bulunan yönetsel makamlara verilmiş olan bir özelliktir. “Yetki karar verme ve diğerlerini harekete geçirme ya da örgütsel amaçları başarmak

için belirli görevleri yaptırma hakkıdır” (Can, 1999: 120).

Yetki devri ise bir yöneticinin herhangi bir alanda kendisine verilmiş olan karar verme yetkisini, kendi isteği ile belirli şartlar altında astına devretmesidir. Ancak, yönetici gerekli gördüğünde bu hakkı tekrar geri alabilir. Yetki devrinde, yönetici işin sonunda hala sorumlu olan kişidir. Yetki devri yöneticinin gerekli gördüğü için ya da daha iyi sonuçlar elde edebileceğini düşündüğü için kendine ait olan bir hakkı geçici olarak astına devretmesidir (Çuhadar, 2005: 4).

Can’a göre (1999) yetki devri örgütteki kişilere özel görevlerin verilmesi ve bu görevleri başarmak için yetkiyle desteklenmesi sürecidir. Yetki devri, yöneticinin örgütsel işlevi başarma yeteneğini etkileyen en önemli kavram ya da uygulamadır. Yetki devredilmedikçe örgütsel kademeler, dolayısıyla astlar da olmayacak ve örgütte de ortaya çıkmayacaktır. Devir yoluyla yetki örgütün her tarafına yayılır. Örgütün etkili olabilmesi isteniyorsa yetki devrinin gereği gibi ve zamanında yapılması zorunludur. William H. Newman’a (1979) göre yetki devrinin üç temel yönü vardır:

1. Görevlerin Astlara Dağılması: İşlevler ve işler belirlendikten sonra, bunlar astlar arasında dağıtılmalıdır. Yönetici kendisine ait işlevleri iyice gözden geçirdikten sonra bunlardan hangilerini dağıtacağını kararlaştırır.
2. Yetki Verme: Görevler dağıldıktan sonra, bu görevleri devralan astların; işlerini yapabilmeleri, bağlantıya girebilmeleri ve kaynakları kullanabilmeleri için yetkileri olmalıdır. İşletme içinde görev ve yetkiler kişilere değil belli makamlara verilir. Uyuşmazlıkların ortadan kaldırmak için yetki devrinin kapsamı kesin olarak belirlenmelidir.
3. Sorumluluk: İşe ilişkin faaliyetleri başarma yükümlülüğüdür. Bir bakıma yetki devrinin ayrılmaz bir parçasıdır. Bir işi kabul ederek görevleri yapmayı benimseyen kişi sorumluluk yüklenmiş demektir. Yetki devretmeksizin sorumluluk vermek olanak dışıdır. Kendisine yapması için bir görevin sorumluluğu verilen iş gören, bu görevi yapacak kadar yetkiye de sahip bulunmalıdır (Aktaran: Can, 1999:122-126).

İşletmeler kurumsallaşmanın bir gereği olarak, görev ve sorumluluk yükledikleri

uzman iş görenlere yetki devri yapmak zorundadır (Yazıcıoğlu ve Koç 2009:501). Çünkü özellikle işletmelerin büyümesiyle ortaya çıkan yeni faaliyet alanları ve iş yüklerinin fazlalığı örgütlerde yetki devri anlayışının zorunlu olarak ortaya çıkmasına zemin oluşturmaktadır. Bu aşamada çağdaş örgüt düzeninin en önemli öğelerinden biri olan yetki devri, yöneticinin yapılması gereken işlerle ilgili yetkiyi ilgili basamaklara devretmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Verilen bu yetkinin kullanılabilmesi ve görevin başarılmaması için gerekli ortamı hazırlamak da yetki devreden yöneticinin görevidir. Yönetici yetki devrettiği astlarına neler beklediğini açık ve kesin biçimde açıklamalı, gerekli araçları sağlamak ve alt düzey yöneticilerini yetiştirmek için gerekli önlemleri almalıdır. Yetkinin devredilip görevin verilmesinden sonra yapılması gereken denetimse işin ayrıntılarına değil sonuçlarına ilişkin olmalıdır (Onal, 1998: 144).

#### *Etkin iletişim sistemi*

Bir örgütte kişilerarası iletişimin düzeni o örgütün başarısını doğrudan etkileyen bir faktördür. Kişilerarası iletişim formal ve informal olmak üzere iki şekilde olur. Formal iletişim düzgün bir biçimde işlemezse, informal iletişim devreye girer ve bu açık bu şekilde kapatılmaya çalışılır. Kişilerarası iletişimin kolaylaştırılması, bireyleri ortak anlayış ve düşünce birliğine iterken, örgütsel ilişkilerin gelişmesi amacını da ön plana atar. Etkin bir iletişim sistemi olmadan örgütsel yapının varlığı ve sürekliliği düşünülemez (Sabuncuoğlu, 1987: 136). İletişim sisteminin etkin bir şekilde kurulmuş olması hem yöneticilerin hem de profesyonel iş görenlerin belirlenen hedefler doğrultusunda birbirleriyle olan etkileşimini kolaylaştıracaktır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009:501).

## 2.2. Türkiye’de Sporun Yönetimi ve Örgütlenmesi

Araştırmanın kuramsal temeller ile ilgili bu aşamasında öncelikle Türkiye’de spor yönetiminin gelişimi, örgütlenmesi ve yapılanmasına değinilmiştir. Bilindiği üzere Türkiye’de spor devlet eliyle yönetilmektedir. Gençlik ve Spor Bakanlığı (GSB)’nin çatısı altındaki bu örgütlenmenin temel yapı taşlarını Spor Genel Müdürlüğü (SGM) ile

birlikte federasyonlar ve spor kulüpleri oluşturmaktadır. Şüphesiz Milli Olimpiyat Komitesi (TMOK) gibi gönüllü kuruluşların da spor yönetimi ve örgütlenmesindeki rolü büyüktür. Ancak araştırma konusunun futbol alanındaki spor kulüplerine odaklı olmasına dayalı olarak bu bölümde TMOK ve benzeri kurumların yapılanmalarına yer verilememiştir. Bu bölümde GSB ve SGM'nin ardından genel olarak federasyonlara değinilmiştir. Bu bölümün devamında ise araştırma örneğinin özelde profesyonel futbol şubesi bulunan Spor Toto Süper Lig kulüplerinin olması sebebi ile de futbolun tarihsel akışı içinde Türkiye Futbol Federasyonu ele alınmıştır. Özellikle futbol kulüpleri söz konusu olduğunda, kurumsallaşmadan bahsederken futbolun içinde bulunduğu endüstrileşme süreci de açıklanmış ve spor kulüplerinin kurumsallaşması ile de bu bölüm tamamlanmıştır.

#### 2.2.1. Türkiye'de spor yönetimi ve gelişimi

Devletin bedensel, zihinsel ve ruhsal yönden sağlıklı bir toplum yetiştirmeyi temel görevlerinden biri olarak görmesi, devletlerin spordan vazgeçemeyeceği ve tesadüfe bırakamayacağı bir unsur olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, ülkelerdeki beden eğitimi ve sporun yapısal örgütlenmeleri, yönetim anlayışları ve yönetime katılma şekilleri, spor yönetimi açısından önem taşımaktadır. Çünkü spor, devletin maddi ve manevi desteği olmadan yönetilemeyen ve geliştirilemeyen bir unsurdur (Gök ve Sunay, 2010:8).

Sporun yaygınlaşması ve uluslararası sahada elde edilebilecek başarılar büyük ölçüde spor yönetimi alanındaki teşkilatlanmalara bağlı olmaktadır. Spor hizmet ve faaliyetlerinin etkin ve verimli olarak amacına ulaşması için mevcut koşullara ve bünyeye uygun bir yapılanmanın gerçekleşmesi önemli görülmektedir (Serarslan, 2005: 15).

Yönetim, insanların toplum halinde yaşamalarının bir sonucu olarak doğan bir olgudur. Spor yönetimi, yönetimin bir alt dalı olarak beşeri ilişkilerin düzenlenmesine katkıda bulunmaktadır. Her yönetim alanı gibi spor yönetimi de kendine özgü işletmecilik esas ve ilkelerini uygulamaktadır. Spor yönetimi, yönetim biliminin konu

ve metotları yanında, diğer yönetim ilke ve tekniklerinden farklı teknikler geliştirmek zorundadır. Spor yönetimi, spor kurumlarına özgü konu ve metotları olan bir bilim dalı olmakla birlikte, sporun kendi iç dinamiklerinden yola çıkarak, yine spora kısa ve uzun vadeli fayda ve çözümler sağlamayı amaçlamaktadır (Karagözoğlu, 2000:153-154). Bu doğrultuda spor yönetiminin Türkiye’de spor hizmet ve faaliyetlerinin yürütülmesinde aldığı rolü ve bu rolün nasıl bir gelişim süreci yaşadığına bakılması yararlı olacaktır.

Türkiye’de anayasaya göre devletin sporu teşvik etmek ve geliştirmek yükümlülüğü bulunmaktadır. Bu yüzden Türkiye’de spor devlet tarafından gerçekleştirilen bir kamu hizmeti olarak görülmektedir (Erten, 2006). Devletin spor yönetiminde etkin bir rol oynadığı Türkiye Cumhuriyeti’nin ilk biçimsel spor yönetiminin uygulandığı teşkilat olan Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı, 22 Mayıs 1922’de cemiyetler kanuna göre kurulmuştur. Daha sonra 1924’te bu örgüt kamu yararı gözetken dernek olarak kabul edilmiş ve ülkemizi yurt dışında temsil etmeye yetkili kılınmıştır. Ayrıca bu dönemde TİCİ 1923’te Türkiye Futbol Federasyonu’nun kurulması ve ardından atletizm, güreş, bisiklet, eskrim, halter branşlarında spor federasyonların kurulması ile federasyon kurma görevlerini gerçekleştirmiştir. Daha sonra bu federasyonların uluslararası spor federasyonlarına üyelikleri yapılarak 1924 Paris Oyunlarına katılabilmeleri sağlanmıştır. Fakat mali yönden devlete bağlılığın olması ve sporda merkezi bir otoritenin sağlanamayışı birliğin idari ve siyasi özerkliğini çıkmaza sokmuş ve sonrasında TİCİ yerini Türk Spor Kurumuna bırakmıştır (Seraslan, 2005: 19-21). Türk Spor Kurumu ise TİCİ gibi benzer bir yapılanmada kurularak faaliyet göstermiştir. Ancak kurulduğu dönemde hükümette bulunan siyasi partinin kontrolü altına girmiştir. Bu yüzden TSK’nın devlet tarafından idare edilerek faaliyet göstermesi sporun yapılma amacından sapılmasına neden olmuştur (Genç, 1999: 24). Devletin spora ağırlığını koyduğu bu dönemi 16 Temmuz 1938 tarihinde 3530 sayılı kanunla Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü kurulması takip etmiştir. Daha sonra Türk sporu Başbakanlığa bağlı bir devlet kuruluşu statüsü kazanmıştır. 1942 yılında Milli Eğitim Bakanlığına ve 1960 yılında ise tekrar Başbakanlığa bağlanmıştır. Türk spor tarihinde ilk kez bakanlık statüsü içerisinde oluşturulması ise 1969 yılında Gençlik ve Spor Bakanlığının kurulmasıyla gerçekleşmiştir (Donuk, 2005: 34). Daha sonra 1982 yılında spor ilk kez 58. ve 59. Maddeler ile anayasada yer almıştır. 1983 yılına

gelindiğinde ise Gençlik ve Spor Bakanlığı ile Milli Eğitim Bakanlığı 179 sayılı kanun hükmünde kararname ile birleştirilerek Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı kurulmuştur. Bu yıllarda Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğünün taşra birimleri olan il düzeyindeki birimleri ile Milli Eğitim Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinin arasında yaşanan yetki ve sorumluluk belirsizlikleri ve çatışmalar nedeniyle 1989 yılında Beden Terbiyesi ve Genel Müdürlüğü 356 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığından ayrılarak Başbakanlığa bağlanmıştır. Ayrıca Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü olarak isim değişikliğine gidilmiştir (Seraslan, 2005: 24). Son olarak 8.6.2011 tarihinde yayımlanan KHK ile Gençlik ve Spor Bakanlığı kurularak Spor Genel Müdürlüğü, Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Proje ve Koordinasyon Müdürlüğü, Eğitim, Kültür ve Araştırma Genel Müdürlüğü ve Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Genel Müdürlüğü olarak 5 birim oluşturulmuştur.

#### 2.2.2. Gençlik ve Spor Bakanlığı

Gençlik ve Spor Bakanlığı 03.06.2011 tarih ve 638 sayılı Gençlik ve Spor Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile kurulmuş ve faaliyetlerini bu kanuna göre yürütmektedir. Bakanlığın en üst amiri Bakan, Bakanlık icraatından ve emri altındakilerin faaliyet ve işlemlerinden Başbakana karşı sorumludur (<http://www.gsb.gov.tr>, 26 Eylül 2012’de erişildi). Gençlik Spor Bakanlığına bağlı genel müdürlükler ise Spor Genel Müdürlüğü, Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Proje ve Koordinasyon Müdürlüğü, Eğitim, Kültür ve Araştırma Genel Müdürlüğü ve Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Genel Müdürlüğü olarak kurulmuştur. Bu müdürlükler ise taşrada özel bütçeli il ve ilçe müdürlükleri ile temsil edilmektedir.

Spor genel müdürlüğü Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı merkezde katma bütçeli ve tüzel kişiliğe sahip bir kuruluş olarak, il ve ilçelerde yer alan Gençlik Hizmetleri ve Spor Müdürlükleriyle faaliyetlerini sürdüren bir kurumdur. Bu genel müdürlüğü görevlerine bakıldığında ise;

1. Vatandaşın ve okul dışı gençlerin fizik, moral, güç ve yeteneklerini sağlayan

- beden eğitimi, oyun, cimmastik ve spor faaliyetlerini sevk ve idare etmek,
2. Milli Eğitim Bakanlığına bağlı bütün öğrenim kurumlarının; yurt içi ve yurt dışı spor faaliyetlerini programlamak, beden eğitimi ve spor faaliyetlerinin esaslarını tespit etmek, yürütmek, bu faaliyetlere ait araç, gereç ve benzeri ihtiyaçları sağlamak,
  3. Okul dışı izcilik ve spor faaliyetlerini programlamak, düzenlemek, yönetmek ve gelişmesini sağlamak; spor idarecisi, antrenör, monitör, spor elemanları ve hakemleri yetiştirmek, eğitmek, sayılarını arttırmak, eğitim merkezleri kurmak,
  4. Sporcu ve spor kulüplerinin tescil, vize, aktarma işlemlerini yapmak,
  5. Spor federasyonlarının kurulması ve spor dallarını belirlemek için gerekli usul ve esasları tayin ve tespit etmek,
  6. Beden eğitimi ve spor faaliyetleri için gerekli olan saha, tesis ve malzemeleri yapmak, yaptırmak, işletmek ve bu tesisleri vatandaşın istifadesine sunmak,
  7. Sporcu sağlığı ile ilgili tedbirleri almak, sporcu sağlık merkezleri açmak, açtırmak, işletmek, işletilmesine yardımcı olmak, sporcuların sigortalanması işlemlerini yapmak ve yaptırmak,
  8. Spor müsabakalarında milletlerarası kuralların ve her türlü talimatın uygulanmasını sağlamak,
  9. Beden eğitimi ve spor alanında teknik bilgi ve spora ilgiyi arttıracak yayınlar yapmak, faaliyetlerde bulunmak,
  10. Milletlerarası spor temas ve münasebetlerinde resmi merci görevi yapmak,
  11. Bu kanuna göre tescili yapılmış bulunan spor kulüp ve kuruluşları ile spor amacını taşıyan teşekkül, sporcu ve spor elemanlarını denetlemek,
  12. Başarılı sporculara ve çalıştırıcılarına ayni ve nakdi yardım yapmak ve yapılmasını sağlamak, ödüllendirmek

Ayrıca özürlü bireylerin spor yapabilmelerini sağlamak ve yaygınlaştırmak üzere; spor tesislerinin özürlülerin kullanımına da uygun olmasını sağlamak, spor eğitim programları ve destekleyici teknolojiler geliştirmek, gerekli malzemeyi sağlamak, konu ile ilgili bilgilendirme çalışmaları ile yayınlar yapmak, spor adamları yetiştirmek, özürlü bireylerin spor yapabilmesi konusunda ilgili diğer kuruluşlarla işbirliği yapmak gibi

görevleri de mevcuttur (<http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr>, 26 Eylül 2012’de erişildi).

### 2.2.3. Spor federasyonları

Spor federasyonları alanlarında ilgili spor dallarına ilişkin olarak teknik ve idari kararları alma yetkisine sahip kurumlardır. Bir federasyon içerisinde sadece bir spor dalı olabildiği gibi birden fazla spor dalı da teknik ve idari yapıdan aynı federasyona bağlanabilmektedir. Federasyonlar Merkez Danışma Kurulunun da görüşü alınarak, Spor Genel Müdürlüğünün teklifi üzerine Başbakan tarafından tespit olunmaktadır. Buna karşılık Türkiye Futbol Federasyonu bu hükümlere tabi olmayıp, 3813 sayılı kanuna tabidir. Türkiye Futbol Federasyonu söz konusu 3813 sayılı kanunla özerk bir federasyon olarak görev yapmaktadır. Öte yandan diğer federasyonlar da özerktir (Gök ve Sunay, 2010: 11).

Federasyonlar bir üst birlik olarak yeterli sayıda dernek ya da tüzel kişiliğin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Ulusal spor federasyonları faaliyetlerini uluslararası spor federasyonlarının statü ve kurallarına uygun olarak yürütmekte, yine kendi spor dalının araç-gereç, malzeme, yarışma, sporcu lisans, tescil, vize işlemleri, doping gibi konularda gerekli talimat ve kuralların hazırlanması gibi teknik görevlerin yanı sıra ulusal düzeyde spor faaliyetlerinin örgütlenmesi ve denetlenmesi, hakem antrenör vb. elemanların görevlendirilmesi gibi yönetsel görevleri de yerine getirmektedir. Türkiye’de spor federasyonları SGM merkez teşkilatı içinde ana hizmet birimi olarak başkanlık şeklinde yer almakta ve “Spor Federasyonları Teşkilat, Çalışma, Görev, Yetki ve Sorumlulukları Yönetmeliği” çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmektedir (Donuk, 2005: 38-39).

3289 sayılı kanuna 04.03.2004 tarih ve 5105 sayılı Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanunun 2. Maddesi ile eklenen ek madde 9 hükmü ile SGM’nin gözetim ve denetiminde faaliyette bulunan federasyonlar özerk ve özerk olmayan federasyonlar olarak iki gruba ayrılmıştır. Bu maddeye göre talepte bulunan federasyonların belirtilen şartları taşımaları halinde mali ve idari yönden özerk sayılmaları mümkün hale

gelmiştir. Özerk federasyonlar hükümde “organları genel kurul tarafından seçimle göreve gelen, her türlü kararlarını kendi organları içerisinde alan, bütçesi genel kurul tarafından onaylanan ve ibra edilen federasyonlar” olarak tanımlanmıştır. Bu düzenleme ile birlikte, SGM’nin özerklik kazanan federasyonlar üzerindeki yetkileri büyük oranda kaldırılmış ve bu federasyonların bağımlılığı azaltılmış olmakla birlikte bu bağ tamamen ortadan kalkmamıştır (Erten, 2006: 127-128). Ayrıca halen Türkiye’de 61 spor federasyonu bulunmakta olduğu bunlardan sadece 3’ünün özerklik statüsü kazanmadığı görülmektedir.

#### 2.2.4. Spor kulüpleri

Spor yönetimi bileşenleri kulüpler, ligler ve profesyonel turnuvalardan oluşmaktadır. Spor endüstrisi içinde bu bölümler sosyal değişimlerle birlikte gelişmekte ve değişmektedir. Bu bölümler içinde yer alan spor kulüpleri, sporun örgütlenmesinde en temel kuruluşlar olarak değerlendirilmektedir. (Masteralexis, Barr ve Hums, 2005: 2). Spor kulüpleri “sporun çekirdek örgütü” onun “temel örgütlenme birimi” olarak bütün dünyada aktif bir şekilde görev yapmaktadır. Spor kulüpçülüğü, ülkelerin toplumsal ve siyasal tarihine ışık tuttuğu gibi milletlerin karakterini de yansıtmaktadır (Genç, 1999: 27-28). Erturan’a (2010:8-9) göre spor kulüpleri “kuralları, amaçları, yönetim biçimi, maddi konuları tüzüğünde belirlenmiş, karşılıklı sözleşmeler ile üyelerinin, katılımcılarının çıkarları ve sorumlulukları açıklanmış halde topluma bir veya birden fazla dalda yüksek performans sporları, yarışma sporları ve herkes için spor imkanlarını sahip olduğu malzeme, tesis ve personel aracılığıyla sağlayan, spor yönetiminin yetkili üst örgütü tarafından resmen tanınmış gönüllü ya da ticari kuruluşlardır”.

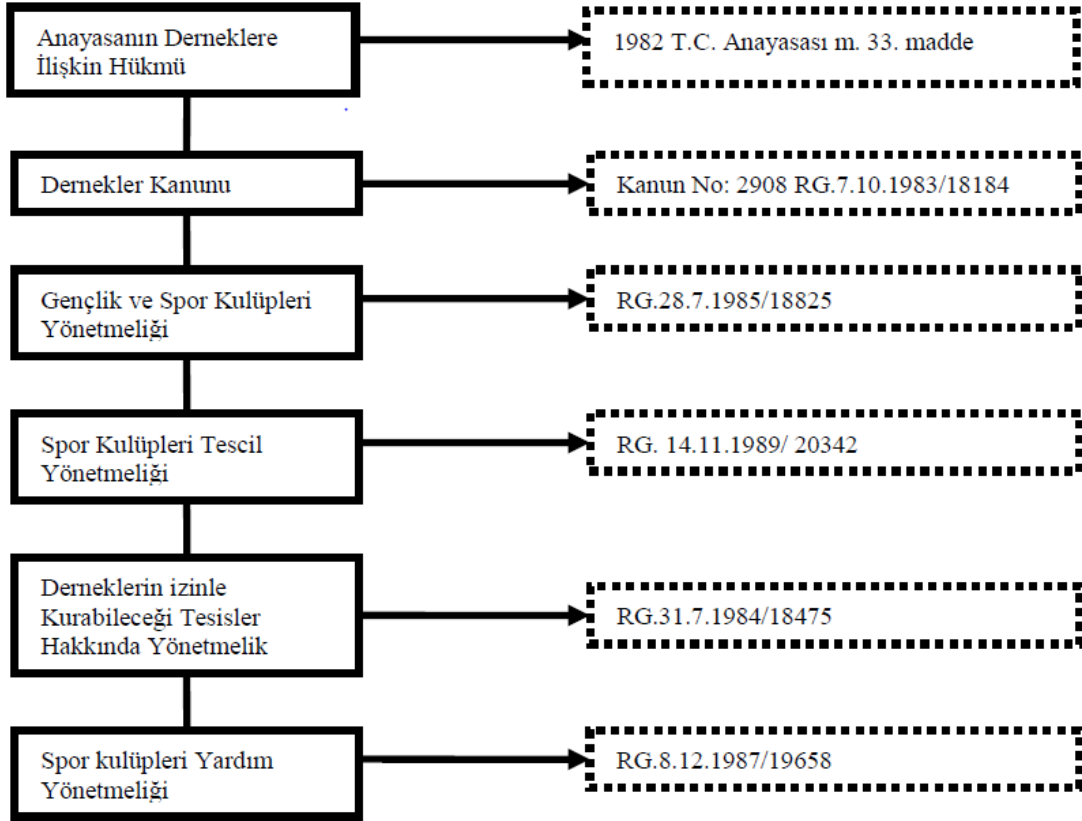
Spor kulüplerinin sporun toplumsal hayatta ön plana çıkmasında, sosyal bütünleşme üzerinde esnek bir yapıya sahip olmasında işlevleri çok önemlidir. Spor kulüpleri ulusal ve bölgesel kimliği temsil etmekte ve güçlendirmekte, oyuncuları ve sporcuları ortak bir amaç etrafında birleştirmektedir. Spor kulüpleri aracılığıyla spor, sosyal kalıcılığa katkıda bulunmaktadır. Dolayısıyla sporda kurumsallaşma ve sosyal kurumlar arasındaki ilişkiler büyük önem taşımaktadır (Baloğlu ve Davutoğlu, 2009: 72).

Sportif hayatın çekirdeği olan, sportif faaliyetlerde ve sporcuların yetiştirilmesinde önemli bir payı olan kulüpler tercihlerine göre bir veya birden fazla spor dalında faaliyet gösterebilmektedir. Spor kulüpleri dernekler kanununa göre kurulan dernek statüsünde, özel hukuk tüzel kişileridir. Bir spor kulübünün spor müdürlüğü bünyesinde ilgili olduğu spor branşında karşılaşmalara çıkabilmesi için spor müdürlüğü tarafından tescil edilmeleri gerekmektedir. Spor müdürlüğü tarafından bir kulübün tescil edilmesi, o kulübün resmi müsabakalara katılabilmelerini temin etmesinin yanında, sporculara lisans verebilmelerini de sağlamaktadır (Erten, 2006: 127).

Diğer ülkeler ile karşılaştırıldığında Türkiye’de spor kulüpleri Amerika Birleşik Devletler’inde olduğu gibi zirve sporunun büyük ölçüde okul ve üniversite takımlarına veya çeşitli ülkelerdeki gibi müessese kulüplerine dayalı olduğu bir ülke değil, Almanya gibi, şehir, kasaba ve semt gençlerinin spor yapması için kurulmuş, gençlik ve spor kulüplerinin büyük önem taşıdığı bir ülkedir. Ayrıca ülkemizde spor faaliyetleri okullarda ve üniversitelerde de yapılmakla birlikte, çoğunlukla kulüpler bünyesinde yürütülmektedir. Hatta üniversitelerde spor kulüpleri kurulmakta, ortaöğretim kurumlarından bir kısmı belirli spor kulüpleri ile işbirliği içine girerek uluslararası başarılar sağlamaktadır. Mevzuatta da kulüplerin müessese kulübü olarak kurulması ile ilgili özel düzenlemeler bulunmaktadır. Son yıllarda gerek büyükşehir belediyeleri gerekse diğer belediyelerimiz müessese kulübü şeklinde spor kulüpleri kurarak sporseverlere imkan tanımaktadırlar. Özellikle futbol dalında çok sayıda belediye kulübü takımları amatör ve profesyonel ligde yer almaktadır (Üçışık, 1999: 133-138).

Yasal çerçeve içerisinde bakıldığında ise bütün spor kulüplerinin 2908 sayılı dernekler kanununa göre kurulduğu görülmektedir. Bu kanun çerçevesinde spor kulüpleri özel hukuk tüzel kişiliğine sahip kuruluşlar olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca dernek statüsü dışında bazı profesyonel spor faaliyetlerinde bulunan kulüplerin şirket statüsünde faaliyet gösterdikleri de görülmektedir. Özel şirketlerin spor kulübü satın alması veya spor kulüplerinin şirketleşmesine 26.3.1985 tarihli Gençlik ve Spor Kulüpleri yönetmeliği ile ilk kez izin verilmiştir. Bu çerçevede spor kulüplerinin hukuki yapılanmasının farklı şekillerde gerçekleştiği görülmektedir (Genç, 1999: 40). Ayrıca

bazı yönetmelik ve yasaların da varlığı söz konusudur. Dolayısıyla spor kulüplerine ilişkin kanun ve yönetmelikleri aşağıdaki tablo çerçevesinde özetlemek mümkündür.



**Şekil 2-1.** Türkiye Spor Kulüplerine İlişkin Kanun ve Yönetmelikler (Devecioğlu, Çoban ve Karakaya, 2011).

#### *Spor kulüplerinin önemi ve görevleri*

Spora katılımın yüksek olduğu ülkelerde sosyal ve kurumsal güven daha yüksektir. Diğer bir deyişle spora katılım ve sosyal güven arasındaki korelasyon katsayısı yadsınamayacak kadar yüksektir. Kişilerin spora katılımında spor kulüplerinin etkin ve önemli bir rolü bulunmaktadır. Sözgelimi spor kulüplerine üyeliğin yüksek olduğu ülkelerde diğer kültürel ve sosyal gruplara da üyelik oranı da daha yüksektir. Dolayısıyla spor kulüplerinin daha sağlıklı bir sosyal yaşamın yaratılması ve kurumsal güvenin ülke çapında gerçekleştirilmesinde önemli bir yeri olduğunu söylenebilir. (Baloğlu ve Davutoğlu, 2009: 70-72).

Spor kulüpleri için paydaş ilişkileri yönetimi son derece önemlidir. Birçok kulüp multi milyon sterlinli işletmeler olmalarına rağmen performans, karlılık ve verimlilik ötesinde önemli sosyal rollere sahiptirler. Örneğin bir spor kulübünün sosyal rolü toplumsal dayanışma, yerel ve uluslararası farklılıklar ve geleneksel temsili yansıtmaktadır (Walters, 2011: 54). Ayrıca spor kulüpleri aracılığıyla çeşitli topluluklar arasındaki yürütülen ilişkiler sebebiyle yerel tanıtım ve yerel kimlik oluşturma sağlanmaktadır (Morrow, 2003: 55).

Özel olarak ele alındığında spor kulüplerinin en temel amacı; bünyesi dahilinde gerçekleştirilen spor branşlarının gelişimini desteklemek, topluma yaygınlaştırılmasına yardımcı olmak ve bu branş/branşlar için gerekli tesis, malzeme ve personeli sağlamak olarak ifade edilebilir (Erturan, 2010:11).

Donuk'a göre (2005:63-64) spor kulüplerinin amaç ve görevlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- ✓ Üyelerin spor yapmalarını sağlayarak onların beden ve ruhen daha sağlıklı olmalarına katkıda bulunmak.
- ✓ Spor dallarına takımlar oluşturarak yarışmalara iştirak etmek.
- ✓ Ülkeyi yurt içi ve yurt dışında başarıyla temsil edecek sporcular yetiştirmek.
- ✓ Sosyal bir kurum olarak kulüp üyeleri arasında dostluk ve beraberliği sağlamak

Bunula birlikte Devecioğlu, Çoban ve Karakaya (2011:53) bu amaçlara şunları eklemektedir:

- ✓ Topluma hizmet etmek, sosyalleşmeye katkıda bulunmak.
- ✓ Sporu sevdirmek ve yarışma yapmak.
- ✓ Sporu bilimsel olarak öğretmek ve uygulamak.
- ✓ Spor saha ve tesisleri yapmak.
- ✓ Yüksek performans sporcuları yetiştirmek

#### *Spor kulüplerinin türleri*

Erturan (2010) spor kulüplerini faaliyet alanlarına göre, temsil ettikleri kurumlar ile

amatör ya da profesyonel spor faaliyetleri açısından olmak üzere 3 farklı şekilde gruplandırmıştır.

*a. Faaliyet alanlarına göre spor kulüpleri*

08.07.2005 tarihli ve 25869 sayılı GSGM Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği gençlik faaliyeti, spor faaliyeti veya gençlik ve spor faaliyetinde bulunmak amacıyla kurularak genel müdürlüğe kayıt ve tescillerini yaptıran dernekleri kulüp olarak tanımlamıştır. Bu tanımda da görüldüğü gibi kulüpler faaliyet alanlarına göre sınıflandırılmıştır (GSGM Yönetmeliği, 2005).

Yönetmeliğin 5. Maddesinde derneklerin başvurmaları halinde;

Türkiye’de 2908 sayılı dernekler yasasının 57. Maddesine dayanılarak hazırlanan Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliğine göre kulüpler şöyle sınıflandırılmaktadır.

Kurum Kulüpleri: Kamu kurum ve kuruluşlarında, yüksek öğretim kurumlarında ve özel kuruluşlarda kendi mensupları tarafından, bu kurum ve kuruluşların bünyesinde kurularak kayıt ve tescillerini yaptıran derneklerdir.

Spor Kulüpleri: Spor faaliyetinde bulunmak amacıyla kurulan, genel müdürlüğe kayıt ve tescilini yaptıran derneklerdir.

Gençlik Kulüpleri: Serbest zamanları gençlik faaliyetleri ile değerlendirmeyi amaçlayan ve bakanlığa kayıt ve tescilini yaptıran derneklerdir.

Gençlik ve Spor Kulüpleri: Spor ile gençlik faaliyetlerini amaçlayan Bakanlık ve Genel Müdürlüğe faaliyetleri yönünden ayrı ayrı kayıt ve tescillerini yaptıran dernekler şeklinde kurulabilmektedir (Devecioğlu, Çoban ve Karakaya, 2011:58)

*b. Temsil ettikleri kurumlar açısından spor kulüpleri*

SGM Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliğinin 27. Maddesi tescil işlemleri hakkında bilgi verirken kulüplerin daha başka biçimde adlandırılmalarına da dolaylı olarak izin vermektedir. Spor kulübünün bir kurum kuruluş veya eğitim kurumu bünyesinde kurulabileceğine izin veren “ kulüp, kamu kurum ve kuruluşları veya eğitim kurumları bünyesinde kuruluyor ise, ilgili kurum veya kuruluşun vereceği izin yazısı”

şeklindeki bu madde ile Türkiye’de spor kulüplerinin farklı bir sınıflandırılması da yasal platformda söz konusu olabilmektedir. Buna göre bazı örgütlere bağlı ve bu bağlı oldukları örgütlerin sportif ortamlarda temsili için kendi mensupları tarafından kurulmuş bu kulüpler;

- ✓ Kamu kurum ve kuruluşlarının bünyesinde kurulan spor kulüpleri “Müessese-Kurum Kulüpleri”
- ✓ Eğitim ve Öğretim kurumları bünyesinde kurulan spor kulüpleri “Okul Kulüpleri”
- ✓ Askeri örgütler bünyesinde kurulan spor kulüpleri “Askeri Kulüpler” olarak değerlendirmeye alınabilmektedir (Erturan, 2010: 37).

*c. Amatör ve profesyonel spor faaliyetleri açısından spor kulüpleri*

Yapılan spordan gelir elde etme amatörlük ve profesyonelliğin en önemli ayırt edici özelliğidir. Buna göre amatör spor kulüpleri, spor üst yönetimi tarafından amatör olarak yapılması kararlaştırılmış bir ya da birden fazla spor branşında maddi veya benzeri bir menfaat amacı taşımadan topluma hizmet veren, özel hukuk kuruluşlarıdır. Bunun yanında; profesyonel bir spor branşında müsabakalardan maddi gelir elde etmek suretiyle o branşta etkinlikte bulunan kulüpleri de profesyonel spor kulüpleri olarak tanımlamak mümkündür. Türkiye’de 2009 yılı itibariyle, profesyonel kabul edilen tek spor branşı futboldur. Buna göre diğer branşlarda ya da amatör futbolda hizmet veren spor kulüpleri doğrudan amatör spor kulübü niteliğini almaktadır. Aslında bu; ödeyecekleri vergide, alacakları sponsorlukta, yetiştirme tazminatları gibi hususlarda bir bakıma kolaylıklar sağlayan bir durumdur. Türkiye’de amatör ve profesyonel futbol faaliyetleri ise TFF’ye bağlı iki ayrı kurul tarafından yürütülür. Amatör futbolcunun spor hayatını amatör olarak sürdürmesi halinde kulüp ve sporcunun uyması gereken esaslar ve konu hakkındaki başlıca spor mevzuatı “TFF Amatör Futbolcu Lisans ve Transfer Talimatı”dır. Profesyonel futbolda söz konusu iş ve işlemler TFF Profesyonel Futbol Transfer Talimatı’na göre yürütülmektedir (Erturan,2010: 38-40).

### 2.3. Kurumsallaşma Sürecinde Profesyonel Futbolun Yapılanması

Dünyanın birçok ülkesinde olduğu gibi Türkiye’de de en popüler spor dalı olan futbol, günümüzde önemli bir ekonomik faaliyet konusunu oluşturmaktadır. Futbol kulüplerinin bütçelerinin ve oluşturdıkları sektörün ekonomik boyutunun büyüyen özelliği ve faaliyet alanlarının genişlemesi bu kulüplerin geleneksel örgüt yapısını değiştirmeye, daha profesyonel ve kurumsallaşan yapıya dönüşmeye zorladığı görülmektedir. Araştırmanın bu bölümünde futbol kulüplerinin içinde bulunduğu dönüşüm sürecine ilişkin öncelikle profesyonel futbolun gelişimi ve yapılanması sürecine değinilmiştir.

#### 2.3.1. Futbolun ve tarihsel gelişimi

Futbol bir dizi oyuna verilen genel bir isim olmasına karşın günümüzde en çok bilineni ayaktopu olarak nitelendirilen oyundur. Bunun yanı sıra Amerikan Futbolu, Kanada Futbolu, Galler Futbolu gibi farklı oyunlarda da bulunmaktadır. Bütün bu oyunların ortak tarafı yuvarlak ya da küresel şeklindeki topu hareket ettirerek sayı yapmak, puan almak amacına dayanmasıdır (Güneş, 2010:1).

Futbolun ilk olarak M.Ö 1800’lü yıllarda Mısır’da oynandığı belirtilmekle birlikte futbolun tarihinin M.Ö 1500’lerde Antik Çin’e dayandığı yönünde bulgular mevcuttur. Mısır’da oynanan futbolun çok sayıda kişinin katıldığı antrenman şeklinde olduğu ve dini törenlerde de yer aldığı belirtilmektedir. Genel itibariyle Mısırlılar, Romalılar, Yunanlılar ve Çinliler modern futbolun ataları olarak kabul edilmektedir (<http://www.footballnetwork.org>, 12 Ekim 2012’de erişildi).

Avrupa’da ise, M.Ö 100 yıllarındaki eski Yunan şehir devletlerinde Sparta’da, ünlü yunan şairi Homeros’un ünlü eseri “Odisea” da bahsedildiği gibi, “Episkyres (Episkiros)” adı altında oynanmıştır. On beşer kişilik takımlar, içi hava, tüy ya da kıllarla doldurulmuş öküz sidik torbaları ile, özellikle askeri eğitim amaçlı olarak maçlar yapmışlardır. Bu oyun daha sonra, maçta kanlı çatışmaların görüldüğü biçimiyle Roma’ya geçmiş ve orada da “Harpastum” adıyla oynanmaya başlanmıştır (Güneş,

2010:3). Orta Çağda Roma'ya bakıldığında ise askerler ve Fransızlar tarafından oynanan “La Soule” oyununun günümüz futboluna benzer özellik taşıdığı görülmektedir. Romalı askerler tarafından Galya'ya götürülen “La Soule” oradan bir çok ülkeye yayılmaya başlamıştır (Sert, 2000: 54).

Harpastum'un kitleleri peşinde sürükleyen popüler bir oyun haline gelerek “Football” adını alması ise yine Ortaçağ'da yeni vatani İngiltere'de olmuştur. Domuz derisinden yapılan oval şeklinde bir topun peşinde koşuşturan insanlar hakkında İngiltere'deki ilk resmi kayıt 1170 yılına kadar gitmiştir (İkiz, 2008, <http://www.tribundergi.com>, 12 Ekim 2012'de erişildi). Böylece İngiltere'de 12. yüzyıldan itibaren oynanmaya başlanan futbol, halk ve soylular tarafından çok sevilmiştir. Ancak zamanla kasabalar ve köyler arasında büyük bir rekabete dönüşen futbol kamu düzenini bozmaya başlayınca 13 Nisan 1314 tarihinde Kral II. Edward'ın buyruğuyla bütün ülkede yasaklanmıştır. Böylece futbol oyunu kötülenmiş, futbol oyuncularını da aşağılanmıştır. Tüm bu kısıtlamalar, İngilizlerin futbola olan sevgisini ortadan kaldıramamıştır. Daha sonra ilerleyen yıllarda futbolun kuralları 1863 yılında kurulan İngiliz Futbol Birliği (Football Association) bugünkü anlamdaki futbolun, futbol adıyla anılan ya da uzantısı futbol olan oyunlarla olan farklarını tartışmaya açmıştır. Bu konuda 1846'da başlayan çalışmalar 1848 yılında İngiltere'de Cambridge Üniversitesi'ne bağlı Trinity Kolejinde modern futbol ile ilgili kuralların konulduğu bir toplantıyla hız kazanmıştır. Trinity Kolej'i'nde yapılan toplantıya Eton Koleji, Harrow School, Rugby School, Winchester Koleji ve Shrewsbury Koleji temsilcileri katılmıştır. 1882 yılından Manchester'da İngiliz, İskoç, Galler ve İrlanda Futbol birliklerinin katılımıyla International Football Association Board (IFAB) oluşturulmuştur. IFAB'ın kuruluşundan sadece dört yıl sonra ise futbol kurallarının uygulanmasında, değiştirilmesinde ve olası anlaşmazlıkların çözümünde en yetkili kurum olarak IFAB ulusal federasyonlarca tanınmıştır. 1882 yılından itibaren başlayan görüşmeler ve tartışmalar 1888'de meyvesini vermiş ve İngiliz Profesyonel Futbol Ligi'nin başlaması ile futboldaki gelişmeler önemli bir dönüm noktasına erişmiştir. Profesyonel Lig'in kurulması ve belirlenen kurallar çerçevesinde maçların yapılmasıyla beraber futbolun İngiltere'den dünyaya hızla yayılma süreci başlamıştır. 1879'da Glasgow'dan Darwen'a, maddi karşılık ve iyi iş teklifleriyle futbolcu getirtilmesi aslında futbolun

meslek dalı alanına geleceğinin ilk belirtileri olmuştur. Futbola olan ilgi inanılmaz artmış ve futbol bir iş kolu haline gelmeye başlamıştır. Bu olayın üzerinden altı yıl geçtikten sonra İngiltere Futbol Federasyonu 1885 tarihinde futbolda profesyonelliği resmen kabul etmiştir. 21 Mayıs 1904 tarihinde Paris'te, Saint Honore Caddesi 29 numarada Fransa Atletizm Sporları Birliği'nde düzenlenen toplantı dünya futbol tarihi açısından dönüm noktalarından birini oluşturmuştur. Bu toplantıyla Uluslararası Futbol Federasyonu (Federation Internationale de Football Association) FIFA kurulmuştur (Güneş, 2010:3-8). Zaman içerisinde futbola ilginin ve üye sayısının artması üzerine FIFA, İngilizlerin birliği olan IFAB ile 1913 yılında birleşmiştir. Daha sonra F.I.F.A. üyesi olarak faaliyetlerini sürdüren bazı Avrupa ülkelerinin futbol federasyonlarında görev yapan kişilerden bir kısmı, 1950'li yıllarda, Avrupa Futbol Birliğini (U.E.F.A) kurmayı düşünmüşlerdir. U.E.F.A.'nın kuruluşu ile ilgili olarak ilk toplantı Zürich'te, aynı yıl ikincisi Helsinki'de, üçüncüsü 1953 yılında Paris'te yapılmıştır. Bu toplantılar sonunda, Güney Amerika ülkelerinin konfederasyon halinde birleşmeleri örnek alınarak en kısa zamanda U.E.F.A.'nın resmen kurulması için diğer Avrupa ülkeleri ile temasa geçmişlerdir. Merkezi İsviçre'nin Bern şehrinde olan U.E.F.A.'nın ilk kongresi 2 Mart 1955 tarihinde 29 üye ülkenin katılımıyla Viyana'da yapılmıştır (Devecioğlu, 2008:3).

Türkiye'de ise futbol ilk olarak 19. yüzyılın sonlarına doğru oynanmaya başlamıştır. Osmanlı döneminde ilk olarak Selanik'te görülen bu spor daha sonra diğer şehirlere yayılmıştır. İlk futbol kulübü ise İzmir'de İngilizler tarafından kurulmuştur. Daha sonra İstanbul'da da futbol kulüplerinin kurulması ile 1897 yılında İzmir ve İstanbul karması arasında yapılan futbol karşılaşması ülkemiz topraklarındaki ilk futbol maçı olarak tarihe geçmiştir. İlk Türk futbol takımı Fuad Hüsnü Bey ile Reşat Danyel tarafından İngilizce isimle kurulan "Block Stocking" tir. Bu takımın Rumlarla 1901 yılında oynadığı maç ise bir Türk takımının ilk futbol maçı olarak kayıtlara geçmiştir. İstanbul'da İngiliz ve Rumların ortaklaşa kurduğu Kadıköy Futbol Kulübü İstanbul'un resmi anlamdaki ilk futbol kulübü olmuş daha sonra çıkan anlaşmazlık sonrası İngilizler bu oluşumdan ayrılarak Moda Futbol Kulübünü kurmuşlardır. Ardından Rumlar da yeni bir oluşuma giderek Elpis ve Imogene kulüplerini kurmuşlardır. 1903 yılında İstanbul Futbol Ligi kurulduktan sonra Türk gençleri de Ali Sami Yen önderliğinde bir araya gelerek ilk resmi futbol takımı olan Galatasaray'ı kurmuşlardır. Sonrasında bu kulüp

İstanbul Futbol Ligi'ne katılmıştır. Bu lige Fenerbahçe ve Galatasaray'ın da katılımıyla Türk futbolu büyük bir ivme kazanmıştır. Bu gelişimi Cuma Ligi, Pazar Ligi, İstanbul Türk İdman Birliği Ligi ve İstanbul Şampiyonluğu Ligi gibi önemli organizasyonlar takip etmiştir. Türk sporunun ilk teşkilatı olan Türk İdman Cemiyetleri İttifakı'nın kurulmasının ardından Yusuf Ziya Öniş Başkanlığında 1923 yılında futbol hizmet ve faaliyetlerini yürütmek amacıyla TFF kurulmuştur. Aynı yıl içinde TFF, FIFA'nın 26. üyesi olmuştur. 1938 yılında Türk Spor Kurumunun kaldırılması ve Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğünün Türk sporuna hakim olmasıyla beraber futbol da devlet yönetimine geçmiştir. 1952 yılında ise futbolda profesyonellik kabul edilerek 1950'lerden 1960'lara kadar İstanbul, Ankara ve İzmir'de profesyonel futbol liglerinin kurulması, diğer şehirlerde futbol kulüplerinin hızla çoğalması, Avrupa'da elde edilen başarılar ve bazı kulüplerde yabancı futbolcuların oynaması futbolun gelişimine katkı sağlamıştır. Ayrıca 1962 yılında UEFA Türkiye'nin tam üyeliğini kabul etmiştir. 1980'li yıllara gelindiğinde ülkenin değişen yönetim anlayışıyla beraber futbolda da aynı sürecin hüküm sürdüğü görülmektedir. Bu dönemde Türk futbolunda çok da kayda değer gelişmeler yaşanmamıştır. 1989 yılında dönemin başbakanı Turgut Özal'ın desteğiyle Şenes Erzik TFF başkanlığına atanmış, altyapıya önem verilmiş ve sistematik çalışma şartları oluşturulmuştur. Bahsi geçen yıllar Türk futbolu için atılım ve devrim yılları olmuştur (<http://www.tff.org>, 3 Eylül.2012'de erişildi). Bu süreçte 3289 sayılı Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunun 18. Maddesinde “Amatör ve profesyonel futbol faaliyetleri Türkiye Futbol Federasyonuna bağlı iki ayrı kurul tarafından yürütülür” ifadesi ile Spor Genel Müdürlüğünün gözetim ve denetiminde çıkarılarak (SGM Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun, 1986), TFF özerkliğe kavuşmuştur. TFF'nin özerkleşmesinin ardından futbolda yaşanan değişim ve dönüşüm futbolun sadece bir spor dalı olmadığını göstermiştir. Futbolun yarattığı parasal değer giderek büyümesi ve futbola olan ilginin yaygınlaşması futbolu lokal federasyonlar nezdinde bağımsız bir yapı içerisinde yönetilmesini zorunlu kılmıştır. Dolayısıyla 1992 tarihinde 3813 sayılı kanunla TFF özerk hale getirilmiştir. Kanunda yer alan 1. maddeyle futbol faaliyetlerinin milli ve milletlerarası kurallara göre yürütmek, teşkilatlandırmak ve Türkiye'yi futbol konusunda yurt içinde ve yurt dışında temsil etmek üzere özel hukuk hükümlerine tabi, tüzel kişiliğe sahip özerk bu federasyon kurulmuştur. Özerkliğin sonrasında 1996 yılında havuz sisteminin

kurulmasıyla naklen yayın gelirleri ile kulüplere önemli derece maddi kaynak yaratılmıştır. İlerleyen yıllarda sponsorluk gelirlerinin de futbol sektöründe yer almasıyla futbol ekonomisinde milyonlarca dolarlık katma değer oluşturulmuştur (<http://www.tff.org>, 3 Eylül.2012’de erişildi).

### 2.3.2. Türkiye Futbol Federasyonu

Futbol, 27.5.1988 tarih ve 3461 sayılı Türkiye Futbol Federasyonun Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun çıkana kadar, diğer spor dallarından farksız şekilde yönetilmiştir. Ancak, futbola olan ilginin sürekli artarak devam etmesi bu alanın özel düzenlemeye ihtiyacı olduğunu yönünde tartışmaları da beraberinde getirmiştir. 1988 yılında çıkarılan bu kanun ihtiyaçlara cevap vermediği için 17.06.1992 tarih ve 3813 sayılı TFF Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanunla değiştirilmiştir (Erten, 2006:131). Son olarak da 05.05.2009 tarihinde kabul edilen 5894 sayılı kanunla TFF Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun ile son şeklini almıştır. Bu kanun ülkemizdeki futbol faaliyetlerinin milli ve milletlerarası kurallara göre yürütülmesi, teşkilatlanması, geliştirilmesi, ve ülkenin yurt içi ve yurt dışında temsil edilmesi gibi görevleri üstlenen özel hukuk hükümlerine tabi, tüzel kişiliğe sahip özerk TFF’yi tanımlamaktadır. Türkiye’deki her türlü futbol teşkilatı TFF’ye bağlı bulunmaktadır (<http://www.tff.org>, 26 Eylül 2012’de erişildi).

TFF ulusal düzeyde futbol branşını düzenleyen ve yürüten tek kuruluştur. TFF 1923’ten beri FIFA’nın 1963’dan beri de UEFA’nın üyesidir (<http://www.tff.org>, 26 Eylül 2012’de erişildi).

TFF’nin görevleri şunlardır:

1. Türkiye’deki her türlü futbol faaliyetini yürütmek, düzenlemek ve denetlemek
2. Futbolun gelişmesini ve yurt sathına yayılmasını sağlamak
3. FIFA ve UEFA’nın yetkili organları tarafından konulan kuralların gereği gibi uygulanmasını sağlamak, ulusal talimatları hazırlamak ve Türkiye’yi futbolla ilgili konularda yurt dışında temsil etmek

4. Yurt içi ve yurt dışı futbol faaliyetleri için plan, program, benzeri her türlü düzenlemeyi ve anlaşmayı yapmak ve başarılı sonuçlar sağlanması için gerekli tedbirleri almak,
5. Her düzeyde müsabakalar düzenlemek ve milli takımlar ile kulüp takımlarının uluslararası müsabakalara katılması ve mücadele edebilmesi için gerekli tedbirleri almak
6. Fair Play kurallarına uygun olarak bağlılık, dürüstlük ve sportmenlik prensiplerini gözetmek
7. Üyelerinin, kulüplerin, futbolcuların, hakemlerin, yöneticilerin, teknik direktör ve antrenörlerin, sağlık personelleri, futbolcu temsilcileri ve müsabaka organizatörleri ile diğer tüm ilgililerin FIFA, UEFA ve TFF tarafından konulan statü, talimat ve düzenlemeleri ile bunların yetkili kurulları tarafından verilen kararlara uymalarını sağlamak,
8. Şiddet, şike, teşvik primi, ırkçılık, doping ve her türlü ayrımcılıkla mücadele etmek
9. Futbolu geliştirmek amacıyla; amatör futbol spor kulüp ve federasyonları ile bünyesinde futbol branşı bulunan engelliler spor federasyonlarına her türlü ayni ve nakdi yardımda bulunmak (TFF Kanunu: madde,3).

Ayrıca TFF'nin farklı görevleri icra eden bazı üyeleri bulunmaktadır. Bu üyeler şunlardır:

1. Türkiye Profesyonel Futbol Liglerinde Yer Alan Kulüpler
2. Türkiye Amatör Spor Kulüpleri Konfederasyonu
3. Profesyonel Futbolcular Derneği
4. Türkiye Futbol Antrenörleri Derneği
5. Türkiye Futbol Hakemleri ve Gözlemcileri Derneği
6. Bünyesinde Futbol Faaliyetinde Bulunan Engelliler Spor Federasyonları
7. FIFA veya UEFA İcra Kurulu'nda Aktif Görev Yapan Kişiler
8. FIFA ve UEFA'nın Komitelerinde Fiilen En Az 10 Yıl Görev Yapan Kişiler
9. Genel Kurul Tarafından Üyeliğe Kabul Edilecek Diğer Kişiler (TFF statü: madde, 9)

Genel itibariyle bakıldığında görülmektedir ki TFF profesyonel futbol faaliyetlerini yönetmede söz sahibi olan tek kuruluştur. Bu özelliği ile diğer spor federasyonlarından farklı bir yapılanmaya sahip olduğu görülmektedir. Bunun sebebinin temsil ettiği spor branşı olan futbolun içinde barındırdığı özelliklerden kaynaklandığı ifade edilebilir. Çünkü TFF'nin en üst birim olarak yönettiği futbolu günümüzde serbest zaman değerlendirme faaliyeti olarak değerlendirmenin mümkün olmadığı, profesyonelliği ile diğer branşlardan ayrılan ve tek özerk olan spor federasyonudur. Ayrıca yarattığı ekonomisiyle, ilişkili olduğu paydaşlarla, temsil ettiği alanlarla ve etkinlik ile geçmişten günümüze büyük bir gelişim göstermektedir.

### 2.3.3. Futbolun endüstrileşmesi

Futbol odaklı spor kulüplerinde kurumsallaşmanın anlaşılabilmesi için özellikle futbolun geçirdiği endüstrileşme sürecinin incelenmesi yerinde olacaktır. Günümüzde bu doğrultuda futbolun endüstri mi yoksa bir ticari faaliyet alanı mı olduğu konusu tartışmalıdır. Endüstri geniş anlamda tanımlandığında; kar sağlayıcı her türlü mal ve hizmet üretimini ifade etmekte ve sektörde üretim yapanların tümünün bir arada değerlendirildiği pazarı tanımlamakta olduğu görülmektedir. Ayrıca bir endüstrinin ana endüstri olabilmesi için etkileşim içerisinde olduğu yan endüstrilerin var olmasının gerekliliği düşünüldüğünde futbol endüstrisi teriminin doğruluğu ortaya çıkmaktadır (Güneş, 2010: 25-30).

Futbol küresel bir oyundur ve dünyanın her parçasında oynanan bir spordur. Futbol geleneksel ve amatör bir spor anlayışından profesyonel spora doğru bir ilerleme göstermiştir. Şimdi ise giderek artan işletme boyutuyla ticari bir spor olmuştur. (Chadwick ve Hamil, 2010: 1). Dünyada ve Türkiye'de pek çok kesim tarafından izlenen futbol, gelişmekte olan serbest pazar ekonomisiyle birlikte spor kulüplerinin sadece sportif rekabet gösterdikleri değil; tesisleşme, reklam, şirketleşme gibi çeşitli alanlarda da birbirleriyle yarıştığı ve kitlelerin takip ettiği bir endüstri haline gelmiştir (İpek, 2008:441). Futbolun 1980'lerde Avrupa'da liberal politikaların uygulanmasıyla başlayan ve 1995 yılında Bosman kararlarıyla güçlenen endüstrileşme sürecinde emeğin önündeki sınırların kaldırılmasıyla, bugün Avrupa'nın beş büyük liginde (Almanya,

İngiltere, İspanya, İtalya, Fransa) tam anlamıyla ticari işe dönüşmüştür (İnal, 2008: 61). Dolayısıyla futbola ticari mantığın eklenmesiyle onu anlamanın ve yönetiminin zorlaştığı görülmektedir. Bu çerçevede kulüplere kurumsal mantık çerçevesinde değerlendirilmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır (Gammelsaeter, 2010).

Türkiye'ye bakıldığında özel müessese/marka ve anonim şirket statüsünde olan spor kulüplerinin varlığı sporun endüstrileşmesi sürecinin bir parçası olarak görülmektedir. Futbol takımlarına sponsor olan kuruluşlar bir yandan reklamlarını yaparken diğer yandan kulüplere finansal destek sağlayarak, sponsorluğu yapılan takımlar, sponsor firmayı veya kuruluşu üzerinde taşıdıkları veya kullandıkları spor malzemeleri ve giysileri izleyiciye duyurarak futbolun endüstrileşmesinde pay sahibi olmaktadır (Donuk , 2005:49).

Son yıllarda uygun olan her durumda bir karı en üst düzeye çıkarma olanağı aramak, gelir ve giderleri buna göre ayarlamak, bunun için modern işletmecilik tekniklerini uygulamak futbolu bir kapitalistik sektör haline getirmektedir (İnal, 2008). Dolayısıyla endüstriyel bir niteliğe bürünen futbolda, klasik gelirlerin yerini, daha farklı nitelikteki gelirler almaya başlamıştır. Bundan yirmi yıl öncesine kadar bir kulübün en önemli kaynağını, sadece maç bileti satışı ve maç günü gelirleri oluştururken; bugün bu gelir kaynağına ilaveten, medya yayın gelirleri, sponsorluklar, lisanslı ürün satışları ve reklam gelirleri gibi ciddi gelir kaynakları da yaratılmıştır. Bu anlamda gelir kaynaklarının ve organizasyon yapısının, gelişmelere uygun bir evrimsel değişikliğe uğraması, futbolun artık kolay yönetilebilir bir olgu olmaktan çıkmasına neden olmuştur (Akşar, 2005: 5).

Küreselleşmeyle birlikte spor kulüplerinin gelir öğelerinde ve spor kulübü sahipliğinde yaşanan değişimler incelenirken futbol ve basketbolun öne çıktığı görülmektedir. Milyarlarca insanın ilgisini çekebilen bir spor dalı olan futbol; 1980'li ve 90'lı yıllarla birlikte değişim işaretleri verdiği dair temel verilere sahiptir. (İnal, 2008: 61) Böylece futbol olimpik ruhtan hızla uzaklaşarak; günümüzün en yaygın üretim kalıplarını belirleyen, ticari iş kollarından biri olup çıkmıştır. Bu ticari gelişme aynı zamanda futbolun pazar için yeniden üretimini sağlayan bir sürecin kaçınılmaz

sonucudur. Yani futbol, değişen ve gelişen koşulların sonucunda, nitelik ve içerik olarak ciddi bir evrimsel süreç geçirmiştir. Alınıp satılan bir meta haline gelmiştir. Bu değişim ve gelişim sürecini; futbolun yan ürünlerinin pazarlanmasında, futbol-medya ilişkisinde, taraftar ve yıldız futbolcu profilinde, hatta taktik anlayışlarda bile gözlemlemek mümkündür (Akşar ve Merih, 2006:3).

Lazio Roma kulübünün başkanlarından Sergio Crognotti, bir demecinde “Küreselleşme sürecinde ve eğlence sanayisinin zafer çağında, dünyanın en küresel işi futboldur. Başka hangi malı 3 milyar tüketici alır? Coca Cola markası bile bu rakama yetişemez. Ben futbolu borsaya sokanların başında geliyorum, çünkü benim işim şeylere gerçek değerlerini biçmektir” görüşünü dile getirmiştir. Bu demeçten de yola çıkarak diğer ekonomik etkinliklerin pek çoğu gibi, futbolun da mali değer çağına girdiği görölmüştür. Bundan en fazla otuz kırk yıl önce zengin bir kulüp kaynaklarını öncelikle stadyumlara akın edip bilet alan seyircilerden, ikinci olarak televizyonlardan, sponsorlardan, hatta saygın unvanların getirdiği ödüllere temin ederken, bugün bilet gelirleri artık marjinalleşmiştir. Bir kulüp cirosunu dolgun televizyon yayın hakları, cömert sponsorlar, para karşılığı yeni turnuvalara katılım ve karlı yan ürünlerle (geleneksel forma, kasket, kaşkol satışlarının yanı sıra kulübün amblemini taşıyan sabun, kolonya, hatta cep telefonu satışlarından) sağlamaktadır (Authier, 2002: 14). Bu doğrultuda futbolun son zamanlarda resmi veya resmi olmayan şekillerde neredeyse bütün iş alanları içinde talep özelliği taşıyan bir konu olduğu görölmektedir (Mellor, 2008:313).

#### 2.3.4. Futbol ekonomisi

Futbol ekonomisi kavramından, futbol tesisleri (kapalı ve açık futbol oynanan alanlar), futbol hizmetleri, futbol malzemelerinin üretimi, sunumu ve ticareti ile futbol programları ve futbol eğitimi anlaşılmaktadır. Tanımdaki futbol malzemelerinin üretimi ve ticareti, futbol aktivitelerinin yerine getirilmesi sürecinde kullanılan malzeme, kıyafet ve gereçlerin üretimi ve ticaretini kapsamaktadır. Futbolun konusunu oluşturan her ürünün üretimi bu kapsamda ele alındığından, örneğin futbolun konusunu oyunun oynandığı top, giyilen forma oluşturuyorsa, bunların üretilmesi ve ticareti de bu

kapsamda ele alınmaktadır. Futbol programları futbol ekonomisinin en önemli unsurlarından birini oluşturmaktadır. Radyo televizyon ve yazılı medya, futbolun kitlelere yayılması ve ekonomik etkilerini “hızlandıran” işlevi görmesinde çok önemlidir. Ayrıca önemle vurgulamak gerekir ki, futbol dinlenme ve eğlence sektörünün önemli bir dalı haline gelmiştir. Eğlence sektörü, kapsam alanı ve yarattığı istihdam açısından dünyada en yaygın sektörlerden biri haline gelmiştir (Güneş, 2010: 26-27).

Ticari bir boyutu olan futbol kulüpleri ekonomik işlemlerin önemli olduğu oyuncu transferleri, sponsorluk, kulüp yatırımları, spor ürünleri v.b gibi faaliyetlerde giderek artan bir şekilde hizmet vermektedir. Granovetter’e (2005) göre futbol kulüplerinin organizasyonları modern sistemde ekonomik ve ekonomik olmayan boyutlara sahiptir. Sosyal hayatın içindeki bazı sektörlerin faaliyet alanları olarak belirli alan ve bir takım kurallara göre sınırlanmaktadır. Fakat bazı sektörlerde çeşitli alanlar ve kurallar etrafında faaliyet gösterilebilmektedir. Örneğin futbol kulüpleri hem bir iş sektörü hem de gönüllü bir sektör olarak faaliyet sürdürmektedir. Modern futbol kulübü organizasyonu pazar koşullarında mal ve hizmetlerin metalaştırıldığı piyasa koşullarını yaratan bir bağa da sahiptir (Aktaran: Jakobsen, Gammelsaeter ve Floysand, 2009:262-263).

Dolayısıyla ticari bir işletme gibi yönetilen spor kulüplerinin ülkelerindeki artan ekonomik büyüklüğü, onların çeşitli faaliyetlerde yer almalarını sağlamaktadır. Bu faaliyetlerden biri de futbol kulüplerinin halka arz edilmesidir. Bu kapsamda Baur ve McKeating (2011:41-56) yapmış oldukları araştırmada dünyada halka arz edilen ilk futbol kulübünün Tottenham futbol kulübü olduğunu, Dow Jones Stoxx Futbol İndeksinde kote olmuş 27 Avrupa futbol kulübünün var olduğunu, bu kulüpler arasında dördünün ülkemizde yer alan (Galatasaray, Fenerbahçe, Trabzonspor ve Beşiktaş) futbol kulüpleri olduğunu belirtmektedir. Yapılan çalışmada, futbol kulüplerinin çoğunluğunun halka arz öncesi ve sonrası durumlarında, yurt içi ve yurt dışı başarı grafiklerinde çok da farklılık olmadığı gözlemlenmiş olmasına rağmen, bu durumun futbol kulüplerinin iletişim kanallarını daha önemli hale getirdiği de belirtilmektedirler. Ayrıca halka arz sebebiyle kulüplere erişim isteğinin artması, kulüple ilgili bilgilere paydaşlar tarafından ulaşılma isteği kulüpleri daha şeffaf olmaya yöneltmiş ve bu

kapsamda kulüpler kendi basın ve medya birimlerini kurmuşlardır. Yine kulüp başkanları daha profesyonel odaklı yönetim şekillerini benimseyerek, daha profesyonel odaklı organizasyon yapısı kurarak gelir kaynaklarını geliştirme yollarını tercih etmeye başlamışlardır (Cleland, 2009: 418).

Günümüzde futbol kulüpleri gelir kategorileri bakımından giderek artan popülerite ve kazançla sahiptir. Avrupa'nın en büyük beş ligi 1996-97 ile 2009-10 yılları arasında toplam yıllık gelirleri bakımından 4.2 milyon avrodan 8.4 milyon avroya çıkmışlardır. Yayın hakları satışından elde edilen gelir önemli derecede artarken, teknik özellikler, sponsorluk ve reklam gelirlerindeki artış bu noktada büyük pay sahibi olmuştur. Büyük şirketlerle olan tüketici alışverişi bu dönemde önemli bir kazanç elde etme imkanı sağlamıştır. Daha yüksek katılım, bilet satışlarında ve lisanslı ürün satışlarında gelir artışının sağlanmasında kulüplere yardımcı olmuştur. Ancak bu gelir artışlarında daha hızlı bir şekilde transfer ücretlerinin de artış gösterdiği görülmektedir. UEFA 2005 ve 2010 yılları arasında transfer harcamalarının %14 lük büyümeye yaşadığını belirlemiştir (Müller, Lammert ve Hovemann, 2012: 120).

Avrupa'da futbol piyasasının büyüklüğüne bakıldığında, yıllık Futbol Finansmanı Araştırması 2011'i yayınlayan Deloitte, Avrupa futbol piyasasının gelir bakımından %4 büyüyerek 2010-2011 döneminde 16,9 milyar avroya ulaştığını ortaya koymuştur. Araştırmada İngiltere Premier Ligi en yüksek gelir üreten lig olarak dikkat çekmiştir. Araştırmaya ilişkin yapılan açıklamada, önemli ekonomik dalgalanmalara rağmen Avrupa'nın beş büyük liginin hepsinde gelir artışı kaydedilmiş ve bu liglerin toplam hacminin 2009/2010 yılına göre yüzde 5 artarak 8,4 milyar avroya çıktığını göstermiştir. Ayrıca yayın gelirleri de yüzde 7 artışla büyümenin ana itici gücü olmaya devam ederek beş büyük lig için 4 milyar avro seviyesini aşmıştır. Araştırmanın verilerine göre İngiltere Premier Ligi en yüksek gelir üreten lig olmayı sürdürürken, bu ligdeki kulüplerin gelirleri 2,5 milyar avroya ulaşmıştır. İkinci sıradaki Alman Bundesliga ile arasındaki fark böylece 800 milyon avroyu aşmıştır. Alman Bundesliga, Avrupa futbolunda en yüksek ortalama katılıma sahip (42 bin 700 seyirci) lig olmayı sürdürmüştür. La Liga (İspanya Ligi) ise yüzde 8'lik en yüksek gelir artışını kaydederken, bu ligdeki gelirin yarısından fazlasını (yüzde 52) Real Madrid ile Barcelona'nın üretmesi nedeniyle Avrupa'daki beş büyük lig arasında en kutuplaşmış lig

olarak öne çıkmıştır. İtalya Serie A'daki gelirler 38 milyon avro (yüzde 3) artarak 1 milyar 532 milyon avroya ulaşmış ve böylece İtalya, Fransa'daki Ligue 1'in önünde dördüncülüğünü korurken, Ligue 1'in geliri ise beş büyük lig arasında en düşük (yüzde 2) artışı kaydederek 1 milyar 72 milyon avroya ulaşmıştır.

Beş büyük ülkenin dışında Hollanda 420 milyon avro, Türkiye 378 milyon avro ve Rusya 368 milyon avro ile en büyük gelir üreten ligler arasında yer almıştır. Araştırmaya göre, beş büyük ligdeki ücretler 400 milyon avronun (yüzde 8) üzerinde artışla 2009-2010 sezonunda 5,5 milyar avroyu aşmıştır. İngiltere, İtalya ve Fransa'da ücret artışı, gelir artışının mutlak seviyesini aşarken, Almanya'da da gelir ve ücretler benzer miktarlarda artmıştır. İspanya'da, Barcelona ve Real Madrid dışındaki takımların toplam ücretleri düşmüş ve genel ücret/gelir oranı yüzde 60'a, yani son on yılın en düşük rakamına ulaşmıştır. Beş büyük ligde yayın gelirleri yaklaşık 300 milyon avro (yüzde 7) artarak ilk kez 2009/2010 sezonunda 4 milyar avro seviyesini aşmış ve beş büyük lig gelirinin yüzde 48'ini oluşturmuştur. Beş büyük ligin üçünde (İngiltere, İtalya ve Fransa) gelirlerin yarısından fazlası yayıncılıktan elde edilmiştir. 2009-2010 sezonunda bilet gelirleri 1,8 milyar avroya ulaşarak beş büyük ligin gelirlerinin yüzde 22'sini oluşturmuştur. Ortalama lig maçı seyirci sayısına bakıldığında ise, Avrupa'nın en çok seyirci sayısına sahip iki ligi olan Bundesliga'da 42 bin 700'e ve Premier League'de 35 bin 400'e yükselmiştir. Ligue 1'deki ortalama seyircisi sayısı arka arkaya üçüncü sezonda da düşerek 2002/2003 sezonundan bu yana ilk kez 20 binin altına inmiştir (<http://www.deloitte.com>, 12 Eylül 2012'de erişildi).

Türkiye açısından futbolun bir iş olarak görülmeye başlanması 90'lı yıllara dayanmaktadır. Spor endüstrisi içinde futbol son 20 yıldır değişim geçirmiş ve öncü bir rol üstlenmiştir. Bu dönemle birlikte futbol kulüpleri kar amaçlı kuruluşlara dönüşmüştür. Futbol kulüpleri genel olarak masraflarını karşılamak için paraya ihtiyaç duymuştur. Bu para yeteri kadar elde edilemezse kulüpler borçlanmaya gitmek zorunda kalmıştır. Kulüpler zenginleştikçe daha çok para harcama yeteneğine sahip olmuşlardır (Göllü, 2012: 21).

Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği (FIFA), Birleşmiş Milletler (BM) ve Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) veri ve raporlarından derlenen bilgiye

göre, Türkiye’de futbol ekonomisinin büyüklüğü 500 milyon avroyu aşarken, yakın bir gelecekte bu ekonominin 1 milyar dolara ulaşacağı tahmin edilmektedir. Dünya’da ise bu büyüklük 150 milyar avroyu bulmaktadır. Bu da Türkiye’de gayri safi mili hasılanın yarısı demektir. 2010’da üç büyük futbol kulübünün toplam gelirleri 600 milyon TL’yi geçmiştir. Gelirlerin %32’sini yayın hakları oluşturmaktadır. Stadyum gelirleri ise %31’lik bir paya sahiptir. Reklam ve sponsorluk payı ise %22 civarındadır. Lisanslı taraftar ürünü satışları %15’lik paya sahipken, bu sezonki toplam gelirler bir önceki sezona göre %35 artış göstermiştir. Ayrıca uzmanlar futbol ekonomisinin ülkemizde ve dünyada etkileme gücünün yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Futbol ekonomisi kendisi bir birim gelir yaratırken, diğer sektörler dokuz birim para akıtmaktadır (<http://yenisafak.com.tr>, 6 Kasım 2011’de erişildi).

Yukarıda değinildiği gibi Türkiye’de futbol gelirlerinin büyük artış yaşamasına ve bunun 2000-2011 yılları arasında %290’lara ulaşmasına rağmen bu gelişimin ve artışın sportif performansa pek de yansımadağı görülmektedir. Kulüplerin sportif performansta, gerek FIFA, gerekse UEFA sıralamasında bulunduğu yerlerin 2000 yılındaki sıralamadan daha geride olduğu görülmektedir. Tablo 2-1 gelir artışı gelişiminin ve sportif performans derecelerinin bir özetini vermektedir.

**Tablo 2-1.** Türk futbolunun 2000-2011 arası gelir artışı ve sportif performans karşılaştırması

| Yıllar | Gelir<br>Milyon<br>Euro | FIFA En<br>Başarılı<br>Kulüpler<br>Sıralaması | UEFA En<br>Başarılı<br>Kulüpler<br>Sıralaması |
|--------|-------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| 2000   | 150                     | 29                                            | 7                                             |
| 2001   | 130                     | 30                                            | 8                                             |
| 2002   | 185                     | 23                                            | 10                                            |
| 2003   | 235                     | 9                                             | 10                                            |
| 2004   | 285                     | 8                                             | 11                                            |
| 2005   | 335                     | 14                                            | 11                                            |
| 2006   | 363                     | 11                                            | 15                                            |
| 2007   | 425                     | 26                                            | 14                                            |
| 2008   | 485                     | 26                                            | 11                                            |
| 2009   | 525                     | 10                                            | 11                                            |
| 2010   | 585                     | 41                                            | 11                                            |
| 2011   | 600                     | 31                                            | 10                                            |

([http://www.futbolekonomi.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1465:futbol&catid=12:tugrul-aksar&Itemid=58](http://www.futbolekonomi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1465:futbol&catid=12:tugrul-aksar&Itemid=58), 12 Eylül 2012’de erişildi).

Tablo 2-1'e bakıldığında futboldaki gelir artışı ile sportif başarının gelişimi arasında ters bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu tablodan Türk futbolunda sportif performans olmadığı halde parasal gelir artmıştır sonucu çıkarılırsa bunun futbol ekonomisi literatürüne ve onun temel işleyiş dinamiklerine aykırı bir durum olduğu da ifade edilebilir. Yani teorik olarak mümkün olmayan bu durumun bir takım nedenlere bağlı olduğunu belirtmek mümkün olabilir. Bunu Spor Toto Süper Lig'de yer alan spor kulüplerinde altyapıdan gelen oyuncu sayısının azlığı ile görebilmek mümkündür. Diğer bir neden ise kulüplerin yönetimlerinde önemli hataların olmasıdır. Kulüplerin iyi yönetilmemeleri ve sorunların çözümünde konvansiyonel çözüm yöntemlerine başvurulması, sportif performansının yükselmesini engellemektedir. Bunun yanı sıra Türk futbolunun stratejik gelişim ve değişim planının bulunmaması başka bir neden olarak ortaya çıkmaktadır. Her ne kadar TFF'nin son zamanlarda Türk futbolunun geleceğine ilişkin bir stratejik plan oluşturma çalışmaları olmuşsa da Türk futbolunu önümüzdeki yıllara taşıyacak uzun vadeli stratejik planların bulunmaması, kulüplerin bu anlamda günü kurtarmaya yarayan palyatif çözümlere yönelmesine sebep olmaktadır. Sonuç olarak sürdürülebilir başarıya ulaşamaması, spor kulüplerinde hem sportif başarının hem de kurumsal başarının sürdürülebilirliğinin olmayışı, isabetli ve verimli transferler yapılamaması, kulüpleri ve oyuncularını hem sportif hem de mali olarak olumsuz etkilemiş ve kulüplerin nakit ve bütçe açığı vermesine neden olmuştur (<http://www.futbolekonomi.com>, 12 Eylül 2012'de erişildi).

Ekonomik anlamda Avrupa ve ülke çapında profesyonel futbol kulüplerinin sürdürülebilir gelir artışı olmasına rağmen önemli kayıplar yaşadıkları da açıktır. Çok sayıda kulüpte borçluluk ciddi seviyelere ulaşmıştır. Bu bağlamda kulüplerin sürekliliği risk altındadır. Bu duruma karşılık UEFA harekete geçerek mevcut lisans düzenlemelerine ek olarak UEFA Kulüp Lisans ve Finansal Fair Play Yönetmelikler 2010 adı altında mali fair play kavramını yayınlamıştır. Bu yönetmeliğin amacı Avrupa futbolunun finansal performansını arttırmak ve uzun vadede kalıcılığı ve sürdürülebilirliği korumaktır (Müller, Lammert ve Hovemann, 2012: 120).

Özetle futbol bugün sadece heyecan verici bir sportif karşılaşma olmaktan çıkarak, oluk oluk para getiren bir gelir kaynağına dönüşmüş durumdadır. Eski

dönemlerde spor beden gücü sayılmasına rağmen, bugün rahatlıkla para gücü olarak ifade edilmektedir (Akşar, 2005: 3). Bu yüzden bir endüstri haline dönüşen bu sektörde özellikle profesyonel futbol şubesi olan spor kulüplerinin faaliyetlerinin sürdürülebilir olması ve spor kulüplerinde sağlam temellere sahip idari yapının var olması için UEFA bir takım kriterleri kulüpler için zorunlu kılmıştır.

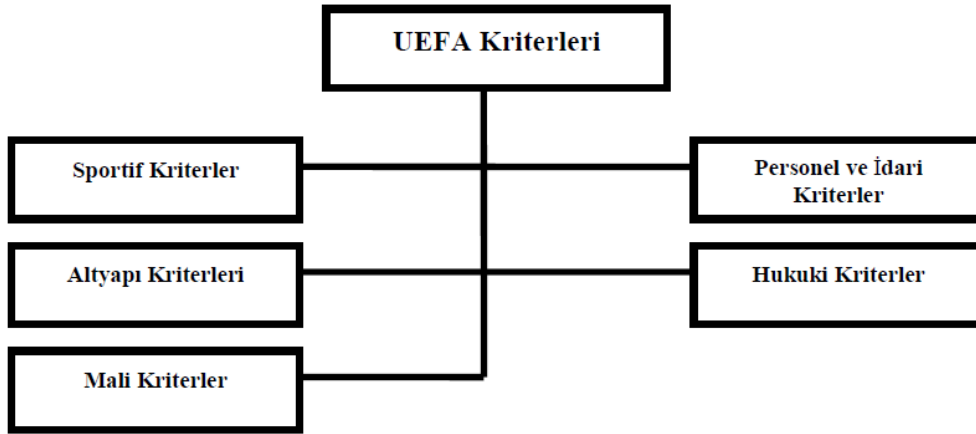
#### 2.3.5. UEFA kriterleri

Son zamanlarda futbol kulüplerinde mali sorunların giderek daha da kontrol edilemez olması ve futbolun ekonomik, hukuki, yapısal ve yönetsel olarak düzenlenmesi amacıyla UEFA tarafından “Kulüp Lisans Sistemi” oluşturulmuştur. Bu sistem “UEFA Kriterleri” olarak da ifade edilmektedir. Bu sistemin UEFA tarafından oluşturulmasının sebebi bankacılık ve muhasebe sektöründe olduğu gibi ticari bir sektöre dönüşen futbolun şeffaflığının, güvenilirliğinin artırılarak sağlam temellere oturtulmaya çalışılmasına dayanmaktadır. Bu bağlamda kriterlerin uygulanması ile kulüplerin iyi bir denetim ve düzene sahip olacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla UEFA kriterleri kurumsallaşma eksikliği nedeniyle Avrupa’daki kulüplerden epey geride kalan Türk kulüpleri için iyi bir başlangıç noktası olarak kabul edilebilir (Sultanoğlu, 2008: 58-59).

UEFA’nın liderlik ve kontrol fonksiyonunu geliştirmek, finansal istikrarı sağlamak, kredibilite ve güvenilirliği arttırmak, daha iyi finans yönetimi için araçlar geliştirmek kulüp yönetiminde etkinlik ve kaliteyi arttırmak, tesisleri iyileştirmek, genç oyuncuların yetiştirilmesini teşvik etmek ve uygulamaların diğer alt takımlarında da olumlu etki yapmasını sağlamak amacıyla UEFA bir dizi talimatlar yayımlamış ve bunları ülke federasyonlarına göndermiştir (Akşar, 2005). Her ülkenin federasyonu, UEFA’ya bağlı 52 ülkenin federasyonuna bağlı kulüpleri kapsayan UEFA Kriterlerini göz önünde tutarak mevzuatını hazırlamakla yükümlüdür. TFF’nin UEFA kurallarına göre ülkemizdeki kanunlar çerçevesinde hazırladığı UEFA uyum talimatı, 23 Aralık 2003 tarihinde UEFA tarafından kabul edilmiştir. UEFA, yeni getirilen kriterler ışığında kulüplerin borçluluk durumlarını inceleyerek mali durumu iyi olmayan spor kulüplerini Avrupa Kupalarına katılmalarını yasaklama hakkına sahip olmuştur (Sultanoğlu, 2008:

59). Bu kapsamda UEFA, 2012-2013 sezonunda mali konular kapsamında disiplin kuruluna sevk edilen Beşiktaş, Bursaspor ve Gaziantepspor'u 1 yıl Avrupa Kupalarından men etmiştir. Daha sonra Uluslararası Spor Tahkim Mahkemesi'ne (CAS) yapılan itiraz sonucunda sadece Bursaspor'un itirazı kabul edilerek Avrupa kupalarında mücadele etmesine izin verilmiştir. (<http://www.skyturk.net>, 12 Eylül 2012'de erişildi). Bu yaşanan örnek durum göstermektedir ki kulüpler tarafından bu kriterlerin gerçekleştirilmemesi kulüplerin yaptırımlara maruz kalmalarına neden olmaktadır. Bu yüzden UEFA kriterleri zorlayıcılığının var olduğu ve kulüplerin de bu konuda çalışmalar yapmalarının gereklilik olduğu ifade edilebilir.

TFF tarafından Kulüp Lisanslama Talimatı olarak Türkiye'de kulüplerin yerine getirmesinde yükümlü oldukları UEFA'nın belirlediği kriterler, Türkiye Spor Toto Süper Ligi ve PTT 1. Ligindeki bütün kulüplerin ulusal ve uluslararası karşılaşmalara katılmak için yerine getirmekle yükümlü oldukları şartları kapsamaktadır (Sultanoğlu, 2008: 60-61). 2003 yılında onaylanan lisans kriterleri kapsamında ulusal federasyonlar sonraki sezondan itibaren ülkelerinde lisans verme yetkilerine sahip olmuşlardır. Bu doğrultuda kriterler A-C arasında derecelendirilmişlerdir. Bu derecelendirmede örneğin A derecesi kriterler “mutlaka uyulması gereken” kriterleri temsil ederken, bu kriteri yerine getirmeyen kulüpler lisans alamaz ve UEFA müsabakalarına katılamaz. B derecesi kriterler ise “uyulması zorunlu kriterleri” temsil ederken, kulüp belirli yaptırımlara tabi olunmakla birlikte lisans almakta UEFA müsabakalarına katılabilmektedir. C derecesi kriterler ise “mümkün olduğunca uyulması gereken kriterler”i temsil etmekte, kulüplere herhangi bir yaptırımı gerekli kılmayan ve lisans verilmesine engel teşkil etmeyen konuları kapsar. UEFA'nın yayınladığı kriterlerin altında bulunan her konu başlığı bu derecelendirmeler ile önem derecesine göre sınıflandırılır (Horasan, 2007: 53-60). UEFA kriterlerinin Türkiye'de Spor Toto Süper Lig'de ve Bank Asya 1. Lig'de yer alan kulüplerin kurumsallaşma çalışmalarına bir başlangıç noktası olarak kabul edilebilir. Bu kriterlerin ise sportif, altyapı, personel ve idari, hukuki ve mali kriterlerden oluştuğu görülmektedir.



**Şekil 2-2.** UEFA kriterleri, (Devecioğlu, Çoban ve Karakaya, 2011)

Sportif Kriterler: Gençlerin sportif ve akademik eğitimlerine destek olmak, bu kapsamda kulüplerin uzman eğitimcileri istihdam ederek futbolun gelişimine katkıda bulunması amaçlanmaktadır. Ayrıca oyun alanı ve dışında futbolcular, hakemler, antrenörler ve görevliler arasında fair-play olgusunu yerleştirmek de sportif kriterler arasında değerlendirilmektedir (<http://www.tff.org>, 12 Eylül 2012’de erişildi). Bu kriterler A derece kriterlerdir. Bu kriterler çerçevesinde lisans adaylarının TFF’nin onaylayacağı bir “gençlik geliştirme programına” sahip olmaları gerekmektedir (Sultanoğlu, 2008: 61).

Altyapı Kriterleri: Tesislerin donanımı, niteliği ve temizliğinin Avrupa çapında eşit standarta ulaşması, izleyicilerin güvenli, rahat yararlanmalarına elverişli, basın mensuplarının görevlerini istedikleri şekilde yerine getirebilmeleri için düzenli ve uygun bir ortamın oluşturulması ve futbolcuların yeteneklerini geliştirebilecek imkanları sağlayacak eğitim tesislerinin oluşturulmasına dönük kriterlerdir (<http://www.tff.org>, 12 Eylül 2012’de erişildi). Alt yapı kriterlerinin çoğunluğu A dereceli grupta yer almaktadır. Bu kriterler ile hem takım hem de taraftarlar açısından amaçlara çok daha uygun bir yapı sağlanmış olacaktır. Bu kriterler kapsamında kulüpler TFF’nin verdiği “Uygunluk Sertifikasına” sahip olmalılardır (Sultanoğlu, 2008: 61).

Personele İlişkin ve İdari Kriterler: Kulüplerin artan ticari faaliyetler karşısında, belli bir bilgi birikimine sahip, iyi eğitilmiş, nitelikli profesyonelleri istihdam etmeleri,

güvenlik açısından yetkin hizmetlerden yararlanmaları ve sportif başarı açısından da tüm takımların nitelikli teknik öğreticiler tarafından eğitilmeleri ve tıbbi destek görmeleri amacına dönük kriterlerdir (<http://www.tff.org>, 12 Eylül 2012’de erişildi). Bu kriterler ile kurumsallaşmanın önemli unsurlarından biri olan alanında uzman profesyonel bir kadronun örgütte oluşturulması, profesyonel güvenlik hizmetlerinden en üst düzeyde yararlanmak ve gerekli tıp olanaklarından destek sağlanması amaçlanmaktadır (Sultanoğlu, 2008:61).

Hukuki Kriterler: Kulüplerin hukuki yapılarının ve işleyişlerinin ulusal ve futbola ilişkin mevzuat açısından gerekli noktalara taşınması amacına dönük kriterlerdir (<http://www.tff.org>, 12 Eylül 2012’de erişildi). Bu kriterlerin tümü A dereceli kriterler olup lisans adayı tarafından, UEFA karşılaşmalarına katılıma ilişkin taahhütname, tescil çıktısı ve gerekli diğer belgeler ve teyitleri lisans verildiğinde belirlenmiş teslim süresinden en geç üç ay önce sunulmalıdır (Sultanoğlu, 2008: 61).

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 (<http://www.tff.org>, 12 Eylül 2012’de erişildi). Bu kriterlerin tümü A dereceli kriterlerdir. Bu kriterlerin kulüplerin hem ekonomik hem mali yapılarını geliştirmek, iyi bir mali yapı ile kurumsallaşabilmek, şeffaflık ve güvenilirlik, kulüplerin rekabet gücünü arttırmak ve rekabet dengesini sağlamaya çalışmak gibi amaçları olduğunu söylenebilir (Sultanoğlu, 2008: 62).

Yukarıda bahsedilen kriterler kapsamında 2011-2012 ve 2012-2013 sezonunda derecesine göre kulüp lisansı almaya hak kazanan kulüpler şunlardır:

**Tablo 2-2.** 2011-2012 Kulüp lisansı almaya hak kazanan kulüpler

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| UEFA Lisansı Alanlar   | Beşiktaş A.Ş., Bursaspor, İstanbul Büyükşehir Belediyespor, Eskişehirspor, Fenerbahçe, Galatasaray A.Ş., Gaziantepspor, Kayserispor, Trabzonspor A.Ş., Çaykur Rizespor A.Ş.                                                                              |
| Ulusal Lisansı Alanlar | Kardemir D.Ç Karabükspor, Sivasspor, Manisaspor, Altay, Boluspor, Alanyaspor, Bandırmaspor, Balıkesirspor, Belediye Vanspor, Eyüpspor, Fethiyespor, Göztepe A.Ş., İskenderun Demir Çelikspor, Pendikspor, Turgutluspor, Şanlıurfaspor, Yeni Malatyaspor. |

(<http://www.tff.org/default.aspx?pageID=707>, 12 Eylül 2012'de erişildi)

**Tablo 2-3.** 2012-2013 kulüp lisansı almaya hak kazanan kulüpler

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| UEFA Lisansı Alanlar  | Beşiktaş A.Ş., Bursaspor, Eskişehirspor, Fenerbahçe A.Ş., Galatasaray A.Ş., Gençlerbirliği, İstanbul BBSK, Kayserispor, Kardemir D.Ç Karabükspor, Sivasspor, Trabzonspor A.Ş., Çaykur Rizespor A.Ş.                                                                                                                                                                                                                                      |
| Ulusal Lisans Alanlar | Manisaspor, Medical Park Antalyaspor, Orduspor, Adanaspor A.Ş., Boluspor, Gaziantep B.Ş Bld. Spor, Kartalspor, Kayseri Erciyesspor, TKİ Tavşanlı Linyitspor, 1461 Trabzonspor, Adana Demirspor, Alanyaspor, Balıkesirspor, Bandırmaspor, Denizli Belediyespor, Fethiyespor, İskenderun Demir Çelikspor, Kırklarelispor, Kızılcahamamspor A.Ş., Konya Torku Şekerspor, Pendikspor, Sarıyer, Şanlıurfaspor, Turgutluspor, Yeni Malatyaspor |

(<http://www.tff.org/default.aspx?pageID=707>, 12 Eylül 2012'de erişildi)

Tablo 2-2'de yer alan bilgilere bakıldığında 2011-2012 sezonunda 10 kulübün UEFA lisansı aldığı ve bu kulüp sayısının 2012-2013 sezonunda ise 12 kulübe çıktığı görülmektedir. Ayrıca 2011-2012 sezonunda Ulusal lisans alan kulüp sayısı 17 iken, bu sayı 2012-2013 sezonunda 25 olmuştur. Bu tabloya bakarak kulüplerin UEFA kriterleri doğrultusunda çalışmalar yaptıkları ifade edilebilir.

UEFA'nın yukarıda belirtilen kriterleri oluşturmakla aşağıdaki hedeflere ulaşmayı amaçladığı söylenebilir. Bu amaçlar şunlardır:

- ✓ Futbolun standartını geliştirerek, kulüplerde yer alan gençlerin yetiştirilmesi ve korunmasına öncelik verme.
- ✓ Kulüplerin uygun, modern ve sürdürülebilir yönetim ve organizasyon seviyesine sahip olmasının sağlanması.

- ✓ Seyircilere ve medyaya iyi düzenlenmiş, rahat ve güvenli stadyumlar temin etmek üzere kulüplerin sportif altyapısının adapte edilmesi.
- ✓ Kulüplerin ekonomik ve mali yapılarının güçlendirilmesi, şeffaflıklarının ve güvenilirliklerinin arttırılması ve alacaklarının korunmasına önem verilmesi
- ✓ Uluslararası müsabakalarda sürekliliğin olması.
- ✓ Kulüplerin sportif, altyapı, personel ve idari, hukuki ve mali kriterler açısından Avrupa standartında geliştirilmesi (Devecioğlu, Çoban ve Karakaya, 2011: 57).

Ayrıca, spor kulüplerinin şirketleşmeleri rekabet ortamında ayakta kalmaları için tek başına yeterli görünmemektedir. Çünkü çağdaş ve modern bilgi toplumunda sermaye gücü tek başına yeterli olmamaktadır. Bu bakımdan spor kulüpleri büyümek adına kurumsallaşma yönünde atılımlar yapmalı ve bunu yönetim yapılarında uygulamalıdır. Aksi takdirde başarı kazanmak zor, kazanılan başarıların ise sürekliliğinin olması imkansız olmaktadır (Kömür, 2009:1).

#### 2.3.6. Spor kulüplerinde kurumsallaşma

Son yıllarda kurumsallaşma sadece işletme yönetimi alanında değil spor yönetim alanında da önemli bir konu olarak görülmektedir (Kikulis, 2000). Kurumsallaşmanın eğitim sistemlerinde, sanat alanında, devlet kurumlarında olduğu gibi spor örgütlerinin çeşitli yapılanmalarıyla bütünleşen bir özellik taşıdığı ifade edilmektedir. Özellikle spor kulüplerinin örgüt yapılarının kurumsallaşmanın bazı temel ilkelerinin gerçekleştirilmesine uygun olduğu belirtilmektedir (Washington ve Patterson, 2011). Eğer spor kulüpleri büyüyen futbol endüstrisi içerisinde zorlu ekonomik şartlarda hayatta kalmak ve etkili bir yönetim anlayışını örgüt yapılarında gerçekleştirmek istiyorlarsa kurumsallaşma anlayışını yönetim anlayışlarında ortaya koymaları gerekmektedir. Özellikle futbol endüstrisi içerisinde bulunan kulüplerin hem sahada hem de örgüt yapılarında gerçekleştirdikleri faaliyetlerde başarı elde etme zorunda oldukları görülmektedir. Bu doğrultuda kulüplerin kurumsal yapılarının kurumsal yönetim uygulamalarıyla donatılmış olması gerekmektedir (Michie ve Oughton, 2005: 529).

Bu bağlamda Türkiye’de özellikle profesyonel futbol şubesi bulunan spor kulüplerinin günümüzde örgüt yapılarında kurumsallaşma çalışmalarına önem verdikleri görülmektedir. TFF Spor Toto Süper Lig ve PTT 1. Ligde bulunan spor kulüplerinin yarattıkları ekonomik değer, gerçekleştirdikleri faaliyetler ve taraftar-tüketici anlayışının varlığının ağırlık kazanması spor kulüplerinde kurumsal bir yapının zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır. Türkiye’de bu bilgiler ışığında profesyonel futbol kulüplerinin statüsüne bakıldığında;

1. Kulüpler TFF’ye bağlıdır ve TFF tarafından tanınır. Tüzük ve talimatları TFF yönetim kurulu tarafından onaylanır (TFF Statü, mad.13).
2. TFF üyesi kulüpler üyelikleri ile ilgili bütün kararlarını herhangi bir dış kurum veya kuruluştan bağımsız olarak kendileri alırlar. Bu zorunluluk, kurumsal yapılarına bakılmaksızın hepsi için geçerlidir (TFF Statü, mad.13).
3. Hiçbir gerçek veya tüzel kişi (holding şirketleri ve grup şirketleri de dahil) herhangi bir müsabaka veya turnuvanın dürüstlüğüne tehlikeye düşmesine neden olacak şekilde birden fazla kulübün veya grubun kontrolünü elinde bulunduramaz (TFF statü:13).
4. Ülkemizde bir profesyonel futbol kulübünün ulusal müsabakalara ve UEFA kulüp müsabakalarına katılımı yetkili Kulüp Lisans Kurulu tarafından verilecek lisansa tabiidir (TFF statü, mad.75).

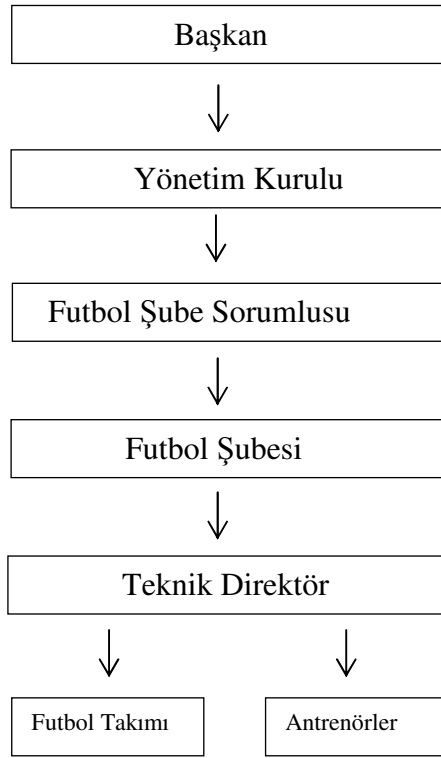
Ayrıca tüm futbol kulüpleri ve futbol şubesi bulunan spor kulüpleri TFF Yönetim Kurulu tarafından oluşturulan futbol kulüpleriyle ilgili tescil yönetmeliği doğrultusunda tescil edilmektedir. Ayrıca futbolla uğraşan bir kulüp futbol şubesini ilgili kanun ve yönetmelikler doğrultusunda kurulmuş bir anonim şirkete devredebilmektedir. Kendisini bir ticari kuruluş olarak yeniden yapılandıran bir kulüp tescilini başka bir şehre transfer edememektedir (TFF statü, mad, 76).

Spor kulüplerinin dernek statüsünde oldukları düşünüldüğünde, profesyonel futbol faaliyetlerine katılmak amacıyla kurulan derneklerin TFF ve Gençlik ve Spor Bakanlığı tarafından kayıt ve tescil edilmeleri gerekmektedir. Spor kulüplerinin tescillerine ilişkin usul ve esaslar, TFF tarafından çıkarılan “Futbol Kulüpleri Tescil Talimatı” ve GSB tarafından çıkarılan “Spor Kulüpleri Tescil Yönetmeliği”nde

düzenlenmiştir. Kulüpler Gençlik ve Spor Bakanlığına tescilleri (futbol dalında faaliyette bulunanlar için Türkiye Futbol Federasyonu'na) yapıldıktan sonra spor kulübü vasfını kazanmaktadırlar. Dernek hükmünde olmayan spor kulüpleri anonim şirket şeklinde kurulabilmektedir. Bunlar futbol dalında TFF'ye tescilleri yapılmış olan ve Türk Ticaret Kanunu hükümleri uyarınca profesyonel futbol hizmetleri yapan anonim şirket statüsündedirler. Dernek şeklinde örgütlenmiş spor kulüplerinin şirketleşmesi ile ilgili olarak da 3289 sayılı Gençlik ve Spor Bakanlığı kanunun 24. Maddesi ile 3813 sayılı TFF kanunun 27. Maddesi, TFF Ana statüsünün 67. Maddesi ve profesyonel futbol ve transfer talimatının 14. Maddesi uyarınca “spor kulübü derneklerine ait profesyonel futbol şubeleri anonim şirket olarak örgütlenebileceği gibi, kurulmuş bulunan anonim şirketlere devredilebilirler ya da kiralanabilirler şeklinde düzenlemeler yapılmıştır (Aydın, Turgut ve Bayırlı, 2007: 62-63).

Ayrıca 08.07. 2005 tarihli Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliğinin 6. Maddesinde “ Teşkilata kayıt ve tescili yapılan bu suretle kulüp adını alan her kulübün Genel kurul, Yönetim Kurulu, Denetleme Kurulu organları teşkil ettirilir.” denmektedir. Bu kulüpler başka organlardan ayrı oluşturulabilmekte, ancak bu organlara genel kurul ve denetleme kurulunun görev, yetki ve sorumluluklarını devredememektedirler.

Yukarıda bahsedilen hukuki düzenlemeler spor kulüplerinin idari yapılarını oluşturmaktadır. Spor kulüplerinin bu işlevlerini yerine getirebilmeleri büyük ölçüde yönetim biliminin kural, ilke ve metotlarının uygulanmasına bağlıdır. Ancak bu konuda 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, Çoban ve Yıldırım, 2003:1-2). Günümüzde Türk futbol kulüplerinin yönetim yapısının, modern futbol endüstrisinin gerektirdiği, çok yönlü mekanizmaya henüz ulaşmadığını yapılan araştırmalar ortaya koymaktadır. Ülkemizde futbol kulüplerinin yapılanmalarına bakıldığında, finansal ve sportif faaliyetlerde yanlış yönetilme ihtimalini arttıran bir yapı olduğu görülmektedir (TKYD, 2009: 65).



**Şekil 2-3** Türk futbol kulüplerinin klasik örgütsel-kurumsal yapılanması, (TKYD,2009)

Dolayısıyla örgütsel bir yapı olan ve sporu, sporcuyu, hatta izleyiciyi önemli ölçüde etkileyen spor kulüplerinin ulusal düzeyde spor dalının veya dallarının içinde yer alan birimler olduğu için bilimsel genel yapılanması ve yönetim kurulları ile o spor dalının üst kuruluşlarının kurullarına uyum göstererek yapılanması ve yönetilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Yılmaz ve Akay, 2008: 3).

Türkiye’deki profesyonel futbolun yönetimi ile ilgili artan talep, yönetilen kulüplerin önemli bir ticari boyuta ulaşması ve faaliyet alanlarının çeşitliliği sportif organların amatör anlayışa sahip gönüllüler tarafından yönetilmesi yerine yönetim fonksiyonlarında uzmanlaşmış profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmesi ihtiyacını ortaya çıkardığı görülmüştür. Artık sporun ve futbolun sahip olduğu değerler üzerinde yönetici iktidarının kötüye kullanılmasını engelleyecek ve yönetimde verimliliği sağlayacak teknikler önem kazanmaya başlamıştır. Bu noktada kurumsallaşma unsurlarının spor kulüplerinin örgüt yapılarında uygulanması büyük önem kazanmıştır (Merih, 2008: 415-416).

Spor kulüplerine bakıldığında iş adamlarının aynı zamanda yönetimlerde yer almaları önemli bir avantaj sağlamaktadır. Ancak günümüzde büyüyen endüstrileri, faaliyetlerinin çeşitliliği vb. nedenlerle spor kulüplerinin büyük işletmelere dönüşmesi bu durumun spor kulüplerinin yönetiminde profesyonelleşme önünde engel oluşturabileceğini göstermiştir. Dolayısıyla bir noktadan sonra kurumsallaşma yani profesyonel yönetim ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

Donuk (2008:39) bu kapsamda Türkiye’de kişiye ve onun servetine dayalı spor yönetimi modelinden, kişilere bağlı olmayan, profesyonel spor yöneticilerinin ve ekiplerinin yönettiği spor yönetimi modeline geçilmesi gerektiğini savunmaktadır. Bununla birlikte yönetimlerin bugünden çok yarını düşünmeleri gerektiğini, kurumsallaşma yoluna gittiklerinde, uzun vadeli yatırımlar ve planlar yaptıklarında kulüplerini yıkılmaz bir kale gibi sağlamlaştırmış olacaklarını da belirtmektedir.

#### 2.4. İlgili Araştırmalar

Araştırma konusu ile ilgili alanyazında yer alan çalışmaların büyük bölümünün ticari boyutlu işletmeleri, özellikle aile işletmeleri özelliği bulunan kuruluşları konu edindiği görülmektedir. Bununla birlikte araştırma konusuyla bağlantılı olarak spor kulüplerinin kurumsallaşmasına yönelik görüşlerin ifade edildiği çalışmalar da çok yoğun olmamakla birlikte literatürde yer almaktadır. Diğer sektörlerde yer alan, ticari boyutu olan işletmeler gibi pazarlama, reklam, sponsorluk, satış v.b gibi faaliyetlerde bulunan profesyonel futbol kulüplerinin kurumsallaşmasının bahsedildiği bu araştırmada öncelikle işletmeler, özellikle de aile işletmeleri açısından kurumsallaşma çalışmaları, sonrasında ise spor kulüpleri açısından kurumsallaşma çalışmalarından bahsedilmiştir.

Kurumsallaşma örgütsel, sosyal, politik ve ekonomik olmak üzere farklı perspektiften ele alınabilecek bir olgudur (Kırdar, 2006:4). Kurumsallaşma başlığı altında incelenen konular uluslararası yazında aile işletmeleri ya da küçük işletmelere yönelik olarak çeşitli başlıklar altında ele alınan konulardır. Bundan öte ülkemize özgü

anlayış uluslararası yazının kastettiği kurumsallaşma kavramından oldukça uzaktır. Özellikle örgüt sosyolojisi temelinde kurum yalnızca iş örgütlerine işaret etmez; evlilik, aile, tokalaşma da birer kurum olarak adlandırılır. Örneğin bir işletmenin kurucusunun personele karşı tutumu, aile bireylerinin birbirleriyle ilişkileri kurumsallaşabilir. Buradaki kritik unsur davranışların, eylemlerin tekrarlanarak alışkanlık haline gelmesidir. Kurumsallaşmış eylemlerin, davranışların ise her zaman olumlu, iyi anlamda görülmemesi gerekir. Rüşvetin, yalanın, muhasebe hilelerinin kurumsallaşması bu konuyu açıklamak için kullanabilecek örneklerdir. (Ulukan, 2005: 31-32).

Genel itibariyle işletmeler açısından, özellikle de aile işletmeleri açısından literatüre bakıldığında örgütlerin kurumsallaşmasından bahsedildiği görülmektedir. bu doğrultuda Bayer (2005) işletmelerde kurumsallaşmanın bir sorun haline geldiğinden yola çıkarak, işletmelerin kurumsallaşamama nedenlerini belirlemeye yönelik bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmasında işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmek için kurumsallaşmak zorunda oldukları, globalleşme ve global firma olma zorunluluğu, değişim ve değişimin rekabetteki belirleyici rolü, teknolojinin kritik öge haline gelmesi, bilgi toplumunun genel özellikleri ve bununla birlikte çevresel baskı beklentilerinin artmasının, işletmeleri kurumsallaşmaya iten temel gerekçeler olduğunu belirtmiştir. İşletme sahiplerinin güç kaybetmeme isteği, yönetimin profesyonelleştirilememesi, aile işletmelerinde ailenin kurumsallaşmasıyla işletmenin kurumsallaştırılması ayrımının yapılamaması gibi başlıca nedenlerin işletmelerin kurumsallaşamamasında bazı nedenler olduğu sonucuna ulaşan Bayer, işletmelerde kurumsallaşmanın bir sorun olmaması ve kurumsallaşma sürecinin sistemli şekilde devam etmesi için vizyon, misyon, amaç ve stratejilerin açık olup bütün çalışanlarca benimsenmesi, katılımcı yönetim kültürünün benimsenmesi, merkezi yönetim anlayışından vazgeçilip yetki devrinin gerçekleştirilmesi, yönetici engelinin ortaya çıkarılmasının engellenmesi ve geleceğe yönelik planlar yapıp sürekli gelişimin sağlanması gibi yönetsel düzenlemelerin sağlanması gerektiğini belirtmiştir.

Bakırcı (2007)'nin globalleşme sürecinde büyüyen ve gelişen aile şirketlerinin kurumsallaşması adlı yüksek lisans tezinde kurumsallaşma ilkeleri irdelenmiş ve ülkemizdeki şirketlerin %95'ini oluşturan aile şirketlerinin kurumsallaşması üzerinde

durularak kurumsallaşmanın aile şirketlerindeki dezavantajları üzerine etkisine değinilmiştir. Araştırma sonuçları, aile şirketlerinin %79'u birinci nesil tarafından yönetilmekte, aile şirketlerinin nesiller arasındaki devrinin zorluğunu ve şirketlerin sonraki nesillerde sürekliliğini sağlayamayarak sona erdiklerini göstermiştir. Araştırmaya göre şirketlerin kurumsallaşmasında en fazla görülen unsur yönetim kurulunun varlığı ve iş ve görev tanımlaması iken en düşük görülen ise işletme anayasasıdır. Bu çalışmadan elde edilen diğer bir sonuç ise anonim şirketlerin limited şirketlere oranla daha çok kurumsallaştıklarıdır. Ayrıca yönetime farklı aile bireylerinin girmesi ile kurumsallaşma düzeyinin arttığı görülmüştür. En yüksek oranda kurumsallaşmanın ise şirketteki ortaklık yapısının karmaşık hale gelmesi ile halka açık şirketlerde olduğu görülmüştür. Ayrıca yine araştırmada aile şirketlerinin sahiplerinin profesyonellerin, mali denetim şirketlerinin, yönetim danışmanlık şirketlerinin görüşlerine katılmakla birlikte şirkette karar almada hakimiyeti bırakmak istemedikleri sonucu çıkmıştır. Burada yer alan çelişki, birçok şirkette ailenin, kurumsallaşmayı istemekle birlikte, yetkisini elden bırakmak istememesi nedeniyle oluşmaktadır. Yapılan araştırmada, büyümekte olan veya büyük ölçekli şirketlerde dahi, ortalama kurumsallaşma oranının orta düzeyi geçemediği görülmüştür. Bu şirketlerin ciddi çalışmalara girerek kurumsallaşma yönünde yol kat etmeleri gerektiği belirtilmiştir. Şirketlerin kurumsallaşmasında şirket yönetiminin kurumsallaşmaya istekli olması, çalışanlarını eğitmesi, şirkette örgüt kültürünün oluşması, geleceğe yönelik planlama yapılması, şirket faaliyetlerinin denetlenmesi ve şirketin örgütsel yapısının sistematik bir hale gelmesi ile olacağı belirtilmiştir.

Özer ve Çakıcı (2007) Mersin'de faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin kurumsallaşma göstergeleri açısından incelendiği çalışmasında, kurumsallaşmanın misyon ve vizyon ifadesi, yazılı plan, politika ve prosedürler, profesyonelleşme, örgüt yapısı, örgüt kültürü, iç denetim sistemi, performans değerlendirme sistemi, personel seçme sistemi, eğitim faaliyetleri, belgelere dayalı iş yapma, işbirliği ve iletişim gibi bazı önemli göstergelerinden yola çıkmıştır. Araştırma sonucunda işletmelerin sahip oldukları yönetici sayılarının, çalışan sayısına, departmanlaşma düzeyine, işletmenin finansal gücüne bağlı olarak değişiklik göstereceği belirlenmiştir. Ayrıca çalışmada küçük ve orta ölçekli (KOBİ) işletmelerin

kurumsallaşması konusunda fikir sahibi oldukları ve işletmelerini kurallı bir yapı haline dönüştürmeye çalıştıklarını söylemek mümkündür. Ancak bunların uygulamada etkin biçimde yer bulmasının henüz gerçekleşmediği söylenebilir. Araştırmaya katılanlardan işletme sahip/yöneticilerin %79 oranında yazılı bir misyon ve vizyon ifadesine sahip oldukları, %72 oranında çalışma biçimlerinde yazılı ve planlı bir çalışma prosedürüne sahip oldukları, %65 oranında çalışanların performans kriterlerine göre değerlendirildiği, %88 oranında işletme ile ilgili alınan kararlarda düzenli toplantılar yapıldığı (güçlü bir örgüt kültürünü oluşturan) ifade edilmiştir. Ayrıca %71 oranında işletmede çalışan bir denetim sisteminin olduğu, %58 oranında işletmelerde profesyonellerin bulunduğu ve %42 oranında aile üyesi dışında yönetim kurulunda üye bulunmadığı, %89 oranında işletmenin başında olmadıklarında işlerin gerektiği gibi yürüyebildiği, %96 oranında iş faaliyetlerinin belgelendirildiği sonuçlarını vererek aile işletmelerinin kurumsallaşma konusunda önemli adımlar attıkları belirtilmiştir.

Ulukan (2005) girişimcilerin ve profesyonel yöneticilerin kurumsallaşmaya bakış açılarını analiz ettiği çalışmada, profesyonel yönetici ve girişimcilerin kurumsallaşma kavramını işletmenin kurucusu veya sahiplerinin daha geri planda kalarak yetkilerinin bir bölümünü sonraki kuşaklara ve profesyonel yöneticilere devrettiği, işlerin belirli bir sistematik çerçevesinde, kişisellikten uzak yürütüldüğü, kuralların, düzenin ve standartların ön plana çıktığı örgütsel yapılar olarak ifade ettiklerini belirtmiştir. Ayrıca araştırma sonucunda çıkan başka bir bulgu kurumsallaşma çabalarında aşırıya gidilmesi sonucunda girişimcilerin ve profesyonel yöneticilerin, işlerin yavaşlayacağı, bürokrasinin artacağı, örgütün hantallaşacağı ve dinamizmini yitireceği, denetimin kaybolacağı karar sürecinin uzayacağı gibi olumsuzluklardan çekinmeleridir.

Yıldız (2010)'ın Konya'daki perakende sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede kurumsallaşma çalışmalarının örgütsel performansa etkisini araştırdığı tezinde, kurumsallaşmanın alt boyutlarından olan nesnellik, şeffaflık ve profesyonellik ile örgütsel performansın alt boyutları olan işlevsel performans, çıktı performansı ve yenilik ve uyum sağlama performansı arasındaki ilişkileri analiz edilmiştir. Analiz sonucunda bu boyutlar arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

İlgili çalışmada kurumsallaşma çabalarının artması ile örgütsel performansın artacağı belirlenmiştir. Yıldız (2010) çalışmasında, kurumsallaşmanın örgütsel performans üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda; kurumsallaşmanın örgütsel performansı pozitif yönlü etkilendiğini de ortaya koymuştur.

Aile şirketlerinin kurumsallaşma eğilimlerinin Ankara KOBİ örneği üzerinde çalışıldığı bir başka araştırmada, dünyadaki işletmelerin büyük bir çoğunluğunu oluşturan aile işletmelerinin sürdürülebilirliği için ihtiyaç duyulan kurumsallaşma olgusu incelenmiştir. Bilgin (2007) bu araştırmada, Ankara bölgesinde inşaat alanında faaliyette bulunan 50 küçük ve orta ölçekli aile şirketinin cevapları değerlendirilerek aile şirketlerinin genel anlamda kurumsallaşma açısından ne düzeyde oldukları saptanmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda genel olarak işletmeler tarafından kurumsallaşmanın yeterince önemsenmediği ortaya çıkmıştır. Buna bağlı olarak da kurumsallaşma düzeylerinin yüksek ya da çok yüksek olmadığı görülmüştür.

Alkış ve Temizkan (2010) işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesi için, Karabük demir-çelik sektörü örneğinden yola çıkmıştır. Bu kapsamda Karabük ilindeki demir-çelik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin kurumsallaşma konusundaki mevcut durumları, yönetimin kurumsallaşmaya bakış açısı, yaşanan sorunlar ve gelişmelerden etkilenme düzeyleri açısından inceleme yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında işletmelerin çoğunluğunun işletme başarısında süreklilik açısından işletmenin kurumsal bir yapıya sahip olması gerektiğini düşündükleri görülmüştür. Ayrıca araştırma sonucunda işletmelerin kurumsallaşma konusunda bilinç düzeylerinin gelişmiş olduğu ve kurumsallaşma için standartların ve hedeflerin oluşturulması ve çalışanlara benimsetilmesinin önemli olduğu ortaya çıkmıştır.

Şahman, Işık ve Tengilimoğlu (2008) özel hastanelerin profesyonelleşmesinin, kurumsallaşma süreci üzerindeki etkisini belirlemeye çalıştığı bir başka araştırmaya 145 özel hastane yöneticisi katılmıştır. Araştırma sonucunda özel hastane yöneticilerinin yönetimde profesyonel kadrolarla çalışmanın gerektiğine inandıkları bu konuda da önemli adımlar attıkları sonucuna varılmıştır. Araştırmanın bir diğer önemli sonucu

yönetimin profesyonelleşmesinin kurumsallaşma üzerindeki etkisinin olumlu yönde olduğu yönündeki inancıdır.

Spor kulüplerinde kurumsallaşmayla ilgili çalışmalara bakıldığında, çalışmaların daha çok futbol branşında faaliyet gösteren kulüplere odaklandığı görülmektedir. Bu çalışmalardan biri Aydın, Turgut ve Bayırlı (2007) tarafından spor kulüplerinin halka açılmasının Türkiye’de uygulanan modeller açısından incelendiği çalışmadır. Araştırmada futbol kulüplerinin kurumsallaşması, profesyonel yönetim anlayışı ve yeni finans kaynakları elde edebilmeleri amacıyla şirketleşmeleri ve alternatif bir yöntem olarak halka açılmaları ile Türkiye’de halka açılan spor kulüplerinin halka açılmada uyguladıkları modeller incelenerek bir karşılaştırma yapılmıştır. Sonuç olarak halka açılmayla birlikte elde edilen düzenli gelir ile borç yüklerinden kurtulan spor kulüplerinin kurumsallaşma yolunda önemli adımlar attığı tespit edilmiştir.

Çöten (2007) Türkiye süper lig kulüplerini örnek alarak profesyonel futbolun idari ve teknik yapılanmasını analiz ettiği yüksek lisans tezinde burada yer alan süper lig kulüplerinin yönetim etkinliklerini incelemiş ve bu inceleme sonucunda kulüplerin hala ideal standartlarda olmadıklarını belirlemiştir. Yapılan araştırmaya göre araştırmada yer alan oyuncuların %29.9 gibi önemli bir bölümünün kulüplerin kurumsallaşmanın temel boyutlarından olan organizasyon yapılarındaki görev ve tanımlarını yeterine açık ve net olduğuna inanmadıkları görülmüştür. Ayrıca kulüp idari ekibinde yer alan elemanların görev, yetki ve sorumluluk alanları ile ilgili bilgiye sahip olmamalarının örgütte iletişim güçlüklerine yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır. Sorumluluk alanlarının ve görev dağılımının açık şekilde belli olmaması sistemli bir işleyişin olmadığını göstermiştir. Oyuncuların %63.7’lik bölümü kulüplerin profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmediğine inanmaktadır. Yine oyuncuların %49.4’lük bir bölümü kulüplerin sistematik bir şekilde planlaması yapılmış amaçlar doğrultusunda hareket etmediğine inanmaktadırlar. Yine oyuncuların %41.6 gibi önemli bir bölümü kulüp yöneticilerinin görev yaptığı alanlarda uzman olmadıkları yönünde görüş bildirmişlerdir. Araştırmada profesyonel yöneticilik için gerekli yetenek ve özelliklere sahip olmayan yönetici tipinin kriz durumlarında gerekli önlemler ve çözümler üretemeyecek bir yapıya sahip olmalarının kulüp için büyük risk olduğu görülmüştür.

Kulüplerin kurumsallaşmış bir yapıya ulaşmaları ile ilgili yargıda ise oyuncuların %83.1'lik bölümü kulüplerin kurumsal bir yapıya ulaşmaları için yeni bir yapılanmaya gitmeleri gerektiğini düşünmektedirler. Yani Türkiye süper ligde bulunan kulüp yönetimlerinin, organizasyon yapılarının geliştirilerek yeniden yapılandırılmasının kulüplerin daha sağlıklı işlemesi açısından önem arz ettiği belirtilmiştir. Yine oyuncuların %62.4'lük bölümü kulüplerin sportif organizasyon olmasının yanında, ayrıca bir ticari organizasyon olarak yönetilmesi gerektiğini düşünmektedir. Bununla birlikte oyuncular (%96.2) kulüplerin iletişim alanında uzmanlaşmış kişilerle çalışması gerekliliğini belirtmişlerdir.

Kömür (2009) halkla ilişkiler disiplini açısından spor kulüplerinde kurumsallaşma sürecini incelediği tez çalışmasında Fenerbahçe Spor Kulübü örneğini ele almıştır. Araştırmasında endüstriyelleşen spor sektöründeki kulüplerin kurumsallaşmaya yapılanmalarında yer vermelerinin zorunluluk olduğunu belirten araştırmacı, çağın gerisinde kalmamak ve bu sektörde var olabilmek için kulüplerin kurumsallaşma sürecine girmelerini ve bu yapılanmaya uyum sağlamaları gerektiğini vurgulamıştır. Avrupa'nın önde gelen spor kulüplerinin başarılarında sahip oldukları finansal gücün çok büyük etkisinin olduğunu ve bu kulüplerin güçlü finans yapısını oluştururken kurumsallaştıklarını ya da tam kurumsallaşmamış olsalar da kurumsal yönetim ilkelerini başarıyla uygulayabilmiş olduklarını belirtmiştir. Ayrıca spor kulüplerinin tamamen profesyonel yönetici ve çalışanlardan oluşması gerektiğini vurgulamıştır. Fenerbahçe spor kulübünün kurumsallaşma kavramını en çok kullanan ve günümüzde sahip olduğu gelir yapısı ile ülkemizin en zengin spor kulübü olduğunu belirten Kömür (2009), bu çalışma ile Fenerbahçe spor kulübü örneğini ele alarak, kurumsallaşma sürecinin ülkemizde nasıl bir yapılanma gösterdiğini incelemiştir. Dernek statüsünde örgütlenmiş olan spor kulüpleri için kurumsallaşmanın zor bir uygulama olarak belirtildiği çalışmada seçimle iş başına gelen yönetimlerin eski yönetimden devraldıkları uygulamaları değiştirebildikleri ya da kaldırabildikleri belirtilmektedir. Fakat bu durumun spor kulüplerinin kurumsal yönetim anlayışından kopmalarına neden olamayacağı da vurgulanmıştır. Dolayısıyla araştırmada günümüz spor sektöründe ayakta kalmak, rekabet edebilmek, başarılar elde etmek için kurumsal yönetim anlayışı ve ilkeleri kaçınılmaz olarak belirtilmiştir.

## BÖLÜM III

### 3. Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, katılımcı profili, araştırmacının rolü, veri toplama yöntemi ve görüşme formunun hazırlanması, görüşmeler, verilerin analizi, geçerlik ve güvenirlik çalışmaları ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma betimsel bir araştırmadır. Araştırmada Spor Toto Süper Lig’de yer alan spor kulübü yöneticilerinin bakış açısına dayalı olarak kurumsallaşma yönündeki düşüncelerinin, çalışmalarının ve kurumsallaşmanın gerçekleşmesinde var olan sorunların belirlenmesi için nitel araştırma yöntemi uygulanmıştır.

Araştırmanın desenini fenemoloji (olgubilim) oluşturmuştur. Olgubilim deseninin kullanılmasının altında yatan temel neden de olgubilimi araştırmalarının bir olguyu daha iyi tanımaya ve anlamaya yardımcı olabilecek örnekler, açıklamalar ve deneyimler ortaya koymasından kaynaklanmaktadır (Yıldırım, A; Şimşek, H. 2008: 72). Bu nedenle spor kulüplerinde kurumsallaşmaya yönelik bu incelemede kurumsallaşma konusunu tanıma ve anlamada spor kulübü yöneticilerinin örnek oluşturması ve deneyimlerinin değerli olması olgubilim deseninin seçilmesini gerekli kılmıştır.

### 3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini 2011-2012 sezonunda Spor Toto Süper Lig’de yer alan spor kulüpleri oluşturmaktadır. Tablo 3-4’de Türkiye Futbol Federasyonu Spor Toto Süper Lig’de faaliyet gösteren 18 spor kulübü ve illeri yer almaktadır.

**Tablo 3-4.** 2011-2012 sezonunda Türkiye Spor Toto Süper Ligde yer alan spor kulüpleri ve yer aldıkları illeri

| <b>Kulüp</b>                     | <b>İl</b>        | <b>Kulüp</b>                    | <b>İl</b>      |
|----------------------------------|------------------|---------------------------------|----------------|
| <b>Beşiktaş A.Ş.</b>             | <b>İstanbul</b>  | <b>Kayserispor</b>              | <b>Kayseri</b> |
| <b>Bursaspor</b>                 | <b>Bursa</b>     | <b>Manisaspor</b>               | <b>Manisa</b>  |
| <b>Eskişehirspor</b>             | <b>Eskişehir</b> | <b>Medicak Park Antalyaspor</b> | <b>Antalya</b> |
| <b>Fenerbahçe A.Ş.</b>           | <b>İstanbul</b>  | <b>Mersin İdman Yurdu</b>       | <b>Mersin</b>  |
| <b>Galatasaray</b>               | <b>İstanbul</b>  | <b>MKE Ankaragücü</b>           | <b>Ankara</b>  |
| <b>Gaziantepspor</b>             | <b>Gaziantep</b> | <b>Orduspor</b>                 | <b>Ordu</b>    |
| <b>Gençlerbirliği</b>            | <b>Ankara</b>    | <b>Samsunspor</b>               | <b>Samsun</b>  |
| <b>İstanbul BBSK</b>             | <b>İstanbul</b>  | <b>Sivasspor</b>                | <b>Sivas</b>   |
| <b>Kardemir D.Ç. Karabükspor</b> | <b>Karabük</b>   | <b>Trabzonspor A.Ş.</b>         | <b>Trabzon</b> |

Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden “kolay ulaşılabilir durum örnekleme” yöntemi tercih edilmiştir. Bu örnekleme yöntemi araştırmacıya hız ve pratiklik kazandıran ve araştırmacıya erişilmesi kolay olan bir durumu seçmesine imkan tanıyan örnekleme yöntemidir (Yıldırım, A; Şimşek, H. 2005). Spor Toto Süper Lig seviyesinde sezonun yoğun geçmesi sebebiyle yöneticilere ulaşılmasının zorluğu, ülkenin her bölgesine neredeyse dağılmış olan kulüplerin varlığı gibi etmenler nedeniyle bu araştırmada kolay ulaşılabilir durum örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Ayrıca araştırmada halka arz edilmeleri sebebiyle sermaye piyasası kurulunun ilkelerine uyma zorunluluğu bulunan 4 kulüp araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Dolayısıyla kalan 14 kulüpten araştırmada kolay ulaşılabilir, görüşmeyi kabul eden spor kulüplerinin yöneticileri örnekleme dahil edilmiştir. Bu kapsamda araştırmada 2011-2012 sezonunda Spor Toto Süper Lig’i temsilen beş spor kulübüne, bu spor kulüplerinin yönetim kurulları pozisyonunda veya spor kulübünün müdürlüğü görevinde bulunan profesyonel yönetici pozisyonunda olmak üzere en az 3 yıl görev yapmış yöneticilere ulaşılmıştır.

### 3.2.1. Katılımcı profilleri

Türkiye Spor Toto Süper Lig’de yer alan spor kulüplerinin kurumsallaşmaya yönelik durumlarının ve sorunlarının incelenmesi amacıyla araştırmaya katılan beş spor kulübü yöneticisine ait kişisel bilgiler Tablo 3-5’ de yer almaktadır.

**Tablo 3-5.** Katılımcıların kişisel bilgileri

| Katılımcı | Yaş | Cinsiyet | Eğitim Durumu | Görev Süresi |
|-----------|-----|----------|---------------|--------------|
| A         | 53  | E        | Lisans        | 3            |
| B         | 60  | E        | Lisans        | 18           |
| C         | 51  | E        | Lisans        | 13           |
| D         | 55  | E        | Önlisans      | 3            |
| E         | 38  | E        | Lise          | 6            |

Tablo 3-5 incelendiğinde, spor kulübü yöneticilerinin beşinin de erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde, üçünün lisans, birinin önlisans ve birinin de lise mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların şu anki spor kulüplerinde görev yapmış oldukları süreler ise 3 ile 18 yıl arasında değişmektedir.

### 3.3. Araştırmacının Rolü

Nitel araştırmada araştırmacı; araştırma alanıyla ilgili zaman harcayan, alanla ilgili deneyimleri ve düşüncelerini elde edilen verilerin analizinde kullanan ve araştırma sürecinin doğal bir parçası olan kişidir (Yıldırım, A; Şimşek, H. 2008: 43). Bu çalışmada araştırmacı Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Spor Yöneticiliği mezunu olup, lisans ve lisansüstü eğitim sürecinde spor kulüpleri ve yönetimi ile ilgili dersler almıştır. Ayrıca araştırmacı, 8 yıldır futbol hakemliği yapmaktadır. Bununla birlikte bir spor kulübünde stajını tamamlamış olan araştırmacı halen amatör bir spor kulübünde yönetici olarak görev yapmaktadır. Bu doğrultuda bahsedilen özellikler araştırmacıya yapılan çalışmada bir takım avantajlar sağlamıştır.

### 3.4. Veri Toplama Yöntemi ve Görüşme Formunun Hazırlanması

Bu araştırmada veriler görüşme (mülakat) tekniği ile toplanmıştır. Görüşme tekniği olarak ise Patton'un görüşme yaklaşımlarında olan "görüşme formu yaklaşımı" kullanılmıştır. Açık uçlu ve yarı yapılandırılmış sorular biçiminde hazırlanan görüşme formunda yer alan sorular görüşme sırasında irdelenecek konuları kapsamaktadır. Çalışmada kullanılan görüşme formunda yarı yapılandırılmış ve önceden hazırlanmış sorular veya konular yer almıştır. Yarı yapılandırılmış soruları içeren görüşmelerde sorular tipik olarak her bir katılımcıya sistematik olarak sorulmuştur. Ayrıca katılımcılara ayrıntılara inebilmelerine yetecek kadar özgürlük de verilmiştir. Ayrıca bu araştırmada kullanılan görüşme formu, kişisel bilgiler ve katılımcıların araştırma konusu ile ilgili görüşlerini almak üzere hazırlanmış sorular bölümü (beş soru) olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır (EK:1). Araştırma süreci Şekil 3-4'de gösterildiği gibidir.



Şekil 3-4. Nitel araştırma süreci veri toplama yöntem

### 3.4.1. Görüşmeler

Bu araştırmada Türkiye Futbol Federasyonu Spor Toto Süper Ligi'nde 2011-2012 sezonunda faaliyet gösteren spor kulüplerinin yönetim kurullarında üye olan veya kulüp müdürlüğü görevini yürüten beş yönetici ile yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir. Araştırma boyunca yapılan tüm görüşmeler katılımcılara önceden ulaşılarak katılmak isteyenler ile randevu alınmak suretiyle, katılımcıların istediği gün, saat ve yerde yapılmıştır. Görüşmeler randevu verilen yerlerde katılımcıların kendilerini rahat hissettikleri bir ortamda gerçekleşmiş, görüşme zamanı katılımcıların isteklerine bırakılmıştır.

Görüşmeler dijital ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır. Araştırmacı görüşme öncesinde her katılımcıdan ses kaydı için izin istemiş, kaydın sadece araştırmacı tarafından kullanılacağı taahhüt edilerek katılımcılardan onay alınmıştır. Bununla birlikte araştırmanın güvenilirliği açısından araştırmacı tarafından görüşme esnasında kısa notlar tutulmuştur. Görüşmeler ortalama 1 saat 20 dakika ile 29 dakika arasında sürmüş olup ortalama görüşme süresi 58 dakikadır. Görüşmeler sırasında araştırma konusuna ilişkin mümkün olduğu kadar ayrıntılı veri toplanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla 3. soru çerçevesinde alt başlıklar altında altı soru sorulmuştur. Görüşme sorularında görüşme sırasında herhangi bir kısaltma yapılmamıştır.

Görüşme sırasında kaydedilmiş bilgiler öncelikle araştırmacı tarafından deşifre edilerek bilgisayar ortamında düz yazı formatına getirilmiştir. Görüşmenin sürelerine ait bilgiler Tablo 3-6'da verilmiştir.

**Tablo 3-6.** Görüşme sürelerine ait bilgiler

| Katılımcılar | Görüşme Kayıtları                          |
|--------------|--------------------------------------------|
| A            | 33157 KB 12 Adet A4 Sayfa 1 Saat 10 Dakika |
| B            | 7099 KB 5 Adet A4 Sayfa 29 Dakika          |
| C            | 37354 KB 13 Adet A4 Sayfa 1 Saat 20 Dakika |
| D            | 24244 KB 7 Adet A4 Sayfa 50 Dakika         |
| E            | 27223 KB 8 Adet A4 Sayfa 55 Dakika         |

### 3.5. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde, toplanan verilerin, araştırma problemine ilişkin olarak neleri söylediği ya da hangi sonuçları ortaya koyduğunu anlayabilmek için öncelikle betimsel analiz yönteminden yararlanılmıştır. Öncelikle araştırmacı tarafından bilgisayar ortamında düz yazı haline getirilen veriler katılımcıların aynı sorulara verdiği cevaplar sırasıyla alt alta getirilerek tablolaştırılmıştır. Bu yöntem ile veriler özetlenerek düzenlenmiş ve içerik analizi için uygun hale getirilmiştir.

İçerik analizi; belgelerin, mülakat dökümlerinin ya da kayıtlarının karakterize edilmesi ve karşılaştırılması için kullanılan bir tekniktir. (Altunışık ve diğerleri, 2001). İçerik analizinin amacı toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Veri analizinin bu aşamasında betimsel analizde özetlenen ve yorumlanan veriler daha derin bir işleme tabi tutularak kodlama işlemi gerçekleştirilmiştir. Verilerin kodlanmasının ardından birbirine benzeyen veriler bir araya getirilerek temalaştırma yoluna gidilmiştir. Böylece araştırma verilerinin analizi ile ilgili işlemlerde tümevarımcı bir yaklaşımla hareket edilmiştir.

Üç araştırmacı tarafından birbirinden bağımsız yapılan kodlamalar karşılaştırılarak kodlamalar arasında tutarlılık teyit edilmiş, birbirine benzeyen kodlar bir araya getirilerek temalar oluşturulmuştur. Görüşme notlarının hangi kulüp yöneticisine ait olduğunu belirlemek amacıyla harfler verilerek kodlama yapılmıştır. Daha sonra parantez içerisinde görüşme ifadelerinin hangi soru ve kaçınıcı satırlar arasında olduğu belirtilmiştir. Ayrıca üç numaralı görüşme sorusunun alt konu başlıklı soruları a,b,c,d,e,f harfleri ile birlikte belirtilerek ifade edilmiştir. Aşağıdaki örnek açıklamada görülen kodlama sistemi literatürdeki kodlama sistemlerinden hareketle araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

Örnek: (1, 1-5) veya sadece 3. soru için (3a,b,c,d,e veya f, 3-5)

1: Görüşme formundaki 1 numaralı görüşme sorusu

1-5: Görüşme notlarının yer aldığı satır numarası

a, b, c, d, e, f: 3 numaralı sorunun alt başlıklı soruları

A, B, C, D ve E: Görüşme Yapılan Katılımcı

Araştırmada verilerin kodlanması, temaların bulunması, verilerin kodlara ve temalara göre organize edilmesi ve tanımlanması ve bulguların yorumlanması sıralaması izlenmiştir.

Verilerin kodlanmasında araştırmacının dışında, nitel çalışma alanında deneyim sahibi biri işletme yönetimi ve spor kulüplerinin yapısı ve işleyişi, diğeri spor yönetimi alanında çalışmaları bulunan iki araştırmacı yer almıştır.

### 3.6. Geçerlik

Araştırmada geçerlik çalışması aşağıdaki gibi yapılmıştır:

- ✓ Araştırma bulguları, verilerin elde edildiği ortam dikkate alınarak ve bu ortama bağlı kalınarak tanımlanmıştır.
- ✓ Bulguların kendi içerisinde tutarlı ve anlamlı olmasına dikkat edilmiştir. Ortaya çıkan bulguların anlamlı bir bütün oluşturmasına dikkat edilmiştir.
- ✓ Elde edilen veriler daha önce oluşturulan kavramsal çerçeve ve kuramla uyumludur. Bu kavramsal çerçeve veri toplamada rehber olmuştur.
- ✓ Açık olmayan olgular ve olaylar belirlenmiştir.
- ✓ Bulguların elde edilmesinde dijital kayıt ile birlikte, araştırmacı tarafından kısa notlar da tutularak denetlenmiştir. Böylece verilerin anlamlı bir bütün oluşturması sağlanmıştır.

### 3.7. Güvenirlik

Araştırmada güvenirlilik çalışması aşağıdaki gibi yapılmıştır:

- ✓ Araştırma soruları açıkça tanımlanmıştır.
- ✓ Araştırmada güvenirliliğin sağlanması için araştırmacı araştırmanın yöntemini ve aşamalarını açık ve ayrıntılı bir biçimde tanımlamıştır.
- ✓ Veri toplama yöntemi (yüz yüze görüşme), analiz etme ( bilgisayar da düz yazı haline getirme, kodlama, temaların bulunması), yorumlama ve sonuçlara ulaşma konusunda neler yapıldığı açık bir şekilde anlatılmıştır.
- ✓ Araştırma sırasında izlenen yöntemler ve süreçler konusunda, kayıtların kapsamı açık ve ayrıntılı bir biçimde açıklanmıştır.
- ✓ Araştırmanın ham verileri başkaları tarafından incelenecek biçimde saklanmıştır.
- ✓ Araştırmanın güvenirliliğini sağlamak amacıyla nitel araştırma yöntemi ile çalışma yapmış alanında uzman üç araştırmacı birbirinden bağımsız verilerin kodlanmasını gerçekleştirmiştir. Her araştırmacının ortaya çıkardığı kodlar karşılaştırılarak teyit edilmiştir.
- ✓ Nitel araştırma etiğinin bir gereği olarak araştırmada görüşme yapılan kişiler kod isimler kullanılarak belirtilmiştir.

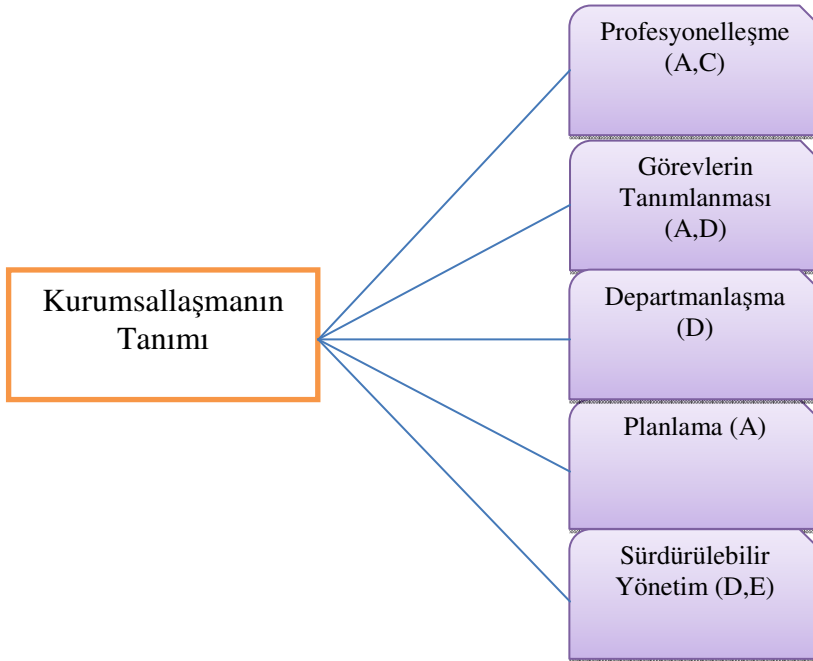
## BÖLÜM IV

### 4. Verilerin Sunumu Bulgular ve Yorumlar

Bu bölüm, nitel araştırma yöntemi kullanılarak yapılan görüşmeler yolu ile elde edilen verilerin sunumu, analizler sonucu ortaya çıkan bulguları ve bulgulara ait yorumları içermektedir.

#### 4.1 .Spor Kulüplerinin Yöneticileri Açısından Kurumsallaşmanın Tanımına İlişkin Bulgular

Araştırmada katılımcılara “Spor kulüpleri açısından kurumsallaşmayı nasıl tanımlarsınız” sorusu yöneltilmiş ve bu konuda görüşleri alınmıştır. Ancak diğer tüm sorular gözden geçirildiğinde katılımcıların görüşme boyunca zaman zaman kurumsallaşmayı başka soruların içinde de tanımladıkları görülmüştür. Dolayısıyla kurumsallaşmanın tanımıyla ilgili olarak görüşme sorularının tamamı değerlendirilmiş ve (Şekil 4-5)’deki temalar ortaya çıkmıştır.



**Şekil 4-5** Araştırma bulgularına dayalı olarak spor kulüplerinin yöneticileri açısından kurumsallaşmanın tanımı

Katılımcı A,C,D ve E'nin ifadelerinden yola çıkıldığında spor kulüplerinin yöneticileri açısından kurumsallaşmanın tanımına olarak ortaya çıkan temalar ve bu temaya ait kodlar tablo 4-7'de sunulduğu gibidir.

**Tablo 4-7.** Spor kulüplerinin yöneticileri açısından kurumsallaşmanın tanımına ilişkin bulgular

| Temalar                 | Kodlar                                                | İfadeler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Katılımcılar |
|-------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Profesyonelleşme        | Kurumsallaşmanın Profesyonel yönetim olarak görülmesi | Daha eski dönemlerde profesyonel kulüplerde idari kadrolara eski bir futbolcu abi getirilirdi. O futbolcu abi profesyonel futbolcuların özel işleri ile ilgilenir, federasyon iki satır bir yazı gelirse işte onunla ilgili bir cevap yazar, şimdi bu biraz daha <b>profesyonelleşti</b> , biraz daha <b>kurumsallaştı</b> (2, 26-30). Bu bir kere temel bakış açısı bakımından biz <b>profesyonelleşiyoruz</b> <b>kurumsallaşıyoruz</b> ön adımıdır (3, 18-21); Bizim <b>profesyonelleşme</b> kurumsallaşma adına yapacağımız ilk adımlardan biri....(3, 80-81).                     | A,C          |
| Görevlerin Tanımlanması | Herkesin kendi görevini yapması                       | Eğer siz herhangi bir ticari şirkette ya da profesyonel spor kulübünde kurumsallaşma dediğinizde belli bir sistem içerisinde faaliyetlerinizi sürdürmeniz, bu sistem içerisinde <b>herkesin görevini yapması</b> anlamına gelir genel kurumsallaşma (1, 9-12).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | A            |
|                         | İşlerin Edilmesi                                      | Ama siz eğer kurumsallaşma dersiniz <b>işleri tarif ederseniz işleri tanımlarsanız</b> bunları da eğitilmiş donanımlı bilgili yetenekli becerikli insanlar yapacak dersiniz mutlaka bu alanda yetiştirilmiş insanlara ihtiyaç var (3b,55-57).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | D            |
| Departmanlaşma          | İşlerin bölümlere ayrılması                           | ..... spor kulübü burada önce işler tanımlanacak. <b>Kaç tane iş var sportif işler, idari işler, altyapı, basın yayın ve halkla ilişkiler, vs. şeklinde önce işler tanımlanacak.</b> Mümkünse yönetim kurulu üyeleri her biri bir işi temsil edecek. Sonra o yönetim kurul üyeleri kendi alanlarında profesyonellerle kurumsallaşıp kulüpleri yönetecekler (1, 137-142).                                                                                                                                                                                                              | D            |
| Planlama                | Bütçe planının yapılması                              | <b>Kurumsallık burada ön plana çıkıyor. Sizler bunu oturup bütçesiyle, sezon başı ayırdığınızla, ayağınızı ne kadar uzatacağınızı kararlaştırmadan bu transferi yaparsanız</b> (3e, 44-48).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | A            |
| Sürdürülebilir yönetim  | Kişiyeye olmayan sürdürülebilir yönetim               | Geçmişten günümüze kulüplerde başkanlık yapmak paralı iş adamların işi olarak görülmüştür. Parayı getirirler koyarlar. Ama yani bu dediğimiz gibi getirir koyar ama üç sene sonra gider. <b>Ondan sonra ne olacak sürdürülebilir, kurumsallaşmış bir yönetim tarzı olmayacak (6, 89-92).</b> Kurumsallaşmak istiyorsan kimseye taviz vermemen lazım. O kulübün sürekli aynı şekilde gitmesi lazım. Kim gelirse gelsin. Ama Türkiye’de her şey kişiye bağlı olduğu için kişilere bağlı olduğu için başkan olsun yönetici olsun çoğu zaman her zaman o sistem bozulur yani (6, 99-103). | D,E          |

Katılımcı A ve C'nin ifadelerinden yola çıkıldığında spor kulüpleri açısından kurumsallaşmayı tanımlayan tema olarak “profesyonelleşme” ortaya çıkmıştır. Profesyonelleşme temasına yönelik olarak A ve C kulüp yöneticilerinin ifadelerinden ortaya çıkan kod ise kurumsallaşmanın profesyonel yönetim olarak görülüyor olmasıdır. Katılımcı A geçmiş dönemlere göre spor kulüplerinde işlerin yürütülmesinin daha profesyonel bir yapıya büründüğünü belirtmiştir. Ayrıca katılımcı A ve C'nin profesyonelleşmeyi kurumsallaşıyor olmaya eş değer tuttuğu da ifadelerinden anlaşılmaktadır.

Tablo 4-7’te yer alan spor kulüpleri açısından kurumsallaşmanın tanımına yönelik temalar başlığı altında katılımcı A kurumsallaşmayı, herkesin kendi görevini yapması ve katılımcı D işlerin tarif edilmesi olarak ifade etmişlerdir. Katılımcıların bu ifadelerinden yola çıkarak kurumsallaşmanın spor kulüplerinde tanımlanmasına yönelik ikinci tema olarak “görevlerin tanımlanması” ortaya çıkmıştır.

Katılımcı A belli bir sistemde görevlerin yapılmasını kurumsallaşma olarak ifade etmiştir. Benzer şekilde katılımcı D’de ifadelerinde yapılacak işlerin tarif edilmesini kurumsallaşma olarak gördüğünü belirtmiştir.

Yine katılımcı D'nin ifadelerinden yola çıkıldığında, kurumsallaşmanın tanımına yönelik bir diğer tema “departmanlaşma” temasıdır. Katılımcı D spor kulüpleri açısından kurumsallaşmayı önce işlerin tanımlanması, sonrasında ise bu işlerin bölümlere ayrılarak yapılması biçiminde ifade etmiş ve böylece işlerin görevli birimlerce yönetilmesi kodu ortaya çıkmıştır.

“Planlama”da spor kulüplerinde kurumsallaşmayı tanımlayan temalardan biri olarak ortaya çıkmaktadır. Planlama temasına yönelik olarak katılımcı A’nın ifadeleri doğrultusundaki kod ise bütçe planının yapılıyor olmasıdır. Katılımcı A’ya göre ayağını yorganına göre uzatmak, sezon başında yapılan bir bütçe ile transfer yapmak gibi örnekler ile kurumsallaşmanın öne çıktığı görülmektedir.

Spor kulüplerinin kurumsallaşmasının nasıl tanımlandığına yönelik

sürdürülebilir yönetim temasına ait katılımcı D ve E'nin görüşleri sonucu kişiye bağlı olmayan sürdürülebilir yönetim kodları ortaya çıkmıştır. Katılımcı D paralı başkanların spor kulüplerinde söz sahibi olduğunu ve bunun geçici süreli olduğunu belirtmiştir. Katılımcı E ise kurumsallaşmanın olması isteniyorsa kulübün sürekli aynı şekilde gitmesi gerektiğini ve kim gelirse gelsin sürdürülebilir bir sistemin olması gerektiğinden bahsetmiştir.

#### 4.1.1. Spor kulüplerinin yöneticileri açısından kurumsallaşmanın tanımına yönelik yorumlar

Araştırmanın bulgularına göre spor kulüpleri açısından kurumsallaşmanın nasıl tanımlandığına yönelik görüşler beş ana tema altında toplanmıştır. Bu beş ana temadan birincisi “profesyonelleşme”dir.

Kurumsallaşmanın nasıl algılandığına yönelik yapılan çalışmalarda bu araştırmanın bulgularına benzer şekilde profesyonel yönetim ve profesyonellerin işletmede çalıştırılması olarak algılandığı (Ulukan, 2005) ve işletmelerde işlerin profesyonellerce yapılması olarak tanımlandığı (Dilbaz, 2005) sonuçlarına rastlanmaktadır. Ayrıca Şahman, Tengilimoğlu ve Işık (2008) yöneticiler ile gerçekleştiği çalışmasında profesyonelleşme ile kurumsallaşma arasında pozitif bir ilişki düzeyi tespit etmiştir.

Ancak, Özkaya ve Şengül (2006) kurumsallaşmanın genellikle patronların işten ellerini çekmeleri ve işi tamamen profesyonellere bırakma olarak tanımlanmasının yanı sıra patronların işin başında olmasının ve diğer çalışanlarla işbirliği içinde çalışma ruhunun yaratılmasının kurum açısından çok önemli faydaları olacağını da belirtmektedir. Yine Eren (2003) benzer şekilde, kurumsallaşmanın işletme sahiplerinin işten ellerini çekmeleri ve işlerini profesyonel kişilere bırakmaları gibi yanlış bir anlayış olarak kabul edildiğini de belirtmektedir. Bununla birlikte Gülen (2005) büyümeyle ortaya çıkabilecek yönetim ve denetim sorunlarının çözümünde profesyonel yöneticilerin istihdam edilmesinin önemine işaret etmektedir.

Bu durumda kurumsallaşma adına hem işletme sahiplerinin hem de profesyonellerin içinde bulunduğu bir yapı ortaya çıkmaktadır. Kurumsallaşmanın profesyonel yönetim olarak ifade edilmesinde genel itibariyle bahsedilen şeyin işletme sahipliği ile yönetimin ayrıldığı, işlerin yürütülmesi ve alınacak kararlarda etkin, verimli ve rasyonel ölçütlerin kullanıldığı yönetim tarzı olduğunu söylemek mümkündür. Dolayısıyla araştırmada yer alan spor kulübü temsilcilerinin profesyonelleşme ile anlatmak istediklerinin, geçmişten bugüne süregelen kulüp başkanının tüm yetkileri ve kararları elinde tuttuğu, tek adam yönetiminden uzak, işlerin yürütülmesinde ve alınacak kararlarda profesyonel yöneticilerin de etkili olduğu bir spor kulübü yapısına olan isteği dile getirerek bu duruma da “kurumsallaşma” olarak baktıkları ifade edilebilir.

Araştırmada A ve D kodlu katılımcıların ifadeleri sonucunda “görevlerin tanımlanması” ve “departmanlaşma” temalarına yönelik ortak tanım çerçevesinde literatüre bakıldığında kurumsallaşma; amaçlara uygun bir örgüt yapısının oluşturulması, iş ve görev tanımlarının yapılması, iç yönetmeliklerin oluşturulması, yetki ve sorumlulukların dağıtılması (Selznick, 1996); işlerin ve standartların vb.'nin belirlenmesi (Ulukan, 2005) şeklinde ifade edilmektedir. Bu doğrultuda spor kulüpleri açısından kurumsallaşma sistemi içerisinde görevlerin tanımlanması ve departmanlaşma temaları daha ayrıntılı bakıldığında, kulüp başkanından güvenlik görevlisine kadar örgütün her seviyesinde görevlerin tanımlanması ve kurumun başarısı için belirlenmiş bu görevlerin aidiyet duygusu içinde icrasını ifade etmektedir. Böylece örgütte çalışanların ortak bir hedef dahilinde, görev ve sorumluluklarını bilerek, gerektiğinde bir araya gelerek, belirlenen hedeflere kurum kültürü içinde ulaşmak için ellerinden geleni yapacakları düşüncesi doğabilir. Dolayısıyla spor kulüplerinde yapılacak görevlerin tanımlanması, amaçlara göre departmanların oluşturulması ve bu departmanlara uygun kişilerin istihdam edilerek, oluşturulan departmanlar tarafından uzman personel aracılığıyla işlerin yürütülmesi kurumsallaşma adına önemli bir gelişme olarak değerlendirilebilir.

Yalnızca katılımcı A tarafından belirtilen ve dördüncü tema olarak ortaya çıkan “planlama” örgütlerin geleceğe yönelik hedef ve amaçlarının gerçekleştirilebilirliği

derecesinde daha anlamlı hal almaktadır. Bayer (2005) gelecekte ortaya çıkabilecek değişimleri öngöremeyen, gerekli büyüme ve gelişme programlarını yapıp sahip olduğu kaynakları bu doğrultuda kullanamayan, çevrede ortaya çıkan veya çıkabilecek değişime uyum sağlayamayan, değişime paralel olarak ortaya çıkabilecek tehditlere karşı koruyucu önlemleri alamayan, fırsatları değerlendirmeye yönelik gerekli örgütsel yapıyı kuramayan örgütlerin varlıklarını güvencede bulundurabilmelerinin veya kurumsallaşabilmelerinin mümkün olmadığını, ayrıca kurumsallaşma kavramıyla kurumlarda planlama eksikliğinin giderilmeye çalışıldığını belirtmektedir. Spor kulüpleri açısından değerlendirildiğinde kulüp yönetimleri için örgüt işleyişinde sürekliliğinin sağlanması, gelecekte kötü gidişat sonucu ya da oyuncu sakatlıklarından kaynaklanabilecek transfer harcaması gibi ortaya çıkabilecek durumlar konusunda stratejik planlamaya sahip olma önemli bir avantaj sağlayabilir.

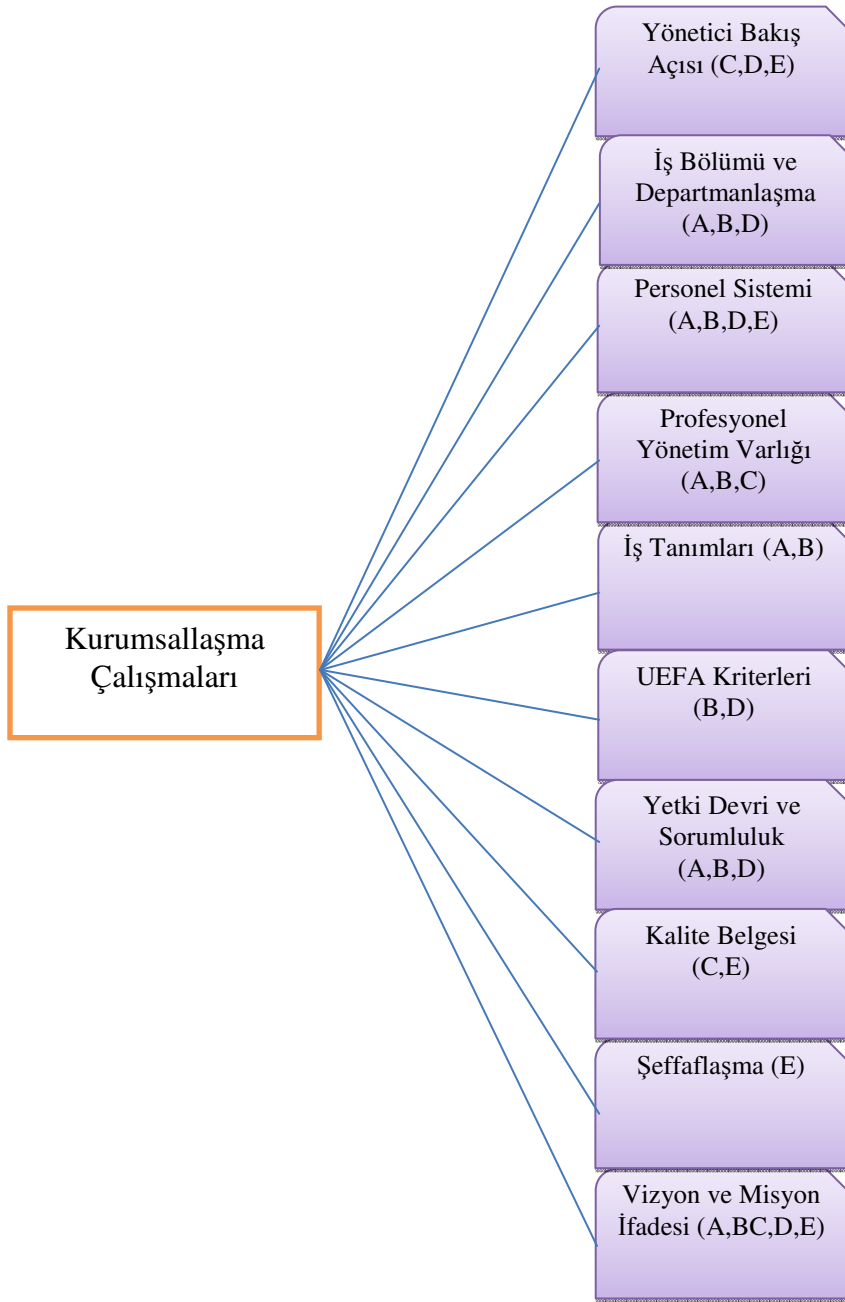
Araştırmada kurumsallaşmanın tanımına yönelik olarak elde edilmiş verilerin analizi sonucu ortaya çıkan beşinci ve son tema kurumsallaşmanın “sürdürülebilir yönetim” olarak tanımlanmasıdır. Bu bulguya dayalı olarak kurumsallaşmanın spor kulüplerinde işletme yönetimi anlayışına benzer şekilde anlaşıldığını söylemek mümkün olabilir. Sağlam (2002) kurumsallaşmayı işletmelerin bir sistem halinde yönetilmesi olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde Meşe (2005) kurumsallaşmanın uygulamada belli bir sistemi yerleştirmeyi amaç edindiğini ve işletmelerin işleyişinde alınan kararlardan personel alımına kadar her şeyin bir düzen içinde olduğunu, kişilerin değişiminin yöntemleri değiştiremeyeceğini belirtmiştir. Dolayısıyla kurumsallaşma, lidere bağımlı yönetimden sistem temelli yönetim anlayışına geçmek olarak ifade edilmektedir. Bozkurt ve Taşcıoğlu (2008) da kurumsallaşmayı firmanın devamlılığının ve büyümesinin, kişilerden ve rasyonel olmayan faaliyetlerden bağımsız olarak sağlanması olarak ifade etmektedir. Pazarcık'a (2004) göre ise kurumsallaşma bir sistem haline gelebilmektir. Ulukan (2005) kurumsallaşmayı değerlendirdiği çalışmasında, Türkiye'ye açısından kurumsallaşmayı işletmelerde sürekliliği ön planda tutma, işlerin yürütülmesinde ve sorumlulukların belirlenmesinde kişisellikten uzaklaşmış örgütlerde dönüşüme yönelik yönetsel çabalar olarak yorumlamaktadır. Kurumsallaşma bir taraftan işletmenin tüm fonksiyonlarının ve süreçlerinin belirli kurallar ve sistematik içerisinde kendiliğinden yürür hale getirilmesini ifade ederken, aynı zamanda işlerin ve süreçlerin

kişiyeye değil bir modele dayandırılması olarak da ifade edilmektedir (Yazıcıoğlu, 2008). İşler ve süreçler bir modele dayandırıldığında kurumun yöneticilerinin ve sahiplerinin kimler olduğu kurumun devamı için pek de bir anlam ifade etmemektedir. Bu bilgiler ışığında görüşme sonuçlarında ortaya çıkan kodlar değerlendirildiğinde spor kulüplerinde yer alan yöneticilerin kurumsallaşmayı kişiyeye bağılı olmayan yönetim sistemi olarak değerlendirdiklerini dikkate alarak çıkan sonuçların alanyazında yer alan tanımlarla benzerlik taşıdığı söylenebilir.

Sonuç olarak yapılan araştırmada profesyonelleşme, iş ve görevlerin tanımlanması, planlama yapma, departmanlaşma ve sürdürülebilir sistemli bir yönetim yapısı olarak kurumsallaşmanın katılımcılar tarafından ifade edildiğı görölmektedir. Bu doğrultuda katılımcıların kurumsallaşmayı belirtilen temalar bazında değerlendirdikleri ve literatürde yer alan tanımlamalar ile bir bütün olarak düşünöldüğünde benzer durumların ortaya çıktığı açıktır. Örneğın Kırım (2001), kurumsallaşmayı amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturma, iş ve görev tanımlarını yapıp yazma, iç yönetmelikleri belirleme ve yetki ve sorumlulukları dağıtarak profesyonel yönetime geçme olarak ifade etmiştir. Dolayısıyla spor kulübü yöneticilerinin kurumsallaşma konusunda fikir sahibi oldukları ve alanyazında benzer ifadelerle kurumsallaşmayı tanımladıkları görölmektedir.

#### 4.2. Spor Kulüplerinde Kurumsallaşma Çalışmalarına İlişkin Bulgular

Araştırmada katılımcılara spor kulüplerinde kurumsallaşma çalışmalarına yönelik kendi spor kulüplerini kurumsallaşma açısından nasıl değerlendirdikleri sorulmuş ve bu konuda yaptıkları çalışmalar hakkında görüşleri alınmıştır. Bu görüşlerin alınması sırasında kulüplerde kurumsallaşma doğrultusunda çalışmalara yönelik katılımcılara yöneltilen ana sorunun altında bazı ilave sorular yer almıştır. İlave soruların yapılandırılmasında ise literatürde kurumsallaşmanın farklı unsurlarını barındıran konulardan yola çıkılmıştır. Katılımcılara yöneltilen sorulardan elde edilen cevaplar bu kapsamda değerlendirilerek ortaya çıkan analizlerden 10 temaya ulaşmıştır. Bu temalar (Şekil 4- 6) şunlardır:



**Şekil 4-6** Araştırma bulgularına dayalı olarak spor kulüplerinde kurumsallaşma çalışmaları

Araştırmada yukarıda ortaya çıkan temalardan ilk olarak kurumsallaşma çalışmalarının bir örgütte başlayabilmesinde temel koşul olan, üst yönetimlerin kurumsallaşmaya yönelik düşüncelerini ortaya çıkaran, katılımcı kulüp yöneticilerinin kurumsallaşmaya bakış açılarına ilişkin temadan bahsedilmiştir. Çünkü kurumsallaşma

çalışmalarının bir örgütte yer alabilmesi için, o örgütün üst yönetiminin ya da kurucularının kurumsallaşmaya istekli olması, olumlu yaklaşması gerekmektedir. Bu çerçevede ilk olarak katılımcıların kurumsallaşmaya yönelik bakış açılarına ilişkin temadan bahsedilmiş, daha sonra spor kulübü yöneticilerinin spor kulüplerinde kurumsallaşma adına hangi çalışmalar yapıldığına dair diğer temalara değinilmiştir.

**Tablo 4-8. Yönetici bakış açısına ilişkin kodlar ve ifadeler**

| Temalar              | Kodlar                                                         | İfadeler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Katılımcılar |
|----------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Yönetici Bakış Açısı | Kurumsallaşmanın Zorunluluk ve Gerekliklik Olarak Hissedilmesi | Ben diyorum ki ne olursa olsun ister dernek olsun ister şirket olsun <b>kurumsallaşmak mecburidir</b> . Hayat bize dayatıp bunu bize mecbur kılana adar beklemek değil bir an önce yapmak lazım.(2, 133-137). Sonuçta gönüllü insanlar işlerinden artan zamanda bu işi ne kadar götürebiliyorlarsa o kadar götürüyorlar. Dolayısıyla bu konuda ben biraz daha eğitim görmüş, yetişmiş, kulüplerde profesyonel anlamda çok daha yetkili, çok daha sorumluluk sahibi çok daha işinin ehli insanların bulunmasını arzu ederim.(1, 123-127). Anadolu kulüpleri bakımından söylüyorum <b>yıllık 20-25 trilyon bütçelerle dönen kulüplerin kurumsallaşmadan bu işleri yürütmeleri mümkün olamaz</b> . Borçlanırlar, sıkıntıya girerler, oyuncuların paralarını ödeyemezler kaynak bulamazlar bu sefer paralı başkan veya yöneticiler ararlar onlarında sonu yoktur. Yani <b>hayat böyle devam etmez mutlaka kurumsallaşp bir işletme gibi gelirlerini giderlerini bir düzene sokup ona göre davranıp özellikle de alt yapılarını kuvvetli hale getirip kendi ürettiğini çok fazla tüketen duruma gelerek kurumsallaşarak bu işleri sürdürebilirler</b> .(2, 109-117). Kurumsallaşma olursa herkes kendi yaptığı işi bilir. Kim ne iş yapacağını bilir. Görev tanımlarında olur mesela. Buna göre de kulüp daha iyi idare edilmiş olur. Hem de hem mali açıdan hem idari açıdan daha iyi şekilde iyi yerlere gelme ihtimali yüksek yani (1, 148-151). <b>Kurumsallaşma kulüpler için olması lazım</b> .(1,145-146). <b>Asıl hedef bütün kulüpler kurumsallaşmalı</b> . (2,70). <b>Kurumsallaşma genel olarak bütün kulüpler adına önemli</b> (1,156) | C,D,E        |

Katılımcı C,D ve E'nin ifadelerinden yola çıkıldığında spor kulüplerinde yapılan çalışmalara yönelik olarak “Yönetici Bakış Açısı” teması ortaya çıkmıştır. “Yönetici Bakış Açısı” temasına yönelik olarak C,D ve E kulüp yöneticilerinin ifadelerinden ortaya çıkan kod ise “Kurumsallaşmanın Zorunluluk ve Gereklik Olarak Hissedilmesi” olarak ifade edilebilir.

Katılımcı C kulüplerin kurumsallaşmalarının mecburi olduğunu, kulüp yönetimlerinde çok daha sorumluluk sahibi ve eğitilmiş insanların var olması gerektiğini ve büyük bütçelere sahip kulüplerin kurumsallaşmadan var olamayacağını ifadelerinde belirtmiştir. Katılımcı E ise kurumsallaşmanın kulüpler açısından önemine vurgu yaparak kulüplerin kurumsallaşmayla birlikte daha iyi yerlerde olacağını belirtmektedir. Benzer şekilde katılımcı D bütün kulüplerin kurumsallaşması gerektiğine inanmaktadır.

**Tablo 4-9.** İş bölümü ve departmanlaşmaya ilişkin kodlar ve ifadeler

| Temalar                     | Kodlar                             | İfadeler                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Katılımcı |
|-----------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| İş Bölümü ve Departmanlaşma | Teknik ve idari yönetim ayrılması  | Genel yapı olarak bizde mesela <b>yönetim kurulumuz kulübe sadece gelir sağlamak amacıyla faaliyet sürdürür.</b> Karar merciidir. <b>Ama birçok kulüpte bu nerdeyse 4-4-2 mi oynadı takım 3-5-2 mi oynadı ya kadar inmiştir.</b> (3, 2-5)                                                                              | A         |
|                             | Departmanlar aracılığıyla iş görme | Burada muhasebe var, <b>departmanlar var</b> , alt yapı var, burada futbol takımları var, burada teknik işler var, sahalar var, yani burada bir sürü iş var. (3,143-145) <b>Bunlar departmanlar aracılığıyla yürütülüyor.</b> (3d,34)                                                                                  | B,D       |
|                             | Uzmanlığa göre iş bölümü           | İkisini bir arada yürütmek oldukça yorucu. Hataya zorluyor kişiyi ve kulübü. Onun için 15 gün kadar önce bunu bıraktım. Daha doğrusu ayırdık. Kurumsallaşma yolunda doğru bir adım oldu diyebiliriz.(3d,19-22) <b>biz yönetimde mümkün mertebe insanların uzmanlık alanlarına göre iş bölümü yaparız.</b> (3, 151-152) | B,D       |

Katılımcı A,B ve D'nin ifadelerinden yola çıkıldığında spor kulüplerinde kurumsallaşma adına yapılan çalışmalarda ikinci olarak “İş Bölümü ve Departmanlaşma” teması ortaya çıkmıştır. “İş bölümü ve Departmanlaşma” temasına yönelik olarak A,B ve D katılımcılarının ifadelerinden ortaya çıkan kodlar ise “Teknik

ve İdari Yönetimin Ayrılması”, “Departmanlar Aracılığıyla İş Görme” ve “Uzmanlığa Göre İş Bölümü”nün yapılmasıdır.

Katılımcı A idari yönetimin, sadece gelir sağlama görevi yaptığını ve karar mercii olduğunu belirtmiş ve diğer birçok kulüpte teknik manada oyun sistemlerinin tartışıldığını belirtmiştir. Katılımcı D muhasebe gibi belli bazı departmanların varlığından bahsetmiş, belli işlerin bu departmanlar tarafından yürütüldüğünden söz etmiştir. Ayrıca katılımcı D yönetimde uzmanlık alanlarına göre iş bölümü yaptıklarını da ifade etmiştir. Katılımcı B ise kendi sorumluluğu altında farklı görevlerin olduğunu ve bu işlerin ayrılmasını kurumsallaşma adına uygun bir adım olarak değerlendirmiştir. Dolayısıyla katılımcıların bu ifadeleri “departmanlaşma” temasını destekler niteliktedir.

**Tablo 4-10.** Personel sistemine ilişkin kodlar ve ifadeler

| Tema             | Kodlar                                         | İfadeler                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Katılımcı |
|------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Personel Sistemi | Alanında eğitilmiş ve uzman personel istihdamı | Birçok birimimizde spor bölümü mezunu menajerler, <b>örneğin burada spor yönetimi masteri yapan dil bilen arkadaş çalışıyor.</b> Arkadaşlar çalışıyor. Ama ben tamamını bu şekilde olması gerektiğini düşünüyorum. Ve bir gün öyle olacak.(3d, 46-49) <b>Bu konuda herhangi bir çalışmamız yok (3d,65)</b> | B,E       |
|                  | Personel Alım Kriterleri                       | Hangi personel olursa olsun kim alınacaksa alınsın ilk önce bizim için bir aylık deneme süreci vardır. (3d,11-12). Kriter derken şunu söyleyim işin niteliğine göre, muhasebe alırsın kriter değişir (3d, 53-55)                                                                                           | A,D       |

Tablo 4-10’da spor kulüplerinde kurumsallaşma çalışmalarına yönelik temalar başlığı altında katılımcı B ve E’nin ifadelerinin analizi sonucunda “alanında eğitilmiş ve uzman personel istihdamı” ve “personel alım kriterleri” kodları ortaya çıkmıştır. Katılımcı A, ve D’nin ifadelerine dayalı bu kodlama sonucunda “Personel Sistemi” bir başka tema olarak ortaya çıkmıştır.

Katılımcı B yapılan kodlamalar sonucunda spor kulüpleri açısından yapılan kurumsallaşma çalışması olarak birçok biriminde spor yönetiminde yüksek lisans yapan, yabancı dil bilgisine sahip çalışanlar bulunduğunu belirtmiştir. Katılımcı A ise belli bir deneme süreci sonrası personel alımı yaptıklarını ifade etmiştir. Yine katılımcı

D işin niteliğine göre personel alma kriterinin oluştuğunu belirtmektedir. E kodlu katılımcı da diğer görüşlerin aksine bu temaya yönelik bir çalışmalarının olmadığını belirtmiştir.

**Tablo 4-11.** Profesyonel yönetimin varlığına ilişkin kodlar ve ifadeler

| Temalar                     | Kodlar                                        | İfadeler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Katılımcılar |
|-----------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Profesyonel Yönetim Varlığı | Profesyonel Yöneticilerin İşe Yerleştirilmesi | Ben profesyonel bir yöneticiyim. geçmiş dönemde futbol federasyonunda görev yapmış, kulüpler birliğinde görev yapmış, birçok kulüpte üst düzey yöneticilik yapmış bir kişiyim ve <b>buraya profesyonel kulüp yöneticisi olarak geldim.</b> (3, 14-18)Profesyonel yöneticiler tarafından gerçekleştiriliyor. <b>Müdürler departman bölümlerinin başında bulunan müdürler sorumlular, kulüp menajerleri tamamı profesyoneldir. (3b, 29-31</b> | A,B          |
|                             | Profesyoneller vasıtasıyla iş görme           | Kulübün genel sekreterliğini ben üstleniyorum. Ama tabii ki bizim uhdemizde olan genel müdür vasıtasıyla işlerimizi görüyoruz yani.(3d, 53-55)                                                                                                                                                                                                                                                                                              | C            |

“Profesyonel Yönetim Varlığı” spor kulüplerinin kurumsallaşma çalışmalarına ilişkin temalardan biri olarak ortaya çıkmaktadır. Tablo 4-11’de profesyonel yönetimin varlığı temasına yönelik olarak katılımcı A,B ve C’nin ifadeleri doğrultusundaki kod ise profesyonel yöneticilerin işe yerleştirilmesi ve profesyoneller vasıtasıyla iş görmedir.

Katılımcı A, geçmiş dönemlerde benzer kurumlarda görev aldığını ve şu an bulunduğu kulübe profesyonel kulüp yöneticisi olarak geldiğini belirtmiştir. Katılımcı B’de benzer şekilde kulüp faaliyetlerinin departmanların başında olan müdürler olmak üzere profesyonel yöneticiler tarafından gerçekleştirildiğini belirtmiştir. Katılımcı C ise kendi uhdelinde olan genel müdür vasıtasıyla kulüp faaliyetlerinin yürütüldüğünü belirtmiştir

**Tablo 4-12.** İş tanımlarına ilişkin kodlar ve ifadeler

| Temalara     | Kodlar                    | İfadeler                                                                                                                                                                                                                                                                 | Katılımcılar |
|--------------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| İş Tanımları | İş Tanımlarının Yapılması | Tamamı belirgindir. Kimin hangi görevi yapacağı neyden sorumlu olduğu. Yani ben şunu bilirim herhangi bir konuda aksama varsa o işle ilgili hangi müdür yardımcısı yetkilidir.(3d, 8-9). Şu anda biz bunu çok az bir şekilde yavaş yavaş gerçekleştiriyoruz. (3d, 45-46) | A,B          |

Katılımcı A ve B'nin ifadelerinden yola çıkıldığında spor kulüplerindeki yapılan kurumsallaşma çalışmalarına ilişkin “İş Tanımları” bir diğer tema olarak ortaya çıkmıştır. İş tanımları temasına yönelik A ve B katılımcılarının ifadelerinden ortaya çıkan kod ise iş tanımlarının yapılması olmuştur.

Katılımcı A kulüp çalışanlarının iş tanımlarının tamamının belirgin olduğunu, kimin hangi görevi yapacağını çalışanlarca bilindiğini belirtmiştir. Katılımcı B ise çalışanların iş tanımlarının belirlenmesini çok yavaş da olsa gerçekleştirdiklerini ifade etmiştir.

**Tablo 4-13.** UEFA kriterlerine ilişkin kodlar ve ifadeler

| Temalar         | Kodlar                     | İfadeler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Katılımcılar |
|-----------------|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| UEFA Kriterleri | UEFA Kriterlerini Uygulama | Kurumsal bir yapıya varmak üzereyiz. <b>Zaten Avrupa kriterlerine en uygun kulüplerden birisi burası.</b> (3, 25-26)..... Kulübü olarak UEFA'yı, FIFA'yı talimatları emirleri zoraki şeyleri beklememek lazım bir yerden gitmek lazım ..... Kulübü olarak <b>biz bu konuda ciddi bir mesafe kat ettiğimizi söyleyebiliriz.(2,136-140)</b> | B,D          |

Tablo 4-13 incelendiğinde katılımcı B Avrupa kriterlerine en uygun kulüplerden biri olduğunu ve bunun kurumsal bir yapıya ulaşmada önemli bir çalışma olduğunu belirtirken, katılımcı D, UEFA ve FIFA talimatları çerçevesinde ciddi bir mesafe kaydettiklerini ifade etmiştir. Katılımcıların bu ifadelerinden yola çıkarak spor

kulüplerinde yapılan çalışmalara yönelik altıncı tema “UEFA Kriterleri”dir. UEFA kriterleri temasına yönelik ortaya çıkan kod ise UEFA kriterlerini uygulama olarak ifade edilebilir.

**Tablo 4-14.** Yetki devri ve sorumluluk temasına ilişkin kodlar ve ifadeler

| Temalar                   | Kodlar                                        | İfadeler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Katılımcılar |
|---------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Yetki Devri ve Sorumluluk | Yetkinin sınırlı devredilmesi                 | Yetkiler şube sorumlularındadır. Ancak <b>yetki devirlerinin sınırları da yönetim kurlarınca çizilir.</b> sınırları belli olan konularda bütün şube sorumlulukları kendileri yerine getirirler. (3,38-45).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | B            |
|                           | Belirli görev ve sorumlulukların devredilmesi | <b>Kurumsallaşma adına bizim yaptığımız şey becerebildiğimiz kadar yönetim kurulu üyelerimizden uzmanlık alanlarına göre sorumluluklar alırlar.(3,146-148)Bizde herkes kendi branşının sorumluluklarını üstlenmiş durumda. (3a,62-63)Yani yönetim kurulu olarak şu şu görevleri veya şu şu işleri yönetim kurulu kendi içerisinde yönetim kurulu üyesine devredebilir.</b> Yani örneğin yani kombineleden sorumlu şu şu üç yönetim kurulu üyemiz sorumlu olsun, o üç yönetim kurulu üyemiz bu kombinenin pazarlanmasından satışından sorumlu olsun gibi. (3b,5-8)Sezon başında yönetim kurulunda kombineleden kim sorumlu olacak, sosyal işlerden kim sorumlu olacak, reklam departmanından kim sorumlu olacak, resmi kurumlarla ilişkileri kim sağlayacak gibi <b>kurumsal bir yönetim kurulunda görev dağılımı yapılır. (3b, 17-22)</b> | B,D,A        |

“Yetki Devri ve Sorumluluk” spor kulüplerinde kurumsallaşma çalışmalarına yönelik temalardan yedinci olarak ortaya çıkmaktadır. Yetki devri ve sorumluluk temasına yönelik katılımcı A,B ve D’nin ifadeleri doğrultusundaki kodlar ise “yetkinin sınırlı devredilmesi” ve “belirli görev ve sorumlulukların devredilmesi” olarak belirginleşmiştir.

Katılımcı B yönetim kurulu tarafından çizilen sınırlar içerisinde şube sorumlularına görev ve sorumlulukların devredildiğini ve ayrıca yönetim kurulu içerisinde de görevlerin kişilere devredildiğini belirtmiştir. Katılımcı D ise uzmanlık

alanlarına göre yönetim kurulunda bulunanların sorumluluk aldıklarını ve daha sonra profesyonellerle birlikte bu sorumluluklarını yerine getirdiklerini ifade etmiştir. Katılımcı A da benzer şekilde yönetim kurulunda görev ve sorumlulukların dağılımının yapıldığını belirtmektedir.

**Tablo 4-15.** Kalite belgesine ilişkin kodlar ve ifadeler

| Temalar        | Kodlar             | İfadeler                                                                                                              | Katılımcılar |
|----------------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Kalite Belgesi | ISO 9001 çalışması | ISO9001 alma çalışması başlattık kurumsallaşmayla ilgili. (3, 158). Biz ayrıca ISO çalışmalarımızı yapıyoruz. (3f,25) | C, E         |

Spor kulüplerinde yapılan kurumsallaşma çalışmalarına yönelik “Kalite Belgesi” temasına ait katılımcı C ve E’nin görüşleri sonucu ISO 9001 çalışmaları kodu ortaya çıkmıştır. (Tablo 4.15)

Katılımcı C ISO 9001 çalışmalarını yaptıklarını belirtirken, katılımcı E ise benzer şekilde ISO 9001 çalışmaları başlattıklarını belirtmiş ve bunun kurumsallaşma ile ilgili bir konu olduğunu da ayrıca ifade etmiştir.

**Tablo 4-16.** Şeffaflaşmaya ilişkin kodlar ve ifadeler

| Temalar        | Kodlar      | İfadeler                                                                                                                             | Katılımcılar |
|----------------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Şeffaf Yönetim | Şeffaflaşma | Önceki senelere istinaden kulübün şeffaflığı, gelirinin giderinin bilinmesi bütün şehir kulübümüzün bilir yani şeffafız.(3, 166-168) | E            |

Katılımcı görüşleri doğrultusunda spor kulüplerinin kurumsallaşma çalışmalarına yönelik bir diğer tema da katılımcı E’nin ifadelerinden yola çıkarak “Şeffaf Yönetim” temasıdır. (Tablo 4.16)

Katılımcı E’nin önceki senelere göre kulübün şeffaflığından, gelir giderinin bilinmesinden bahsetmesinde yola çıkarak “Şeffaflaşma” kodu ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 4-17.** Vizyon ve misyona ilişkin kodlar ve ifadeler

| Temalar          | Kodlar                                | İfadeler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Katılımcılar |
|------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Vizyon ve Misyon | Vizyon ve misyon ifadesinin bulunması | <b>Onları geç. Hepsi yalan yanlış.</b> Herkes önce kendine bir misyonumuz bu vizyonumuz <b>bu sadece kopyala yapıştır.</b> Yani istediği kadar internet sitesine, basına verdiği şeye, yada tüzüğüne yazsın istediği kadar. ne yazsın misyonu vizyonu. <b>Bunu yaptıkları ve yapacakları belirler. (3f,1-2).</b> Bizim içinse en önemli şey tam profesyonel kulüp yapısını oturtmak. Yaklaşık 4 yıldır süregelen bir istikrarımız var ve bu istikrarı devam ettirmek teknik kadro ve oyuncu kadrosu manasında güvenilir bir kulüp yapısı oluşturmak ve ondan sonra hedefe oynamak.(3f, 21-24). <b>İnternet sitemizde mevcuttur.</b> (3f,25). ilkeli davranmak, futbol içerisinde veya diğer branşlarda fair play ruhunda olmak, bunlar bizim ana misyonlarımız. Onun haricinde tabî ki çok da geniş olmasa da bir vizyonumuz bu ligde kalmak ve daha iyi başarılar elde etmektir. Çok kısa bir çerçevede bunu toplayabiliriz. Klişeleşmiş diğer şeylere girmek istemiyorum. (3f,33-35). Bizim kulübümüzün vizyonu şu anda bugüne kadar biz şöyle tanımlanırız. .... spor kulübü alt yapılarından oyuncu yetiştirir, yurt dışında ülke çapında yine genç yaşta küçük yaşlarda oyuncular bulur. Bunları belirli bir seviyeye getirir, bunları satar bunlardan elde ettiği gelirler ile tesis yapar saha yapar okul açar,(3f, 41). Futbolda sporda mersini daha iyi yerlere götürmek. Gençlere spor yapma şansı tanımak. Takımı süper ligde oynatmak. Futbol dışında boks hentbol basketbol o kadar.(3f,61-63) | A,B,C,D ve E |

Katılımcı A,B,C,D ve E ifadelerinden yola çıkıldığında spor kulüplerinde yapılan kurumsallaşma çalışmalarına yönelik tema olarak “vizyon ve misyon” ortaya çıkmaktadır. Vizyon ve misyon temasına yönelik olarak A,B,C,D ve E kulüp yöneticilerinden ortaya çıkan kod ise vizyon ve misyon ifadesinin bulunmasıdır.

Katılımcı A kulüplerde vizyon ve misyon ifadelerinin kopyala yapıştırdan ibaret olduğunu ve tüzükte yazılı ifadelerin değil uygulamada yapılacaklar doğrultusunda ortaya çıkacağını ifade etmiştir. Ayrıca katılımcı C vizyon ve misyonlarının fair play anlayışında olmak ve ligde kalmak olduğunu belirtmiştir. Katılımcı D ise vizyon ve

misyon ifadesi olarak alt yapılardan oyuncu yetiştirmeyi ve oyuncu satışlarından tesisler yapmayı belirtmiştir. Katılımcı E de gençlere spor yapma imkanı tanıma, süper ligde kalma ve futbol dışında basketbol, boks, hentbol ve basketbol branşlarında yer almayı vizyon ve misyon ifadesi olarak belirtmiştir. Ayrıca katılımcı A spor kulüplerinde yazılı olarak yer alan vizyon ve misyon ifadelerine inanmadığını ifade etmiştir.

#### 4.2.1. Spor kulüplerinde kurumsallaşma çalışmalarına ilişkin yorumlar

Araştırmacıların alanyazında örgütlerin kurumsallaşma çalışmalarına yönelik yapılan uygulamaları birçok alt boyut etrafında değerlendirildikleri görülmektedir. Bu doğrultuda literatürde kurumsallaşma çalışmalarını belirlemeye yönelik kullanılan göstergeler spor kulüplerinde yapılan kurumsallaşma çalışmalarının varlığını belirleyici unsurlar olarak değerlendirilebilir. Literatüre bakıldığında örgütlerde kurumsallaşmanın varlığını belirleyen unsurlar; örgüt kültürü, yönetici- lider, örgütteki eğitim ve yetiştirme imkanı, insana bakış açısı, örgütün yapısı, istihdam politikaları ve profesyonelleşme ve iş ve süreçlerin standartlaşması olarak belirtilmektedir (Özer, 2007). Yazıcıoğlu ve Koç (2009) ise kurumsallaşma çalışmalarının bir örgütte var olduğunu belirlemeye yönelik unsurları işletme anayasası, profesyonelleşme, etkin bir örgüt yapısı, yetki devri, yönetim anlayışı, karar verme şekli ve etkin bir iletişim sisteminin kurulması şeklinde belirtmektedir. Bu bilgilerin ışığında, yapılan araştırma sonuçları incelendiğinde spor kulüplerinde yapılan kurumsallaşma çalışmaları on tema altında toplanmaktadır. Bu temalara yönelik ilk olarak herhangi bir kurum ya da örgütte kurumsallaşmanın başlamasının temelini oluşturan ve katılımcı ifadelerinin analizi sonucu ortaya çıkan “yönetici bakış açısı” temasına değinilmiştir. Daha sonra ise araştırma sonucunda verilerin analizinden elde edilen diğer temalardan bahsedilmiştir.

Örgütlerde kurumsallaşma düşüncesinin işletme sahipleri ve yöneticilerinde var olması bir örgütte kurumsallaşmanın gerçekleşmesi için temel koşul olarak değerlendirilmektedir. Ulukan (2005) çalışmasında bu doğrultuda kurumsallaşmanın bir örgütte gerçekleşmesi için, ilk olarak kurumsallaşmanın düşünce olarak benimsenmesi ve üst yönetimin bu konuda ikna edilmesine bağlı olduğunu ifade etmiştir. Bakırcı (2007) ise örgütlerin kurumsallaşmasında üst yönetimin istekli

olmasının çok önemli olduğunu belirtmiştir. Bu doğrultuda katılımcı ifadelerinde spor kulüplerinin mali boyutuna da dikkat çekilerek kulüplerde yaşanan para akışının trilyonlarla ifade edilen bir ticari sektör gibi görülmesiyle böyle bir ekonominin var olduğu yerde kurumsallaşmanın kaçınılmaz olması katılımcıların spor kulüplerinde kurumsallaşmaya bakış açılarının olumlu olarak değerlendirilmesini mümkün kılabilir. Büyük bir ekonomiye sahip spor kulüplerinde yer alan paralı başkan ve yöneticiye bağımlı kuruluş olarak değil sürekliliği olan kurumsallaşmış bir yapıya bürünmeleri katılımcı görüşleriyle de desteklenmektedir. Bu durumda katılımcı kulüplerin spor kulüplerinde kurumsallaşmanın sağlanması ile hem mali hem de idari açıdan iyi bir kulüp yapısı olacağı düşüncesine sahip oldukları ifade edilebilir. Genel itibariyle günümüzde spor kulüplerinin kurumsallaşmalarının gerekli bir çalışma olduğunu ve bu çerçevede spor kulüpleri için önemli bir yapılanma olduğu görülmektedir. Ayrıca araştırmada yer alan spor kulübü yöneticilerinin spor kulüplerinin ileride kurumsallaşmalarının mecburiyet olacağını belirtmelerinde, her geçen gün spor kulüplerinin faaliyet alanlarının genişlemesini, ekonomik boyutlarının büyümesini, gelişen rekabet ortamında sürekliliği olan bir yapının ihtiyaç olarak çıkması gibi nedenlerin etkili olduğu düşünülebilir. Dolayısıyla katılımcıların kurumsallaşmaya yönelik olumlu bakış açılarına sahip olmaları ve bu konuda istekli olmaları spor kulüplerinde kurumsallaşmanın benimsenmesinde en önemli unsurlardan biri olarak değerlendirilebilir.

Araştırmada A,B ve D kodlu katılımcıların ifadeleri sonucunda ortaya çıkan “iş bölümü ve departmanlaşma” temasına (Tablo 4.9) yönelik literatüre bakıldığında her örgütte departmanların görevlerinin belirlenmiş olması ile kurumsallaşmanın bir sistem haline dönüştüğü ifade edilmektedir. Bu sayede ileride şirketin gelişmesiyle birlikte doğabilecek kargaşa ortamı işlerin ayrılması ve belirginliği ile en aza indirilmektedir (Bakırcı, 2007). Polatoğlu (2001) bir örgütün birimlere ayrıldıktan sonra bu birimlerin kendi içerisinde daha küçük birimlere ayrılmasını departmanlara ayırmak olarak tanımlamıştır. İş bölümü, işlerin çok küçük parçalara ayrılarak her görevi bir kişinin sürekli olarak yapması olarak da değerlendirilmektedir (Minareci,2007). Bilgin (2007) ise girişimciler, iş görenlerin bilgi ve tecrübe kazandıkları işlerde çalıştırılmalarının yani uzmanlık alanlarında görevlendirilmelerinin performansı arttıracaklarını düşündüklerini

ifade etmiştir. Ayrıca kurumsallaşan örgütlerde iş bölümü ve uzmanlaşmada profesyonellerin uzmanlıklarından yararlanıldığını belirtmiştir. Özer (2007) ise kurumların ilk zamanlarında fazla sorunlarla karşılaşmadıklarını ancak kendi kaynaklarıyla faaliyetlerini yürüten kurumların işlerin büyümesi ve faaliyet alanlarının genişlemesiyle personel ihtiyacı içine girmekte olduklarını, buna bağlı olarak yönetim ve organizasyon, insan kaynakları, muhasebe, finansman, pazarlama v.b birimlerin sağlanabilmesinin kurumsallaşma çalışmalarına yönelik önemli bir adım olduğunu belirtmektedir. Bu durumda spor kulüplerinin özellikle alt yapı, pazarlama, muhasebe, insan kaynakları gibi birimler oluşturarak kulüpteki iş yükünü birimler aracılığıyla yürütmeleri, sürdürülebilir bir yönetim şekli ve kurumsallaşma yönünde önemli bir özellik olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle süper lig düzeyinde profesyonel futbol faaliyetlerini yürüten spor kulüplerinin gerçekleştirdikleri faaliyetler ve bu kapsamda yapılan işlerin çeşitlilik göstermesinin örgüt yapılarında iş bölümünü ve departmanlaşmayı zorunluluk haline getirdiği söylenebilir. Bunu gerçekleştirirken uzmanlık alanlarına göre iş bölümü yapılması da kulüplerin bu anlamda yapmış olduğu çalışmalarda olumlu bir etki yaratabilir. İşlerin bölünmesinde uzmanlaşmadan yararlanıldığı da katılımcı ifadelerinden ortaya çıkan önemli bir konudur. Ayrıca teknik ve idari anlamda görevlerin ayrılmış olması ve yönetimin teknik anlamda yapılan işlere herhangi bir müdahalede bulunmaması spor kulüpleri açısından ülkemizde az rastlanabilecek olumlu bir durum olarak ifade edilebilir. Spor kulüplerinin yapmış oldukları alt yapı hizmetlerini bir birim olarak oluşturmaları ve bu yönde uzman personel istihdamı sağlamaları sürdürülebilir bir başarı örneğini karşımıza çıkarmaktadır. Dolayısıyla alt yapı birimleri ile maddi ve manevi önemli kazanımlar elde eden spor kulüplerinin yer aldıkları bölgelere ve ülkemize önemli yararlar sağladıkları belirtilebilir. Yukarıdaki açıklamalarda görüldüğü üzere örgütlerde iş bölümü ve departmanlaşma, kurumsallaşma çalışmaları kapsamında ki faaliyetler olarak değerlendirilirse araştırmaya katılan spor kulüplerinin bu yönde çalışmalar yaptıkları ifade edilebilir.

Spor kulüplerinin kurumsallaşma çalışmaları kapsamında değerlendirdikleri bir diğer tema “Personel Sistemi” olarak ortaya çıkmıştır. (Tablo 4.10) Personel sistemine yönelik literatürde uygun personel seçim ve yöntemlerinin belirlenmesinin, işletmelerin

kendilerine özgü kurumsal kimlik kazanmasında ve varlıklarını uzun yıllar sürdürülebilmelerinde önemli olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca kurumsallaşma düzeyi yüksek işletmelerde personel seçiminin objektif esaslar çerçevesinde yürütüldüğü belirtilmiştir (Karaer, 2007). Kurumsallaşma sürecinde personele ilişkin profesyonel insan kaynakları departmanının mevcudiyeti çok önemli bir kriteri teşkil etmektedir (Türk, 2007). İşe alım ve çıkarma koşullarının resmiyet kazanmaması ve bu kapsamda departman olmaması kurumsallaşma önünde bir engel olarak kabul edilmektedir (Özer,2007). İnsan kaynakları ve uzman personeli işe yerleştirmenin kurumsallaşma sürecinde en kritik öge olarak görüldüğünü belirten Ulukan (2005), uygun insan kaynaklarına sahip olmadan kurumsallaşma çalışmalarına başlamanın anlamsız olacağını ifade etmektedir. Bu bilgiler ışığında görüşme sonuçlarında ortaya çıkan kodlar değerlendirildiğinde spor kulüplerinin bu konuda çok iyi organize olamadıkları ifade edilebilir. Örneğin, katılımcı ifadelerinden bazı kulüplerin bu noktada herhangi bir çalışmalarının olmadığı anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda Karaer (2007) de çalışmasında nitelikli iş görenin pahalı olduğu düşüncesinin kurumsallaşma konusundaki sorunlardan biri olduğunu belirtmiştir. Dolayısıyla spor kulüplerinin de tıpkı işletmeler de görülen benzer sebeplerle uzman personel istihdamında gerekli adımları atamadıkları söylenebilir. Bununla birlikte spor kulüplerinin bu konuda istekli oldukları ve her birimde uzman personelle çalışmak istedikleri de görülmektedir.

Araştırmada A, B ve C kodlu katılımcıların ifadeleri sonucu profesyonel yönetim varlığı temasına (Tablo 4.11) yönelik literatüre bakıldığında, işlerin profesyoneller tarafından yapılmasının firmaya sağladığı etkinliğin yadsınamaz olduğu belirtilmektedir (Tavşancı, 2009). Günümüzde spor kulüplerinin ticari bir kuruluş olarak değerlendirilmesi, sporun ve futbolun yönetimi konularına ilginin artması, sportif organların amatör gönüllüler tarafından yönetilmesi yerine yönetim fonksiyonlarında uzmanlaşmış profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmesi doğrultusunda görüşlerin ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Merih, 2008). Bu noktada Akşar (2008), spor kulüplerinin artık ticari şirketler gibi faaliyetlerinin çeşitlilik göstermesi ve kulüplerin gelir kalemlerinde önemli yere sahip olmaları, bu faaliyetlerin gönüllü bireyler yerine alanında uzman profesyonel kişilerce yönetilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Kömür (2009) ise, spor kulüplerinin yönetsel yetersizliğinin büyüyen futbol ekonomisine karşı

olumsuz bir durum oluşturduğunu öne sürerken, sürekli büyüyen bir sektör içinde yönetimlerin de gelişme göstermesi, profesyonel bir yapı arz etmesi ve profesyonel kişilerce yönetilmeleri gerektiğinin altını çizmektedir. Bu bilgiler ışığında araştırma kapsamındaki spor kulüplerinde çoğunlukla profesyonel yönetici olarak genel müdürlerin yer aldığı ve müdürler aracılığıyla işlerin yürütüldüğünü söylemek mümkündür. Yönetim kurulu üyelerinin ise daha çok, katılımcı kulüp yöneticilerinden birinin ifadesi ile (yönetim kurullarında herkes dosttur, işadamıdır) dostluk ilişkileri dikkate alınarak veya maddi güç özelliği düşünülerek oluşturulduğu söylenebilir. Bu doğrultuda spor kulüplerinin yönetimi noktasında mevcut dernekler statüsünde yönetim kurullarının oluşturulması ve yönetim kurullarının gönüllük esasıyla belirleniyor olmasının profesyonel yönetimin kulüplerde gerçekleşmesinde engel teşkil ettiği de ifade edilebilir. Benzer şekilde Alkış ve Temizkan'(2010) da yaptıkları çalışmalarda yöneticiler tarafından profesyonel çalışanların işletmelerde maliyet unsuru görüldüğünü ve bunun da handikap oluşturduğu noktasında görüş bildirmişlerdir. Dolayısıyla yönetim kurulu kadrolarında profesyonelleşmenin gerçekleştiğinin zor olduğu söylenebilir. Bu bilgiler ışığında günümüz spor kulüplerinde gelir kalemlerinin çokluğu ve faaliyet alanlarının çeşitliliği sürecinde, yapılan faaliyetlerden maksimum fayda elde etmek için profesyonelleşmeden daha çok yararlanılmasının gerektiği söylenebilir. Örneğin, Tavşancı (2009) çalışmasında örgütlerde profesyonelleşmenin artması ile finansal güç bakımından rekabet gücünün de artacağı sonucuna ulaşmış ve ayrıca yapılan analiz sonucunda, bu kurumsallaşma faktörünün %21.5 oranında rekabet gücünü olumlu derecede etkilediği belirlenmiştir.

A ve B katılımcıları tarafından belirtilen ve beşinci tema olarak ortaya çıkan iş tanımlarının (Tablo 4.12) kurumsallaşma sürecini tamamlamış örgütlerde görülen önemli bir unsur olduğu belirtilmektedir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009). Örgütlerde iş ve görev tanımı birbirini tamamlayan bir sistemin parçalarıdır. İşin kimliği açıklığa kavuşturulduktan sonra, işi yerine getirecek bireylerde gerekli olan şartlar daha ayrıntılı olarak incelenmektedir. Öncelikle her iş için standartların belirlenmesi gerekmektedir. Ancak bu iş çok da kolay değildir. Örneğin herhangi bir iş için eğitim önemli bir faktör olmasına rağmen başka bir iş için daha düşük önem derecesine sahip olabilmektedir (Baykal, 2002). Dolayısıyla kurumsallaşma sürecinde bulunan ve söylemlerinde bunu

dile getiren spor kulüplerinin iş tanımlarını belirlenmesi ve bu noktada yapılacak işlerden kimin sorumlu olduğunun açıkça organizasyon içinde belirgin olması faaliyetlerin yürütülmesinde ve olası sorunların çözümünde daha hızlı davranılmasına katkı sağlayabilir. Araştırmaya katılan spor kulübü yöneticilerinin görüşleri dikkate alındığında örgüt yapısında işlerin tanımlanmasında yeterli şekilde çalışmaları gerçekleştiremedikleri ifade edilebilir.

Araştırmada spor kulüplerinin kurumsallaşma çalışmalarına yönelik katılımcı görüşlerinin analizi sonucu ortaya çıkan başka bir tema da “UEFA Kriterleri” dir. Araştırmaya katılan spor kulübü yöneticilerinin UEFA kriterleri göz önüne alınarak oluşturulmuş olan kulüp lisans sistemi çerçevesinde yapılan faaliyetleri, kurumsallaşma yolunda yapılan çalışmalar olarak değerlendirdikleri görülmektedir (Tablo 4.13). Bu doğrultuda Kömür (2009) çalışmasında spor kulüplerinin sermayelerini büyütme ve başarılarının anlık olmaması için kurumsallaşmayı uygulamak durumunda olduklarını belirtmiş ve UEFA’nın belli kriterleri çıkararak bu konuda spor kulüplerini uyardığını belirtmiştir. Dolayısıyla spor kulüplerinin kurumsallaşması konusunda gerekli adımları atmak için bir takım kriterlerin UEFA tarafından oluşturulduğu görülmektedir. Bu sistem Avrupa futbolunun kalitesini daha sağlam, şeffaf temellere dayandırarak geliştirmek ve bu gelişimi belirli standartlara 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 hazırlamakla yükümlüdür. Dolayısıyla ülkemizde futbolun en üst yönetim organı olan TFF 2003 tarihinden beri bu uygulamayı yürütmektedir. (www.tff.org). Bu bilgiler ışığında ülkemizdeki spor kulüplerinin Avrupa’dan kurumsallaşma anlamında çok uzakta olduğunu belirten Sultanoğlu (2008), UEFA kriterlerinin, spor kulüplerinin sahip oldukları stadyumlarına ilişkin yapılması gerekli yatırımlardan, kulüp içi eğitime, sağlık, sosyal hizmetlere, hukuki ve idari yapısına ve en önemlisi mali yapısına kadar köklü değişimler getireceğini vurgulamaktadır. Spor kulüplerinin ulusal çapta ve UEFA’da mücadele etmesinin bu kriterlere uygun faaliyette bulunmalarına endekslenmesi spor kulüplerinin kurumsallaşmaya yönelik yapılacak çalışmalarının da hızlanmasına katkı sağlayacağı düşünülebilir. Yine Sultanoğlu (2008) UEFA kriterlerini kurumsallaşma eksikliği nedeniyle Avrupa’daki kulüplerden epey

geride olan kulüplerimiz için iyi bir başlangıç noktası olarak kabul etmektedir. Araştırmada yer alan spor kulüplerinden 2011-2012 sezonu için sadece bir kulübün UEFA lisansı aldığı ve bir kulübün de ulusal lisans aldığı görülmüştür (Tablo 2.2). Görüşmenin yapıldığı tarihlerde UEFA kriterleri konusunda yoğun çalışmalar yaptıklarını belirten spor kulüplerinin, 2012-2013 sezonu öncesi ise UEFA lisansına sahip olan kulüp sayısının üçe çıktığı ve bir kulübün de ulusal lisans aldığı görülmektedir (Tablo 2.3). Araştırmaya katılan bir kulübün ise herhangi bir lisansı bulunmamaktadır. Alınan bu lisanslar ve gelişimin aslında araştırmada elde edilen bulgularla paralellik gösterdiği söylenebilir.

Araştırmada A, B ve D kodlu katılımcıların ifadeleri sonucunda “yetki devri ve sorumluluk” (Tablo 4.14) temasına ilişkin literatüre bakıldığında yetki ve sorumluluğun kurumsallaşma ile yukarıdan aşağıya doğru yayılmaya başladığı belirtilmektedir. Her kademedeki görevin sorumlulukları belirtilirken, buna uygun olarak yetkilerinin de belirtilmesi gerekmektedir. Görevler tanımlanıp sorumluluk-yetki dengesi sağlandıktan sonra, hangi görevlerin kime bağlı olduğu, kime danışılacağı ve rapor edileceği tespit edilmektedir (Yıldız, 2010). Türk (2007) kurumsallaşma açısından yetki devrine yanaşmayan girişimcilerin ve yöneticilerin karar verme yetkilerini bir merkezde toplandığını ve bu tip yönetim anlayışının mevcut olduğu firmalarda kurumsallaşma anlayışının olgunlaşmasının çok zor olduğunu belirtmektedir. Ayrıca yetki devrinde yöneticinin kendi yetkisinin bir bölümünü astlara vermekte olduğunu ve astların belli sınırlar içerisinde hareket edebilme özgürlüğünün bulunduğu belirtilmektedir (Can, 1999). Wallace (1995) ise farklı bir noktaya dikkat çekerek profesyonellere verilen yetki ve sorumluluğun onların organizasyonel bağlılıklarını arttıracaklarını tespit etmiştir. Araştırmada yer alan spor kulüplerinde yönetim kurulunca çizilen sınırlar çerçevesinde şube sorumlularına yetki devredildiği ve yetkilendirmenin genelde yönetim kurulu üyeleri arasında gerçekleştirildiği söylenebilir. İşletmelerden farklı şekilde spor kulüplerinde yetkilendirmenin profesyonel yöneticilerden ziyade gönüllü olarak yönetim kurulu üyeliğinde bulunan kişilere verilmesi de dikkat çekici bir konudur. Çünkü işletmeler açısından ele alındığında yetki devri ve sorumluluk görevlerin profesyonel yöneticilere verilmesi olarak algılanmaktadır. Bu noktada çıkan ayrımın spor kulüplerinin yapılanması ve kurumsallaşma anlayışındaki farklılıktan

kaynaklandığı düşünülebilir. Yetki devri ve sorumluluk anlayışının genelde spor kulüplerinde yönetim kurulu üyeleri arasında kaldığı, ancak astların veya çalışanların bu doğrultuda fazla yetkilendirilmediği ortaya çıkan sorunlardan biridir. Burada spor kulüplerinin profesyonelleşme ve uzman personel istihdamı konusunda fazla gelişme gösterememelerinin de etkisi olduğu düşünülebilir. Araştırmaya katılan bazı kulüplerde buradaki eksikliğin yönetim kurulunda uzmanlığa göre görev dağılımı yapılarak gidermeye çalışıldığı da söylenebilir. Dolayısıyla spor kulüpleri kendi yapısal özelliklerine göre belli sınırlar içerisinde yetkilendirmeyi sağlamaya çalışmaktadır.

Katılımcı C ve E tarafından belirtilen ve sekizinci tema olarak ortaya çıkan kalite belgesinin sahip olunması kurumsallaşmış bir uygulama olarak görülmektedir (Tablo 4.15). ISO çalışmaları başlangıçta uygun ve anlamlı bir uygulama iken daha sonra örgütlerin yaşamlarını sürdürmeleri için bir araç haline gelmektedir. Bu çalışmalar her ne kadar kurumları kurumsallaşmaya yaklaştırmakta ise de, sistemlerini yalnızca kağıt üzerinde kuran, uygulama kısmını kurumun yönetim ve yaşamının içine taşımayan firmalar asıl olarak, sistemleşme ve kurumsallaşmadan uzak kalmaktadır (Minareci, 2007). Özer (2007) de standart belgesine sahip olmanın organizasyon şemalarının hazırlanması, kalite el kitaplarının oluşturulması, misyon, vizyon ifadelerinin belirlenmesi, işletmenin tüm fonksiyonlarının, süreçlerinin standart hale getirilmesi gibi işlemlerin, işletmelerin görünürde de olsa kurallı bir yapıya bürünmesini sağlamakta olduğunu, ancak genellikle söz konusu belge alındıktan sonra, işleyişin eskiden olduğu gibi devam edebildiğini, alınan belgelerin sadece işletmenin duvarlarını süsleyebildiğini ortaya koymaktadır. Türk (2007) ise, kalite belgesi çalışmalarının özellikle kurumsallaşmanın etkin bir zeminde oluşturulmasında, ortaya koymuş olduğu prosedürler sayesinde gerek departmanlar bazında, gerekse yönetim bazında ilgili düzenlemelerin yapılıp etkin bir örgüt yapısının oluşmasına ve tüm işlemlerin belli sistematik çerçevede yürütmesine zemin hazırlayan bir faktör olduğunu belirtmiştir. Ayrıca araştırmasına katılan firmaların %87'sinin kalite sistemine sahip olduğunu, bunların %81'inin kurumsallaşmayı hedeflediğini belirtmektedir. Bu bilgiler ışığında yapılan araştırmada katılımcı spor kulübü yöneticilerinin bu konuda çalışmalara başladıkları ve bunu kurumsallaşma adına yapılan bir çalışma olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Bu durum spor kulüplerinin kurumsallaşma ile ilgili farkındalığına işaret

etmektedir. Kalite belgesi ile ilgili bulgulara dayalı olarak spor kulüplerinin kalite çalışmalarını kurumsallaşmayla ilgili bir çalışma olarak algıladıkları ve bu doğrultuda spor kulüplerinde kurumsallaşmanın hedeflendiği söylenebilir.

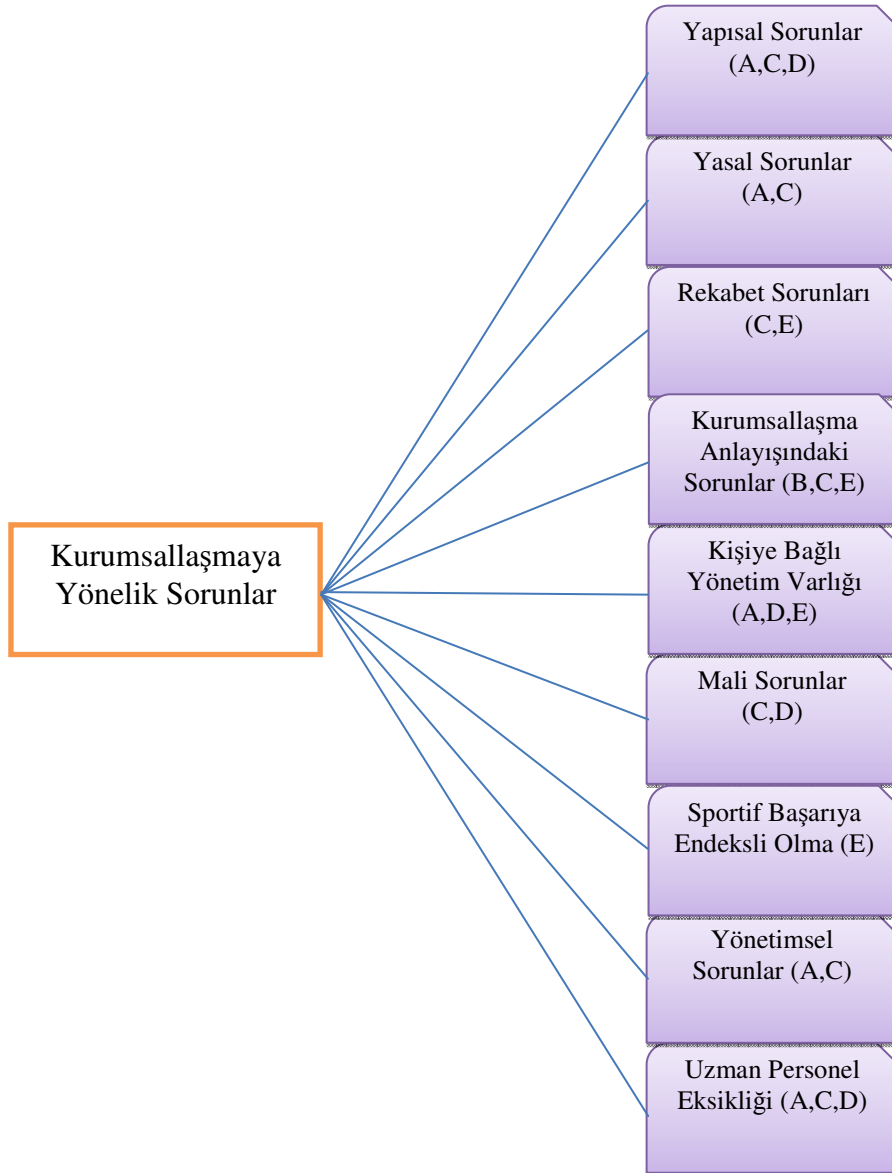
Yalnızca katılımcı E tarafından ve dokuzuncu tema olarak ortaya çıkan “şeffaf yönetim” (Tablo 4.16) firmalarla ilgili bilgilerin (ortaklık yapısı, finansal göstergeleri, yönetim kurulunun yapısı, yönetim kurulu seçim kriterleri, kamuoyunu aydınlatmadan sorumlu ve imza yetkisine sahip yöneticinin bilgisi, insan kaynakları politikası vs.) paydaşlara açıklanması ile sağlanabilmektedir (Tavşancı, 2009). Spor kulüpleri açısından da önemli bir konu olan şeffaflaşma UEFA’nın mali kriterlerinin de önemli bir amacıdır. Özellikle mali tablolarda şeffaflık sağlamak mali kriterlerin temel boyutunu oluşturmaktadır. Ancak ülkemizdeki futbol kulüplerinin özellikle mali tablolarında bazı mali bilgiler kayıtlı değildir. Bundan dolayı araştırmalarda kulüpler hakkında birçok bilgiye ulaşılamamaktadır (Sultanoğlu, 2008). Benzer şekilde araştırmaya katılan spor kulüplerinde de yapılan görüşmeler esnasında ve sonrasında bu konudaki taleplere karşı olumlu yaklaşımlar olmamıştır. Araştırmaya katılan spor kulüplerine ait şirketlerin faaliyet raporlarının bulunduğu internet siteleri incelendiğinde de finansal göstergelerden çok sportif ve idari yönetim hakkında göstergelere ve maç sonuçlarına dair bilgilere yer verdikleri görülmüştür. Finansal raporların talep edilmesi de olumsuz karşılanmıştır. Kurumsallaşmanın bir boyutu olan şeffaflaşma hakkında sadece katılımcılardan E kulüp yöneticisi geçmiş dönemlere göre bu konuda gelişim yaşadıklarını belirtmiştir.

Araştırmada yapılan kurumsallaşma çalışmalarını yönelik verilerin analizi sonucu ortaya çıkan son tema ise “vizyon ve misyon ifadelerinin bulunması”dır (Tablo 4.17). Bilgin (2007) çalışmasında örgütlerin kurumsallaşma düzeyinin yükseltilmesinde vizyon belirlenmesi ve geliştirilmesini dört kritik unsurdan biri olarak değerlendirmektedir. İyi belirlenmiş vizyon ifadesinin kurumun geleceğini sürekli kılmasında yararlanacağı sistemlere ışık tutarken, benimsenmesinin de bu sistemlerin işlerlik kazanmasına olanak tanıdığını vurgulamıştır. Misyon ise bir örgütte planlamanın en önemli unsurlarından biri kabul edilmektedir. Yıldız (2010) ise örgütlerin kurumsallaşmasında vizyon ve misyonun yazılı olarak belirlenmiş olup bütün çalışanlar

tarafında biliniyor olmasının kurumsallaşma göstergelerinden biri olduğunu belirtmektedir. Karaer (2007) kurumsallaşma düzeyi yüksek kurumlarda misyon ve vizyon ile amaç ve hedeflerin işletmelerde geleceğe yön verdiğini belirtmektedir. Koçak, Karakılıç ve Alay (1999) çalışmalarında yöneticiler ve liderlerin vizyon, misyon ve firma amaçlarını belirtmelerini ve bu doğrultuda çalışanların rollerini belirleyerek onları cesaretlendirmeleri gerektiğini belirtmektedirler. Kurumlarda vizyon ve misyonunun tüm çalışanlar tarafından aynı şekilde bilinmesi ve benimsenmesinin üst yönetimin bu konudaki anlayışından etkilenmekte olduğu düşünülmektedir. Bu bilgiler ışığında spor kulüplerinin belirli bir vizyon ve misyona sahip olduklarını fakat benimseme olarak spor kulüpleri arasında farklılıklar görüldüğü ifade edilebilir. Mesela katılımcı A vizyon ve misyon ifadelerinin yalan yanlış şeyler olduğunu ve sadece kopyala yapıştır olarak gördüğünü belirtirken, katılımcı C de vizyon ve misyon ifadelerinin klişeleşmiş yönlerinin bulunduğunu belirtmektedir. Bu doğrultuda yazılı vizyon ve misyon hedefleri yerine, kulüplerin kendi görüşleri olarak içselleştirdikleri hedeflere sahip oldukları belirtilebilir. Bu çalışmada özellikle futbol takımının ligde kalması, alt yapıdan oyuncu yetiştirmek ve fair play duygusu içinde hareket etmek gibi hedefler belirlendiği görülmüştür.

#### 4.3. Spor Kulüplerinde Kurumsallaşmaya Yönelik Sorunlara İlişkin Bulgular

Araştırmada spor kulüplerinde kurumsallaşma çalışmalarına yönelik sorunları belirlemek için katılımcılara yöneltilen sorular sonucunda kod ve temalar ortaya çıkarılmıştır. Araştırmada katılımcılara spor kulüplerinde kurumsallaşma çalışmalarına yönelik sorunlara ilişkin “spor kulüplerinde kurumsallaşmanın gerçekleşmesinde sorunlar nelerdir” sorusu yöneltilmiş ve bu konuda görüşleri alınmıştır. Ancak diğer tüm sorular gözden geçirildiğinde katılımcıların görüşme boyunca zaman zaman kurumsallaşmaya yönelik sorunlara ilişkin görüş bildirdikleri de görülmüştür. Dolayısıyla görüşme sorularının tamamı değerlendirildiğinde ortaya çıkan temalar 9 başlık altında toplanmıştır. Bu temalar aşağıda (Şekil 4-7) gösterilmiştir;



**Şekil 4-7** Araştırma bulgularına dayalı olarak spor kulüplerinde kurumsallaşmaya yönelik sorunlar

Spor kulüplerinde kurumsallaşmaya yönelik sorunlarda ortaya çıkan temalara tek tek bakıldığında bunlardan ilkinin yapısal sorunlar olduğu görülmektedir. Yapısal sorunlar temasının ortaya çıkışını sağlayan katılımcı kod ve ifadeleri Tablo 4-26.'da gösterilmektedir.

**Tablo 4-18.** Yapısal sorunlara ilişkin kodlar ve ifadeler

| Temalar          | Kodlar                                               | İfadeler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Katılımcı |
|------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Yapısal sorunlar | Kurumsal yapıda sorunların olması                    | O yüzden de profesyonel kulüpler kendi çerçevesi içerisinde, farklı bir kurumsal yapıya gelmek zorundadırlar. O yüzden de Türkiye’ de bu çok eksik. Yani bir çok kulübün bu konuda profesyonelce düşündüğünü ama bir takım sıkıntılardan dolayı gerekli adımları atmadığını biliyorum.(1,15-19)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | A,C       |
|                  | 3 farklı yapılaşma olması                            | <b>Üç ayrı yapılaşma var.</b> Üç ayrı yapılaşma içerisinde ..... ve yahut .....ya da ..... kamu yararına dernekler statüsünde olduğu için senede 7-8 trilyon vergi vermiyor. Ben vergi veriyorum kulüp olarak o gidiyor 7-8 trilyona çok iyi topçu alıyor. Ben alamıyorum ama o iki topçuyu. Oraya gidiyor vergiye gidiyor benim param..(1,45-50). <b>Çünkü üç ayrı farklı statüde işlem yapan kulüp var.</b> Şirket kulüpleri var. Kamu yararına bağlı dernekler statüsüne bağlı kulüpler var. Ve bir de normal dernekler statüsüne bağlı kulüpler var. Bir kere bu kulüplerin kurumsallaşmasını bozuyor. Bizde dernekler masasına göre yönetiliyorsun ama öteki adam işin kolayını bulmuş kamu yararına dernek olmuş. Bütün işin kolayını bulmuş şirket olmuş. Sen yapamamışsın olmuyorsun senin kriterin ona müsait değil. Ya da ona uygun değil. Farklı düşünüyorsun. Yani bunlar hep bu keşme keşler yüzünden bu kurumsallaşma adına Türkiye’de adım atılmıyor.(3,56-64) | A,C,D     |
|                  | Dernek statüsünde olması                             | Şimdi spor kulüplerinde başkanlık yapmak, yönetim kurulu üyeliği yapmak, kamu yararına dernek statüsünde olduğu için dernekler kanununa tabi olduğu için gönüllü insanların yaptığı bir iş durumunda şu anda.(1,120-123). <b>Dernekler kanunu mesela kurumsallaşmanın önünde engeldir.</b> (2,146-147). Eğer dernekseniz Türkiye’nin en büyük sıkıntılarının bir tanesidir. Sorumlu değilsiniz. (3a, 43-44)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | C         |
|                  | Üst yapıda karmaşıklık<br>Yapısal belirsizlik olması | Kulüpler nereye bağlı dernekler masasına. Dernekler masası valilik kanalıyla işleri bakanlığına bağlı. Biz işleri bakanlığına bağlıyız. Futbol federasyonu ne yapıyor işleri bakanlığına mı bağlı değil. Özerk bir kurum. Spor bakanlığı ne yapıyor sporla ilgili bir bakanlık. Sahamıza GSGM bakıyor o nereye bağlı spor bakanlığına bağlı.(3, 90-95)<br>Federasyon her sene bir açıklama yapıyor bu sene bu iş düzelecektir tüm kulüpleri tek bir çatı altında toplayacağız. Yeni yasa hazırlanmıyor. Biz ona güvenerekten geri adım atıyoruz, bekliyoruz. O sene yine öyle geçiyor. Son 10 senedir böyle geçiyor. <b>Her sene federasyon yeni bir yasa hazırlıyor biz bunu duyuyoruz ama hiçbir şey olmuyor.</b> (3c,84-89)                                                                                                                                                                                                                                                |           |

Tablo 4.18’e bakıldığında yapısal sorunlar temasına yönelik olarak A, C ve D kulüp yöneticilerinin ifadelerinden “kurumsal yapıda sorunların olması”, “üç farklı yapılaşma olması”, “dernek statüsünde olması”, “üst yapıdaki karmaşıklık” ve “yapısal belirsizlikler olması” kodlarının ortaya çıktığı görülmektedir.

Katılımcı A Türkiye’de profesyonel kulüplerin farklı bir kurumsal yapıya gelmek zorunda olduklarını ve bu konuda ülkemizde bir takım sıkıntılardan dolayı eksiklik olduğunu ifade etmiştir. Katılımcı C ise spor kulüplerinin yapılanmasının üç farklı şekilde olmasının kulüplerin kurumsallaşmasını bozduğunu, spor yönetiminde yapısal bir karmaşıklık olduğunu belirtmiştir. Ayrıca katılımcı A ve D dernekler kanununun kurumsallaşmanın önünde engel teşkil ettiğini belirtmişler ve Türkiye’nin bu konuda en büyük sıkıntılarından birinin dernekleşme olduğunu ifade etmişlerdir.

**Tablo 4-19.** Yasal sorunlara ilişkin kodlar ve ifadeler

| Temalar        | Kodlar                    | İfadeler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Katılımcılar |
|----------------|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Yasal sorunlar | Yasal düzenlemeler        | Profesyonel kulüplerin kendi içerisinde bağlı oldukları uymak zorunda oldukları, mecburiyetleri olan bir takım hususlar var. Nedir bunlar: 1-TFF’ye bağlısınız, TFF talimatları çerçevesinde hareket etmelisiniz. 2- Dernekler statüsü için söylüyorum, dernekler kanununa bağlısınız medeni kanunun amir hükümlerine de uymak zorundasınız. O zaman ortaya şöyle bir şey çıkıyor. Yeni bir yasa çıktı 6222 şiddet ve düzensizliğin önlenmesine yönelik kanun, ona da bağlısınız.(2,1-7) | A            |
|                | Yasa eksikliği            | <b>Demek ki bu ülkede belki benim bildiğim 20 yılı aşkın 10süredir çalışılan hala bir spor kulüpleri yasası yok ki bütün kulüplerin profesyonel yapıları da bu spor kulüpleri yasasının gereklerini yerine getirsin. (2, 9-11). Türkiye’de kurumsallaşmanın gerçekleşebilmesi için bir yasa yok altyapı yok.(4,28-29)</b>                                                                                                                                                                | A,C          |
|                | Yasal zorunluluk ihtiyacı | Gittiğim zaman hep gıpta ile izlemiştir. Mesela bizde güvenlik sorumlusu son iki senedir var. O zaman ben 1999 da hatırlıyorum güvenlik sorumlusundan pazarlama sorumlusuna kadar her şeyler vardı. Biz yıllardır buraya gelip gidiyoruz kendimiz yazıyoruz çiziyoruz kurullarda bunları konuşuyoruz ama bir takım adımlar atılmıyor burada. Zor adımlar atılıyor buralarda. <b>Çünkü zorlama yasa koyucu şunu yapacaksın diye bir zorlama koymuyorlar. (2, 50-56)</b>                   | C            |
|                | Kanun Boşluğu             | <b>Bu Türkiye’deki yapısal anlamda mevzuat kanun boşluğu var.(3,73-74)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | C            |

Tablo 4.19’da spor kulüplerinin kurumsallaşmaya yönelik sorunları teması başlığı altında Katılımcı A profesyonel kulüplerin uymak zorunda oldukları bir takım hususların var olduğunu belirtmiş, katılımcı C yasal zorunluluk ihtiyacı olduğunu ve Türkiye’de yapısal anlamda mevzuat boşluğu olduğuna ifadelerinde yer vermiştir. Yine katılımcı A ve C’nin ifadelerinden yasa eksikliğinin olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların bu ifadelerinde yola çıkarak spor kulüplerinde kurumsallaşma çalışmalarına yönelik sorunlara ilişkin ikinci tema olarak “yasal sorunlar” teması ortaya çıkmıştır.

Yasal sorunlar temasına yönelik katılımcı A ve C'nin ifadelerinden ortaya çıkan kodlar ise yasal düzenlemeler, yasa eksikliği, yasal zorunluluk ihtiyacı ve kanun boşluğudur.

**Tablo 4-20.** Rekabet sorununa ilişkin kodlar ve ifadeler

| Tema           | Kod                                                    | İfadeler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Katılımcı |
|----------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Rekabet Sorunu | Haksız Rekabetin Varlığı                               | Hiçbir kulüp kurumsallaşmayı istemiyorum demez ama Türkiye'deki üç beş kulüp hariç hiçbir kulüp kurumsallaşmaya yanaşmaz. Neden <b>haksız rekabet olduğu için. (1, 41-43). Haksız rekabet kalkmadığı müddetçe ve yasalar değişmediği müddetçe kurumsallaşma hiçbir kulüpte olmaz.(1, 58-60)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | C         |
|                | Gelir eşitsizliğinden kaynaklanan haksız rekabet       | Kulübün ekonomisi çok iyi ise geliri çok iyi ise tabii ki her katmanında profesyonel anlamda yetişmiş eleman görmek ister. Ama bunu Anadolu takımları yapamaz yani. Mümkün değil. Hele hele ikinci lig üçüncü lig takımları hiç yapamaz. Niye süper lig takımının hiç değilse Diritük vasıtasıyla bir canlı yayın geliri var. Federasyon tarafından verilen aldığı puana göre de olsa bir para var meblağ var yani. Bu Anadolu'nun diğer ikinci üçüncü kulüplerinde yok ki. Nasıl götüreceksiniz adam kulübü ayakta tutamıyor bırak donanımlı personel çalıştırmayı burada. (2, 71-78)                                                                                                                                                                                                    | C         |
|                | Rekabet dengesizliği Kulüpler Arasındaki Eşitsizlikler | Türkiye'de örneğin dernekler masasına göre kulüpler denetlenir. Ama Türkiye'de mesela yaklaşık 12 kulüp aynı zamanda şirket, bu 12 kulübün 9 u kamu yararına dernek. Kamu yararına olunca bir takım istisnalar söz konusu. Biz bu sene yaklaşık 7-8 trilyon vergi vereceksek eski rakamlara göre konuşuyorum onlar hiç vermeyecek. Biz bu 7-8 milyondan iki senelik borcumuzu bağışlamış olacağız. Ama bu gerçekten önemli bir istisna. Bu haksız rekabete de giriyor. (3, 49-54) <b>Diğer taraftan Türkiye'de kulüpler arasında rekabet dengesi yoktur. (E,112-113)</b> <b>Bizim yerel medyamız bizim gücümüzü duyuramıyor dolayısıyla Anadolu'daki takımlar eziliyor.</b> Hem o taraftar açısından eziliyor, hem maddi gelirler açısından eziliyor. Hem gözde olmuyorsunuz. (2, 53-55). | E,C       |

Tablo 4-20'deki ortaya çıkan "Rekabet Sorunu" temasına yönelik katılımcı C ve E'nin ifadeleri doğrultusunda kodlar haksız rekabetin varlığı, gelir eşitsizliğinden kaynaklanan haksız rekabet, rekabet dengesizliği ve kulüpler arasındaki eşitsizliklerdir.

Katılımcı C Türkiye'deki bazı kulüpler hariç hiçbir kulübün haksız rekabetten dolayı kurumsallaşmaya yanaşmadığını ve haksız rekabet kalkmadığı sürece kurumsallaşmanın hiçbir kulüpte olmayacağını ve gelir eşitsizliğinden kaynaklanan bir haksız rekabetin olduğunu belirtmiştir. Ayrıca katılımcı E Türkiye'de kulüpler arasında rekabet dengesi olmadığından bahsetmiştir.

**Tablo 4-21.** Kurumsallaşma anlayışındaki sorunlara ilişkin kodlar ve ifadeler

| Tema                                 | Kodlar                                               | İfadeler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Katılımcı |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Kurumsallaşma Anlayışındaki Sorunlar | Kulüplere bakış açısından kaynaklanan sorunlar       | Kurumsallaşma kulüpler için olması gerekli bir şeydir. Çünkü neden daha önce kulüpler hep şey gitmiş, basit bir örgüt olarak görülmüştür. (1, 145-146)                                                                                                                                                                                                                   | E         |
|                                      | Kurumsallaşmaya yaklaşım tarzındaki sorunlar         | Herkes kurumsallaşalım der ama o kurumsallaşmayı herkes şey olarak zannediyor yapalım bitsin. (1, 152-153)                                                                                                                                                                                                                                                               | E         |
|                                      | Kurumsallaşmanın anlaşılabilmesi                     | Şimdi kurumsallaşmış ama kurumsallaşmasını anlamamış kulüplerden biriyiz. (3, 23-24)<br>Ülkemizde kurumsallaşma UEFA ve FIFA'nın yapmış olduğu çalışmaları uygulamalıyız. UEFA ne yapmış kriterler ikinci planda bence. Bizde her şey tam tersi. Bizde kuyruğundan alttan işe başlıyorlar. Yani bir organizasyon kurulacaksa çatıdan itibaren işi yapmak lazım.(3,84-88) | B<br>C    |
|                                      | Yönetici isteksizliği Kurumsallaşmayı ciddiye almama | Anadolu'ya ama Anadolu'da hiçbir kulüp buna yanaşmıyor. Bir de yöneticiler de istemiyor. (1, 72-73). Kimse gidip başkanla konuşamaz. Bu işte kulübün kurumsallaşmamasından ciddi anlamda bu işi yapmamasından oluyor.. (6, 106-112)                                                                                                                                      | C,E       |

Tablo 4.21'deki kurumsallaşma anlayışına yönelik sorunlar temasına bakıldığında katılımcı B, C ve E'nin görüşleri sonucu ortaya çıkan kodların kulüplere bakış açısından kaynaklanan sorunlar, kurumsallaşmaya yaklaşım tarzındaki sorunlar, kurumsallaşmanın anlaşılabilmesi, yönetici isteksizliği ve kurumsallaşmayı ciddiye almama olduğu görülmektedir.

Katılımcı E kurumsallaşmanın kulüpler için olması gerektiği, fakat kulüplerin yönetilmesinin basit görülmesinin ve kulüplerde kurumsallaşmanın yapalım bitsin şeklinde ele alınmasının kurumsallaşmanın gerçekleşmesi sürecine olumsuz bir etki yarattığını ifade etmiştir. Katılımcı B kurumsallaşmış ancak kurumsallaşmasını anlamamış kulüplerden biri olduklarını, katılımcı C ise ülkemizde kurumsallaşmanın gerçekleşmesi için UEFA ve FIFA'nın yapmış olduğu çalışmaları uygulamak gerektiğini ve kurumsallaşma sürecinde yönetici isteksizliği sorunu olduğunu ifade etmiştir.

**Tablo 4-22.** Kişiyeye bağılı yönetim varlığı sorununa ilişkin kodlar ve ifadeler

| Tema                            | Kodlar                       | İfadeler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Katılımcı |
|---------------------------------|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Kişiyeye bağılı yönetim varlığı | Kişilere endeksli kulüp olma | <b>Geçmişten günümüze kulüplerde başkanlık yapmak paralı iş adamların işi olarak görülmüştür.</b> Parayı getirirler koyarlar. Ama yani bu dediğimiz gibi getirir koyar ama üç sene sonra gider. Ondan sonra ne olacak sürdürülebilir bir yönetim tarzı olmayacak. (4, 89-92)Kulüplerin maalesef kişiyeye bağılı. Avrupa da ise kimse başkanı yönetici tanımaz kimse bilmez orada. Çünkü işler profesyonel yönetilir. Bizim burada hep başkanlar önde yöneticiler (birkaç kişi ) herkes onları bilir. Futbolcu başkanla kendini direk olarak muhatap olma şansın kendinde görüyor mesela. Diğer ülkelerde böyle bir şey yok yani. <b>Kimse gidip başkanla konuşamaz. Bu işte kulübün kurumsallaşmamasından ciddi anlamda bu işi yapmamasından oluyor..</b> (4, 106-112) | D,E       |
|                                 | Kişiyeye bağımlı mali yapı   | <b>Gelir dengeniz yöneticiye bağımlı ise zaten mecbursunuz. Niye kurumsallaşamazsınız.</b> Çünkü yöneticinin cebine muhtaçsınız. Bunu şöyle de düşünün bir ticari şirket var, bu ticari şirket hizmet görüyor ama devamlı patronun cebine bakıyor. <b>İstedığınız kadar kurumsallaştık deyin eğer o cebe muhtaçsanız kurumsallaşmış olamazsınız.</b> (3e,4-8)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | A         |
|                                 | Başkan merkezli karar alma   | <b>Ama Türkiye’de karar mercileri başkanlardır.</b> Yani şunu söylemeye çalışıyorum başkan anlatabildim mi herkesin fikrini alır zaman zamanda oylar ama eninde sonunda Türkiye’de böyle gelmiş, kulüpler hep böyle çalıştığı için başkanlık sistemi olduğu için eninde sonunda başkanın aldığı bir karara saygı duyarlar.(3e, 81-85). <b>Son söz başkandır. Karar mercisi odur.</b> (3e,99-100)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | D,E       |

Katılımcı A, D ve E’nin ifadelerinden yola çıkıldığında spor kulüplerinde kurumsallaşmaya yönelik sorunlara ilişkin beşinci tema olarak “Kişiyeye Bağılı Yönetim Varlığı” teması ortaya çıkmıştır (Tablo 4.22). Kişiyeye bağılı yönetim varlığı temasına yönelik olarak A, D ve E’nin ifadelerinden ortaya çıkan kodlar ise kişiyeye endeksli kulüp olma, kişiyeye bağılı mali yapı ve başkan merkezli karar almadır.

Katılımcı A mali yapının yöneticiye ya da başkana bağılı olmasına dayalı olarak bazı mecburiyetlerin ortaya çıktığını, bu yüzden de kurumsallaşmanın gerçekleşemeyeceğini belirtmiştir. Katılımcı D kulüp başkanlığının paralı iş adamlarının işi olarak görüldüğünü ve bunun da sürdürülebilir bir yapı olmadığını belirtirken, katılımcı E’de benzer şekilde maalesef kişiyeye bağılı yönetim olduğunu ifade etmiştir. Yine katılımcı D ve E ülkemizdeki spor kulüplerinde karar mercilerinin geçmişten beri kulüp başkanları olduğunu ve son kararların genellikle başkanlar tarafından verildiğini ifade etmiştir.

**Tablo 4-23.** Mali sorunlara ilişkin kodlar ve ifadeler

| Tema          | Kodlar                             | İfadeler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | katılımcı |
|---------------|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Mali sorunlar | Maddi gelir elde etmedeki sorunlar | Stat bizde olsa biz stattan çok gelir elde ederiz. Ama şu anda onu yapamayız. <b>Gelir elde etmemizin suç olduğu bir durumda nasıl kurumsallaşabilirsin ki (3,130-135). Ayrıca bir de maddi kaynak temin etmek te bir başlıca sorun.(4,60-61)</b><br><br>Bizde var iki tane profesyonel medya sorumlumuz da var bizim. Peki neden bunlar kulübün ikinci bir para harcamaması adına yönetimde paylaşıyor bu görevler. Biz o kadar lüks kulüp değiliz yani. Çok herkse al kardeşim 5 milyar bu işi yap al kardeşim 4 milyar bu işi yap diyecek lükse sahip değiliz.(4,38-41) | C,D       |

Tablo 4-23’de mali sorunlar başlığı altında katılımcı C ve D gelir elde etmede sorunlar yaşadıklarını ve bazen gelir elde etmenin suç bile sayıldığını ifade etmişlerdir. Ayrıca katılımcı C ise uzman personel istihdam edecek kadar maddi güce sahip olmadıklarını ve bu konuyu bir lüks olarak gördüklerini ifade etmiştir.

Katılımcıların bu ifadelerinden yola çıkarak spor kulüplerinde kurumsallaşma çalışmalarında sorunlara yönelik diğer bir tema olarak “Mali Sorunlar” ortaya çıkmıştır. Mali sorunlar temasına yönelik olarak C ve D ifadelerinden ortaya çıkan kod ise maddi gelir elde etmedeki sorunlar olarak ifade edilebilir.

**Tablo 4-24** Sportif başarıya endeksli olma sorununa ilişkin kodlar ve ifadeler

|                                     |                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                        |   |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| Sadece sportif sonuca endeksli olma | Başarı kriterinin sportif başarılarla endeksli olması | Ayrupa’daki kurumsal başarı sahaya yansıtılır ama burada E yansımaz. Burada ise saha içindeki olaylar kulübe yansır. . <b>Herkes şuna bakmaz ki başkan şunu yaptı yönetim bu kadar iş yaptı demezler. Küme düştü gitti,Türkiye’de bu. (4, 135-141)</b> | E |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|

“Sportif başarıya endeksli olma” spor kulüplerinde kurumsallaşmaya yönelik sorunlara ilişkin temalardan bir diğeridir (Tablo 4.24). Sportif başarıya endeksli olma temasına yönelik katılımcı E’nin ifadeleri doğrultusundaki kod ise başarı kriterinin sportif başarılarla endeksli olmasıdır. Katılımcı E kulüplerde Avrupada’ki gibi kurumsal başarının sahaya yansıtılmadığını belirtmiş ve küme düşme gibi sportif bir başarısızlıkta başkan ve yönetimin başarısız sayıldığını ifade etmiştir.

**Tablo 4-25.** Yönetimsel sorunlara ilişkin kodlar ve ifadeler

|                     |                         |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |        |
|---------------------|-------------------------|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Yönetimsel sorunlar | Yönetimde çatışmalar    | İç | Ben basın sözcüstyüm yönetimden düşmüşüm ..... beyi kötülemeye başlamışım. <b>Bir de böyle iç kavgalar var. İç kavgalar yaşanıyor şeylerin içerisinde.</b> Bu tabii ki yöneticilik anlamında çünkü ondan haz alıyor insanlar mutluluk duyuyor isminin önde olması için bir takım işler yapıyor.(1,78-81) | C<br>C |
|                     | Yetkinin devredilmemesi |    | He genel olarak yapısal sorunlar, <b>yani yetkinin bir başka şekilde devredilmemesi.(4,9)</b>                                                                                                                                                                                                            | A      |

Spor kulüplerinin kurumsallaşmasında yaşanan sorunlara yönelik “yönetimsel sorunlar” temasına ait katılımcı A ve C’nin görüşleri sonucu yönetimsel iç çatışmalar ve yetkinin devredilmemesi kodları ortaya çıkmıştır (Tablo 4.25).

Katılımcı C kişilerin ismini ön planda tutmak için kulüp yönetimlerinde olmasını ve bu yüzden kulüpte iç çekişmelerin yaşandığını belirtmiştir. Katılımcı A ise yetkinin devredilememesi yüzünden kaynaklanan sorunlardan bahsetmiştir.

**Tablo 4-26.** Uzman personel eksikliği sorununa ilişkin kodlar ve ifadeler

| Tema                  | Kodlar                           | İfadeler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Katılımcı |
|-----------------------|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Uzman personel sorunu | Uzman personel eksikliğin olması | Türkiye’de kaç tane, yani futbol kulübünün sponsorluğu ve reklam hakları konusunda <b>Türkiye’de profesyonel çalışan kaç eleman var.</b> Ben kendi adıma söyleyeyim iki tane üç tane adam sayamam, uzmanlaşmış bu işte Halbuki bir reklam departmanı büyük dünya kadar reklam alanı var ve dünya kadar da reklamcı var. <b>Ben, bunun gerekçesi çok fazla yetişmiş eleman olmadığına inanarak söylüyorum.(4, 3-8). Şunlar olabilir. Yani Türkiye’de spor yöneticiliği konusunda eğitilmiş donanımlı insan sayısı çok değil. Birinci sorun bu.(4, 47-48)</b> | A,C,D     |

Uzman personel sorunu spor kulüplerinde kurumsallaşmaya yönelik sorunlara ilişkin son tema olarak ortaya çıkmaktadır (Tablo 4.26). Uzman personel sorunu temasına yönelik olarak A, C ve D ifadeleri doğrultusundaki kod ise uzman personel eksikliğin var olmasıdır.

Katılımcı A ve D Türkiye’de spor kulüplerinin çalışma alanlarına ilişkin yeterli sayıda alanında eğitilmiş personelin yetişmemesinden kaynaklanan uzman personel eksikliğin var olduğunu belirtmiştir.

#### 4.3.1 Spor kulüplerin kurumsallaşmaya yönelik sorunlara ilişkin yorumlar

Araştırmada, spor kulüplerinin kurumsallaşmaya yönelik sorunlarına ilişkin

olarak yapısal sorunlar, yasal sorunlar, rekabet sorunu, kurumsallaşma anlayışındaki sorun, kişiye bağlı yönetim varlığı, mali sorunlar, sportif başarıya endeksli olma, yönetsel sorunlar ve uzman personel sorunu olmak üzere dokuz tema ortaya çıkmıştır.

Kurumsallaşmanın örgütlerde gerçekleştirilmesinde yaşanan sorunlara ilişkin çalışmalara bakıldığında bu araştırmanın bulgularına benzer şekilde spor kulüplerinin Türkiye’de kurumsal bir yapı içerisinde faaliyet göstermediklerinin ifade edildiği çalışmalara rastlanmaktadır. Katırcı ve Uztuğ (2009) spor kulüplerinin nitelikleri ve sayıca yetersiz oluşları ile idari ve mali yönden çarpık bir görüntü sergilediklerini belirtmiştir. Türkiye’de spor kulüplerinin ilk olarak 2908 sayılı dernekler kanunu kapsamında kuruldukları, spor kulüplerinin 5253 sayılı dernekler kanunun 27. Maddesi’nde “kamu yararına çalışan dernek” tanımı yapılarak farklı bir yapılanmaya girdikleri, ayrıca daha sonra profesyonel futbol şubesi olan spor kulüplerinin şirketleşme yapısına girdikleri görülmektedir. Kulüpler şirketleşme doğrultusunda ekonomik avantajlar sağlamak amacıyla spor branşlarının yürütülmesini ticari şirketlere bırakmışlardır. Burada kar amacı güdüldüğünden dernekler statüsündeki birer sivil toplum örgütü olarak fonksiyon gösteren spor kulüplerinden oldukça farklı bir durum söz konusu olmuştur. Şirketleşen spor kulüpleri profesyonel kulüp yöneticileri, organizatörler, menajerler v.s parasal çıkarlar hedeflerken derneklerdeki gönüllülük anlayışı ile gerçekleşen yönetim anlayışı ile farklılıklar taşımışlardır (Erturan, 2010). Spor kulüplerinin dernek yapısı içinde faaliyet göstermeleri ise ticari faaliyetlerde bulunan kulüplerde gelir kalemlerinin genişlemesinde sorunlara yol açtığı da ifade edilmektedir. Bunun sonucu olarak da Türkiye’deki kulüplerin Avrupa kulüpleri ile güçlü mali yapıdan oluşan rekabet ortamında mücadele olanağı azalmaktadır (Katırcı ve Uztuğ, 2009). Benzer şekilde bu duruma dikkat çeken Erturan ve Yenel (2004) spor federasyonu başkanlarının, spor kulüplerinin dernekler kanunu kapsamından çıkarılması gerektiğini dile getirdiklerini ifade etmişlerdir. Bu noktada 2009 yılı itibariyle genel müdürlüğün gençlik ve spor kulüplerinin, dernekler kanunu kapsamından çıkarılarak kulüplerin yönetim ve işleyişine yönelik bazı düzenlemelerin yapıldığı spor kulüpleri kanun tasarısı üzerinde çalışıldığı bilinmektedir (Erturan, 2010). Diğer taraftan Kömür (2009) ise çalışmasında, şirketleşen ya da dernek statüsünde kalmasına karşılık işletme

mantığı içerisinde kurumsallaşmayı uygulamaya çalışan kulüpler olduğunu ve dolayısıyla dernek statüsünde örgütlenen kulüplerin, şirketleşme yoluna gitmeyenlerin de kurumsallaşma yolunda atım atabilmekte olduklarını ifade etmektedir. Bu durumda Türkiye’de spor kulüplerinin yapılanmasında yaşanan eksiklikler ve üç farklı yapılanmadan kaynaklanan karmaşıklığın kurumsallaşma yolunda önemli sorunlardan biri olduğu ifade edilebilir. Dolayısıyla araştırmada yer alan katılımcılar da spor kulüplerinin kendi çerçevesi içinde kurumsal bir yapının varlığının eksikliğini bildirerek, dernek statüsü, kamu yararına dernek statüsü ve şirket kulüpleri olmak üzere üç ayrı yapının varlığının kurumsallaşmaya yönelik sorunlar olduğunu ifade etmiştir. Bu farklı yapılanmaların katılımcıların ifadelerinde de belirtildiği gibi karmaşık bir yapıya, belirsizliğe ve kulüpler arasında eşitsizliklere neden olduğu söylenebilir. Ayrıca katılımcılar dernekler kanunun kurumsallaşmaya yönelik engel teşkil ettiğini, ilişkide olunan üst yapıların sorumluluğu altında yaşanan sıkıntılar bulunduğunu, bağlı olunan üst yapının bir takım sözler vermesine karşın sözlerin yerine getirilmemesinden kaynaklanan belirsizlikler yaşandığını ifade etmişlerdir. Araştırmada katılımcıların ifadeleri ve alanyazın dikkate alındığında spor kulüplerinin üç farklı yapılanma içinde faaliyet göstermelerinin, dernek statüsünde olmanın, üst yapıda yer alan belirsizliklerin kurumsallaşma yolunda engel teşkil ettiği düşünülebilir.

Spor kulüplerinde kurumsallaşmaya yönelik sorunlara ilişkin katılımcı A ve C’nin ifadelerinin analizi sonucunda yasal sorunlar (Tablo 4.19) temasına yönelik literatüre bakıldığında spor kulüplerinin dernekler kanununa tabi olmasının spor kulüplerinin yönetimlerinin sistemli, etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesine imkan sağlamadığı ve bunun da spor kulüpleri kanununun eksikliğinden kaynaklandığı belirtilmiştir (Devecioğlu, Çoban ve Yıldırım, 2003). Tabi ki bu noktada hazırlanacak yasanın spor kulüplerinde arzu edilen idari yönetim yapısına ışık tutacak şekilde hazırlanması da önemli konudur. Devlet Planlama Teşkilatı’nın 8. Kalkınma Planı’nda kulüp ve federasyonların kurumsallaşması ve kendi kendini finanse eden bir yapıya dönüşmeleri sağlanacağı ifade edilmiş ve bu konuda çeşitli hukuki düzenlemelerin yapılacağı vurgulanmıştır. Ayrıca 1999 ve 2008 spor şuraları Komisyonları mevcut yasanın Türk sporunun ihtiyaçlarına cevap vermediği görüşüyle, kulüplerin dernekler kanunundan ayrı bir yasaya tabi olmaları gereğinin altını çizmişlerdir. Ayrıca Gençlik

ve Spor Bakanlığına bağlı Genel Müdürlük, spor kulüplerinin yapılarına uygun özel kanunlarının bulunması ve bunların dernekler kanununa tabi olmaları sebebiyle uygulamada zorluklarla karşılaşılması ve mevcut yapı ile ülkemizdeki kulüpleşme düzeyinin uluslararası standartlara ulaşmaması gerekçesiyle kulüpleri dernekler yasasından çıkaracak bir spor kulüpleri kanun taslağı hazırlandığını belirtmektedir (Erturan, 2010). Kömür (2009) ise, kurumsallaşma yolunda kulüplerin var olan yasalara bağlı olarak kurum yapılarında sorunlarla karşılaştıklarını ve bu amaçla varlıklarında yeni yasal düzenlemelere gitmek gibi değişimleri sağlamak zorunda olduklarını belirtmektedir. Yine Erturan'ın (2010) bahsettiği gibi spor kulüplerinin kuruluşu, işletilmesi ve üst örgütlenmelerinde yerine getirilmesi gereken bürokratik işlemlerin fazlalığının, spor kulüpleri açısından örgütlenmeyi caydırıcı, zorlaştırıcı niteliği ile kurumsallaşma sürecinde sorun olarak algılandığı görülebilir. Bu araştırmada da benzer şekilde katılımcılar, yasal sorunların kurumsallaşma aşamasında sorun yarattığını ifade etmişlerdir. Bu doğrultuda spor kulüplerinin farklı yapılarına ve yasal talimatlarına bağlı olmaktan ve bu yasal talimatlara uyma zorunluluğundan dolayı sorun yaşamakta, mevzuatta kanuni boşluğun giderilmesi için geçmiş dönemlerden beri üzerinde çalışılmasına rağmen henüz bir spor kulüpleri yasasının olmamasına dikkat çekmişlerdir. Görülmektedir ki spor kulüpleri çeşitli kanunlara bağlı yapısal özellikler taşıırken tek üst yapıya bağlı gibi görünen fakat yasal bağlayıcılıkları nedeniyle bunun böyle olmadığı bir sistemde faaliyet göstermektedirler. Dolayısıyla araştırmaya katılan spor kulüplerinin, kulüp yapısının tek ve zorlayıcı bir yasal düzenleme getirilerek kurumsallaşma yolunda adımlar atabileceğini düşündükleri dile getirilebilir. Yapılan bütün bu çalışmalar paralelinde araştırmaya katılan yöneticilerin ifade ettikleri yasal sorunların ülkenin çeşitli kurumları tarafından kabul gördüğünü söylemek mümkündür. Ekonomik boyutlarıyla, yapmış oldukları faaliyetlerle endüstriyel bir yapı sergileyen süper lig kulüplerinin ülkemizde mevcut yasal düzenlemeler ile varlıklarını sürdürmelerinin ve rekabet etmelerinin oldukça zor olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda kurumsallaşmanın spor kulüplerinde gerçekleşmesine yönelik yasal düzenlemelerin olmayışı bir sorun olarak ifade edilebilir.

Katılımcı C ve E tarafından belirtilen ve üçüncü tema olarak ortaya çıkan rekabet sorunu (Tablo 4. 20) spor kulüplerinin kurumsallaşması açısından da önemli bir

konudur. Güreş (2006) çalışmasında bu noktada dünya genelinde olduğu gibi ülkemizde de futbol endüstrisinin ürettiği ve üretebileceği gelir potansiyelinin hızla büyümekle birlikte, söz konusu potansiyeli bölüştürecek mekanizmaları henüz oluşturamadığını belirtmektedir. Daha açık bir ifadeyle daha adil ya da tüm kulüplerin çıkarlarını gözetecek şekilde dağıtımın yapılabileceği mekanizmalar oluşturulmadığını ve var olan mekanizmalarla gelirin büyük kulüplerin haklarını gözetecek şekilde dağıtıldığını ifade etmiştir. Bu doğrultuda günümüzde ekonomik anlamda birer işletme halini alan kulüpler arasında rekabetin ekonomik boyutu büyük önem taşımaktadır. Yayın haklarından elde edilen gelirler ve pazarlama faaliyetleri başta olmak üzere, gelir sağlayacak her türlü unsur kulüpler açısından birinci planda olmaktadır (Kömür, 2009). Ayrıca devletin mülkiyetindeki spor saha ve tesislerinin mali yönden daha güçlü olan spor kulübüne tahsis edilmesi, kiralanması, kullanım hakkının uzun süreli devredilmesi, aynı spor branşında faaliyet gösteren diğer kulüpleri zor durumda bırakmakta ve kulüpler arasında rekabet dengesizliğine neden olmaktadır (Erturan, 2010). Ligler arasında ve süper ligde yer alan kulüpler arasında ekonomik olarak ve gelir sağlamada farklılıklar olduğu da bir gerçektir. Bu farklılıkların giderilerek kulüplerin futbolun ekonomisinden daha fazla pay alarak bu payın daha adil dağıtımını sağlayacak modelleri geliştirmeleri gerekmektedir. Bu sayede liglerde mali olarak rekabet ortamının sağlanmasıyla sportif anlamda da rekabet ortamı oluşturulması sağlanabilir. Böylece rekabetin yoğun olduğu liglerin yayıncı kuruluşlar tarafından maçlarının satın alınması hem daha karlı hem de kolay olacaktır. Dolayısıyla dağıtılacak yayın gelirlerinin de daha fazla olabileceği düşünülebilir. Spor kulüplerinin kuruluş ve yapılarında farklı şekillerde faaliyet göstermeleri (örneğin şirket ya da kamu yararına dernek gibi) kulüpler arasında mali olarak farklı uygulamalara maruz kalmasına sebep olduğu ve bu noktada haksız rekabetin oluştuğu görüşü de katılımcılar tarafından vurgulanan bir diğer konuyu oluşturmaktadır. 4 büyük takım dışında kalan ve Anadolu takımları olarak nitelenen kulüplerin ülke çapında faaliyet gösteren medya tarafında küçümsendiği katılımcı ifadelerinden anlaşılmaktadır. Bu bilgiler ışığında görüşme sonuçlarından elde edilen kodlar değerlendirildiğinde kulüpler arasında yaşanan bu gibi durumların kulüpler arasında haksız rekabetin var olmasına neden olduğu ifade edilebilir. Bu durumun da kulüplerin kurumsallaşma çalışmalarını eşit şekillerde örgüt yapılarında gerçekleştirebilmelerine imkan vermediği düşünülebilir.

Araştırmada spor kulüplerinin kurumsallaşmasına yönelik sorunlar olarak katılımcı ifadelerinden yola çıkarak ortaya çıkan bir diğer tema ise “kurumsallaşma anlayışındaki sorunlar” olarak belirtilmektedir (Tablo 4.21). Türkiye İç Denetim Enstitüsü’nün 2011 Temmuz ayında yayınladığı futbolda kurumsal yönetim ve denetim üzerine görüş ve öneriler raporunda da, bu sorunların dile getirildiği görülmektedir. Raporda kulüplerin yalnızca sportif anlamda iyi yönetilen kurumlar halinde örgütlenmesi ve yönetilmesinin mümkün olmadığı belirtilmiştir. Günümüzde ise spor kulüplerinin yapısında en fazla önem kazanan kavramlardan biri olarak karşımıza kurumsallaşma kavramının çıktığı ve birçok kulüp başkanı ve yöneticisinin bu kavramı geçmişe göre daha fazla dile getirdiği ve kurumsallaşmanın çeşitli uygulamalarının geliştirilmeye çalışıldığından söz edilmiştir. Fakat maalesef bu konuda ciddi anlayış ve uygulama sorunlarının bulunduğu ifade edilmiştir. Raporda ayrıca ülkemizde kurumsallaşmanın bazen sadece bir şirket kurularak halka arz edilmesi ve gelir toplaması olarak görülebildiği belirtilmiş, oysa kurumsallaşma kavramı bünyesinde şeffaflık, hesap verilebilirlik, adillik ve sorumluluk gibi temel ilkeler ve bunun yanı sıra kuvvetler ayrılığı ilkesinin hayata geçirilmesi, iç denetimin güçlendirilmesi, risk yönetiminin kurumsallaştırılması, etik ilkelerin oluşturulması gibi son derece önemli uygulamaların bulunduğu ifade edilmiştir. Araştırmaya katılan spor kulüplerinin sorun olarak gördüğü, kulüplerin kurumsallaşma anlayışındaki yanlış algılarına ilişkin olarak Türkiye İç Denetim Enstitüsünün yayınladığı bu rapora benzer görüşlere yer verdikleri görülmektedir. Raporda yer alan “kurumsallaşma kavramının doğru kavranabilmesi ve doğru uygulamalar ile hayata geçirilebilmesinin Türk futbolu için en büyük kurtuluş, atılım ve gelişme olacak reçetedir” ifadesi katılımcı ifadelerine benzer bir görüş bildirmektedir. Yıldırım (2011) çalışmasında araştırma bulgularını destekler nitelikte futbolumuzda ve kulüplerimizde kurumsallaşma anlamında ciddi anlayış ve uygulama sorunlarının bulunduğunu belirtmiştir. Bu konuda sorumluluğun öncelikle UEFA’ya bağlı TFF’ye düşmekte olduğunu belirtmiş ve TFF’nin kulüpleri ve kulüp yöneticilerini bu konuda bilinçlendirmesi ve buna yönelik faaliyetler yürütmesi gerektiğini vurgulamıştır. Ayrıca artık kulüp yöneticilerinin günümüz futbolunun gerçeklerini görmelerini ve kulüpleri kurumsallaştıracak uygulamalar geliştirmelerinin zorunluluk olduğunu ifade etmiştir. Bu noktada katılımcı ifadelerinde yer alan kurumsallaşma çalışmalarına yönelik yöneticilerin isteksizliğinin aksine kulüp yöneticilerinin

kurumsallaşmaya yönelik atılacak adımlar konusunda başı çeken kişiler olmaları gerektiği ifade edilebilir. Bu doğrultuda kulüplerin bugünkü manada eriştikleri konumda düşünülmediği, basit bir kuruluş gibi görüldüğü, ciddiye alınmadığı, kurumsallaşmayı da bu manada çok basit bir yapı olarak algıladıkları, kurumsallaşmanın gerekli şekilde algılanmadığı ifade edilebilir. Dolayısıyla katılımcıların ifadelerinden genel itibariyle kurumsallaşmanın kulüpler tarafından algılanması ve istekli bir şekilde bu konuya eğilmeleri noktasında bir takım sıkıntıların mevcut olduğu söylenebilir.

Araştırmada A,D ve E katılımcılarının ifadeleri sonucunda kişiye bağlı yönetim temasına ilişkin (Tablo 4.22) olarak Kömür (2009) spor kulüplerinin hala paralı başkanlar ile yaşayan kulüpler olduğunu, bu kulüplerde yönetim merkezinin tek elde toplandığını ve kararların tek bir merkezden alınmakta olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca spor kulüplerinin günümüzde rekabet ortamının sürekli ve büyük geliri temel aldığını belirterek paralı başkan ve yönetici anlayışının sona ermesi gerektiğini belirtmektedir. Şenel (2007) ise süper lig kulüplerinin yönetimlerinin çoğunlukla demokratik olmayan şekilde ve profesyonellikten uzak kulüp kaynaklarını ana bölümünü temin eden iş adamı nitelikli başkanlar tarafından, tek elden idare edildiğini ifade etmiştir. İşletmeler açısından bakıldığında da Pazarcık'a göre (2004) işletmelerin hala "patron merkezli" klasik yöntemlerle idare edilmesi kurumsallaşma sürecinde olumsuz bir yaklaşımdır. Bu doğrultuda görüşme sonucunda ortaya çıkan kodlar değerlendirildiğinde literatürde yer alan bilgilere benzer şekilde spor kulüplerinin yönetiminin geçmişten beri paralı iş adamlarının elinde olduğu ve bunun sürdürülebilir bir yönetim tarzı olmadığı ifade edilebilir. Araştırmada kulüp başkanlarının ön planda olması ve kulüp yönetimlerinin kişiye bağlı olmasının spor kulüplerinin kurumsallaşamamasında etkili olduğu belirtilebilir. Bu noktada gelir olarak kulüplerin yöneticiye bağımlı olmalarının kurumsallaşma yolunda sorun teşkil ettiği söylenebilir. Durum böyle olunca katılımcı ifadelerinde karar mercii olarak başkanların tek yetkili olması doğal karşılanabilir. Sonuç olarak katılımcıların ve alanyazında yer alan görüşlerin spor kulüplerinde kişilerin maddi gücüne endeksli yönetim şeklini işaret ettiği görülmekte, spor kulüplerindeki tek adam yönetimlerinin kurumsallaşma anlayışından uzak olduğu ve bu süreçte spor kulüplerinin bu durumdan olumsuz etkilendiği ifade edilebilir. Böyle bir

yapının spor kulüplerinde mali ve idari anlamda sürekliliği sağlayamayacağı ve mali borçlanmaları da arttıracığı düşünülebilir. Günümüzde böyle örnekleri hem süper lig hem de diğer liglerde görmek çok da zor değildir.

Araştırmada C ve D kodlu katılımcıların ifadeleri sonucunda “mali sorunlar” (Tablo 4.23) temasına yönelik literatüre bakıldığında spor kulüplerinin kendilerine mali yönden yetebilen yapılar olarak teşekkül etmelerine ilişkin çalışmalar yapılmakta olduğu görülmektedir. Özellikle 2009 spor şurası komisyon raporundaki “kulüp yöneticilerinin mali destekleri ile yürütülen kulüp yapılarının değiştirilerek, bütün üyelerinin mali desteği ile yürüyen bir yapıya dönüştürülmelidir.” şeklindeki ifade katılımcı görüşlerinin ifadelerine paralellik göstermektedir (Erturan, 2010). Kömür’e göre (2009) maddi yönü güçlü olduğu için göreve gelen şahıslar bir süre sonra bu görevi götüremediklerini anlamaktadırlar. Dolayısıyla oluşan bu başarısız yönetimlerin kulübe bir takım olumsuzluklar yaşattığı belirtilmiştir. Erturan (2010) spor kulüplerinin mali kaynak elde etmede yaşadıkları sorunların nedeninin mevcut hukuki yapının varlığı olduğunu söylemektedir. Koçak, Karakılıç ve Alay (1999) ise yöneticilerle yapılan görüşmeler sonucunda mali sorunların spor kulüpleri için önemli bir konu olduğunu belirtmişlerdir. Gelir sağlamada yaşanan problemlere ilişkin olarak Çoban ve Karakaya (2010) spor kulüplerini ekonomik problemlerden kurtarmanın yolunun şirketleşerek ticari avantajlardan faydalanma, sponsorluk hakkında ve spor kulüplerinin profesyonel yönetimi hakkında kulüp yöneticilerinin bilgilendirilmesi ve eğitiminden geçtiğini önermektedir. Akşar ve Merih (2008) de benzer şekilde spor kulüplerinin klasik yönetim anlayışından sıyrılarak ekonomik faaliyetlere önem veren, sürekliliği olan, gerçek hedef planlamaları yapabilen bir yönetim biçiminin yolunu açan, şirket tabanlı kulüp yapılanmalarının, futbol kulüplerince ideal şekilde organize edilerek, çağdaş ve profesyonel bir örgütlenme modeline ulaşılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Kömür (2009) ise kurumsallaşma için kulüplerin yöneticilerin maddi destekleri yerine, kendi kendisine yeten bir yapıya kavuşması ve profesyonel kişilerce oluşturulan sade yönetim yapısı ile mümkün olacağını belirtmektedir. Katılımcıların da benzer şekilde kulüplerde gelir elde etmenin çok zor olduğunu düşündükleri, maddi kaynak olarak yöneticilere bağımlılık hissedildiğine ilişkin görüşleri belirttikleri ve böyle şartlarda kurumsallaşmanın gerçekleşmesinin zor olduğuna inandıkları görülmektedir. Bu

doğrultuda spor kulüplerinin mali olarak bağımsız bir yapıda olmamalarının kurumsallaşma sürecinde belli başlı sorunlara neden olduğu ifade edilebilir.

Yalnızca katılımcı E tarafından belirtilen ve yedinci tema olarak ortaya çıkan “sportif başarıya endeksli olma” (Tablo 4. 24), kurumsallaşma anlayışının kısa vadede planlanmış olmaması gerektiği konusunda değerlendirilebilecek bir unsurdur. Özer (2007) çalışmasında bu doğrultuda kurumların geleceği planlamak yerine sadece kısa vadeli çözümler üretmesinin kurumsallaşmanın önündeki en büyük engellerden biri olduğunu belirtmiştir. Kurumsallaşma düzeyi düşük kurumlarda günü kurtarma telaşı ile, daha kısa vadeli ve işleyişe yönelik, günlük planlar yapılmaktadır. Bu durum kurumların sürekliliğini sağlamada engelleyici bir unsur olarak görülmektedir (Özer, 2007). Şenel’in (2007) spor kulüpleri açısından konuyu değerlendirdiği çalışmasında ve hemen hiçbir kulübün uzun vadeli stratejisinin bulunmadığı ifade edilmektedir. Bu aşamada ülkemizdeki mevcut yapılanmadan kaynaklanan bir takım nedenlerin var olduğu ifade edilebilir. Mesela ülke genelinde kurumların başarısının sportif sonuçlara endeksli olarak değerlendiriliyor olması, bir süreç olarak kabul edilen kurumsallaşma anlayışının kulüplerimizde var olmasında bir engel olarak görülebilir. Özellikle futbolda başarının sonuç odaklı belirlenmesi ve kulüplerin uzun süreli planlamalara yer vermek yerine sezonluk hedefler belirlemesi bu noktada yukarıda ortaya çıkan soruna sebep olarak gösterilebilir.

Araştırmada spor kulüplerinde kurumsallaşmanın gerçekleştirilmesinde sorunlara yönelik olarak ortaya çıkan bir diğer tema “yönetimsel sorunlar”dır (Tablo 4.25). Minareci (2007) kurumlarda yaşanan iç kavgaların o örgütlerin kurumsallaşamadığının, profesyonelleşemediğinin bir göstergesi olarak görüldüğünü belirtmiştir. Kulüpler açısından bakıldığında ise yaşanan iç kavgalar ve yönetim kurullarında kişisel çekişmelerin olması kurumsallaşma yolunda sorun teşkil etmektedir. Kulüplerde dernekler statüsü gereği belirlenen yönetim kurulu seçimlerinde çoğunlukla iş adamlarının yönetime girmek için çaba sarfettiği ve başkan olmak için yoğun çalışmalar yaptıkları göz önünde tutulursa adaylar arasında ortaya çıkan çekişmelerin normal karşılanması gerektiğini söylenebilir. Dolayısıyla yönetim kurullarında profesyonellere yer verilmesinin kulübün yönetiminde yaşanacak iç çatışmaları en aza indirgeyeceği bir

görüş olarak sunulabilir. Yönetim kurullarında birlik ve beraberliğin sağlanması, katılımın eşit şekilde gerçekleşmesi, alınan kararların ortak bir anlayışla alınması kurumsallaşma sürecinde önemli bir durumdur. Alkış ve Temizkan (2010) bu kapsamda yönetim kurullarında işbirliği olmasını ve yöneticilerle çalışanlar arasında etkin bir iletişim sisteminin olmasını kurumsallaşma konusunda atılacak önemli adım olarak görmektedir. Katılımcılar tarafından yapısal sorunların yetkinin devredilmemesinden kaynaklandığına ilişkin görüşleri doğrultusunda Ulukan'ın (2005) çalışması ele alındığında örgütlerin kurumsallaşmasında profesyonel yöneticilere bir takım yetkilerin ve sorumlulukların devredilmesinin ne kadar önemli olduğu anlaşılabılır. Ancak profesyonel yöneticilerin pek çok girişimci tarafından bu doğrultuda algılanması, bazı girişimcilerin ve yöneticilerin profesyonel yöneticileri tıpkı kendileri gibi düşünen ve davranan kuklalar gibi görmeleri kurumsallaşma adına ciddi bir sorundur (Ulukan, 2005). Bu duruma benzer şekilde kulüp başkanı ve birkaç yöneticinin karar alırken ve kulübü yönetirken finans gücüne dayanarak başka bir kişiye yetki ve sorumluluk vermeden kaçındıkları düşünülebilir.

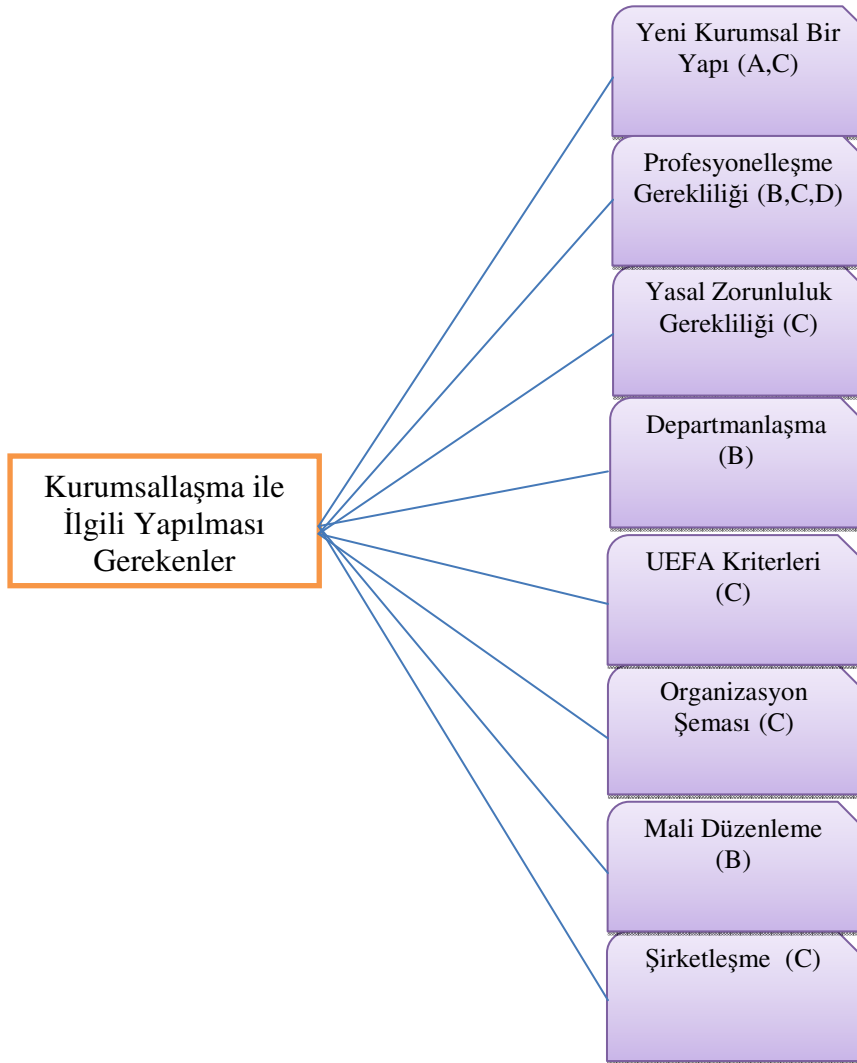
Araştırmada spor kulüplerinde kurumsallaşmanın gerçekleştirilmesinde sorunlara yönelik olarak elde edilen verilerin analizi sonucu ortaya çıkan son tema uzman personel sorunudur (Tablo 4.26). Bu bulguya dayalı olarak literatüre bakıldığında Koçak, Karakılıç ve Alay (1999)'da yöneticilerle yapılan görüşmeler sonucunda yetişmiş ve uzman eleman eksikliğinin önemli bir sorun olduğunu belirtmişler ve deneyimsiz ve yetersiz personelin organizasyon içerisindeki iletişimde başarısızlık ve amaçlara ulaşmada büyük sorun yaratacağını ifade etmişlerdir. Tanır (2007)'ın çalışmasında ise spor kulübü yöneticilerinin %23'ünün spor yöneticiliği alanında eğitim aldıkları tespit edilmiştir. Kulüplerde spor yöneticiliği alanında eğitim alan yöneticilerin sayıca azlığı, kulüplerde görev yapan yöneticilerin farklı mesleklerle uğraşmalarına, bu alanda eğitim veren eğitim-öğretim kurumu sayısının henüz yeterli sayıya ulaşmamasına ve ilgili kuruluşlarca yeterli seminer ve kursların düzenlenmemesine bağlanmaktadır. Bu bilgiler ışığında katılımcı görüşleri analiz edildiğinde kulüplerde istihdam edilecek şekilde yetişmiş uzman personel açığı belirtilmiş, spor yöneticiliği konusunda donanımlı insan sayısının azlığı ifade edilerek uzman personel istihdam edecek yeterli kaynağın olmaması sorun olarak dile

getirilmiştir. Dolayısıyla örgütlerde kurumsallaşmanın temel taşlarından biri olan uzman kişilerce işlerin görülmesi anlayışının kulüplerde bir takım nedenlerden dolayı sekteye uğradığı ifade edilebilir. Alanyazın ve katılımcı görüşleri birlikte ele alındığında ülkemizde spor kulüplerinin büyük kısmının yukarıda bahsedilen şekilde mali yetersizliklerden dolayı profesyonel uzman kadroları istihdam edemedikleri görülmektedir. Bu durum gönüllü yöneticilerin profesyonel yöneticilerin maharet gerektiren yönetim uygulamalarını kendi başlarına yapmalarına neden olmaktadır. Bu doğrultuda kulüp yöneticilerinin kulübün mali yönden çektiği sıkıntıyı belki de büyük ölçüde giderebilecekleri gibi profesyonel destek gerektiren alanlarda uzmanları istihdam etmemeleri yüzünden bu anlamda bu alandan gelecek finans desteğinden de mahrum oldukları ifade edilebilir. Ülkemizdeki spor kulübü yöneticilerinin gönüllülüğü kimi zaman işleyişte ilgisizliğe neden olacak bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan bir araştırmaya göre spor kulübü üyelerinin %35'i yöneticilerin ilgisizliğinden şikayet etmiştir (Erturan, 2010). Bu çerçevede kulüp yönetimlerinin uzman personelin kulübe sağlayacağı yararları dikkat çekmek ve kulüplerin bu konuda olumlu düşüncelerini sağlamak üzere bir misyon olması gerektiği belirtilebilir. Yukarıda spor yöneticiliği alanının yetiştirme faaliyetlerinin yeterli olarak görülmemesinin aksine, alanında uzman personel eksikliğine yönelik katılımcıların görüşlerini desteklemeyen bulgular olduğu da söylenebilir. Örneğin ülkemizde üniversitelerin beden eğitimi ve spor yüksekokulları, spor bilimleri teknolojisi yüksekokulları ve spor bilimleri fakültelerine bağlı spor yöneticiliği eğitimi veren yaklaşık 30 spor yöneticiliği bölümü bulunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında katılımcıların görüşlerini yansıtmayan bir durumun ülkemizde var olduğu ifade edilebilir.

#### 4.4. Spor Kulüplerinin Kurumsallaşması ile İlgili Yapılması Gerekenlere İlişkin Bulgular

Araştırmada yer alan katılımcılara spor kulüplerinin kurumsallaşması ile ilgili yapılması gerekenlerle ilgili olarak “spor kulüplerinde mevcut yapı içerisinde kurumsallaşma çalışmaları gerçekleştirilebilir mi, bu yönde yapılması gerekenler nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Ancak diğer tüm sorular gözden geçirildiğinde görüşme

boyunca zaman zaman katılımcıların spor kulüplerinin kurumsallaşması ile ilgili yapılması gerekenlere ilişkin görüş bildirdikleri görülmüştür. Dolayısıyla görüşme sorularının tamamı değerlendirildiğinde katılımcıların görüşleri sonrası ortaya çıkan temalar sekiz başlık altında toplanmıştır (Şekil 4-8.). Bunlar:



**Şekil 4-8** Araştırma bulgularına dayalı olarak spor kulüplerinde kurumsallaşma ile ilgili yapılması gerekenler

Katılımcı A ve C'nin ifadelerinden yola çıkıldığında spor kulüplerinin kurumsallaşması ile ilgili yapılması gerekenlere ilişkin ilk tema olarak “Yeni Kurumsal Yapı Gerekliliği” ortaya çıkmıştır. Bu temaya ait kodlar ve katılımcı ifadeleri tablo 4-27’de sunulduğu gibidir.

**Tablo 4-27.** Yeni kurumsal yapı gerekliliğine ilişkin kodlar ve ifadeler

| Tema                           | Kodlar                        | İfadeler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Katılımcı |
|--------------------------------|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Yeni Kurumsal yapı gerekliliği | Kulüplere özgü yeni yapılanma | O yüzden de profesyonel <b>kulüpler kendi çerçevesi içerisinde, yasalar çerçevesinde daha farklı bir kurumsal yapıya gelmek zorundadırlar.</b> O yüzden de Türkiye’ de bu çok eksik.(1, 15-17)<br>Medya sorumlusu akreditasyon sorumlusu v.s onları uygulatana kadar <b>önce kulüplerin yapısını düzeltmek gerekiyor.</b> (3, 89-90)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | A         |
|                                | Tek üst yapı                  | Yapılacak tek bir olay TFF’nin bünyesinde bütün statları da kulüpleri de birleştirmek. Tek hakimiyet altında olması lazım. Stadın herhangi bir eksikliğinden dolayı yükümlülüğü kulübe veriyor. Halbuki ne laka stat GSGM’nin. GSGM’nin stat, cezayı niye bize veriyor. (3, 101-105)<br><b>Yapılacak tek bir olay tek bir çatı altında toplamak.</b> Ve kulüpleri de futbol federasyonu gibi özerk statüde toplamak. Denetlenebilir bir statüde toplamak. Dolayısıyla bir şirket yapısı olmayabilir bir dernek yapısı olmayabilir. Kamu yararına dernekler statüsünde bir yapıda olmayabilir. Yepyeni bir statü yapılır. (3, 121-125 Mesela büfen yok GSGM’ye diyorsun fakat GSGM şu an ödeneğim yok diyor yapamıyor. ama büfenin olmayışı yüzünden biz ceza alıyoruz. Bu zaten keşme keşin şeyi bu. Türkiye’de bunu tek çatı altında toplamadığı yasalaştırmadığı müddetçe her şey boş (3c,77-81) | C         |

Yeni kurumsal yapı gerekliliği temasına yönelik olarak A ve C kulüp yöneticilerinin ifadelerinden ortaya çıkan kodlar ise, kulüplere özgü yeni yapılanma ve tek üst yapı olmasıdır.

Katılımcı A kulüplerin kendi yapısal özellikleri çerçevesinde farklı bir yapılanmaya girmeleri gerektiğini ifade ederken, katılımcı C’de benzer şekilde kulüplerin yapısının düzeltilmesi gerekliliğini ifade etmiştir. Ayrıca kulüplerin farklı sebeplerden dolayı birden fazla üst yapıya karşı sorumluluğunun sonucunda sorunlar yaşandığını, kulüplerin yepyeni bir statü ile tek çatı altında toplanacağı bir yapılanmaya ihtiyaç olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcı görüşleri doğrultusunda spor kulüplerinin kurumsallaşması ile ilgili yapılması gereken çalışmalara ilişkin bir diğer tema da katılımcı B,C ve D’nin ifadelerinden yola çıkarak “profesyonelleşme” temasıdır. Bu temaya ait kodlar ve katılımcı ifadeleri tablo 4-28’de sunulduğu gibidir.

**Tablo 4-28.** Profesyonelleşme gerekliliğine ilişkin kodlar ve ifadeler

| Tema             | Kod                                                          | İfadeler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Katılımcı |
|------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Profesyonelleşme | Birimlerde Profesyonel Kadro Profesyonel Yönetim Gerekliliği | İşte kulüp müdürü, artı pazarlama müdürü, artı organizasyon koordinatörü, bilmem ne yani değişik adlarda görev alabilecek görev verilebilecek kişilerin tabii ki bilgiye donanımına ihtiyaç olduğunu düşünürüm. Evet böyle olması gerekir. (1, 27-30)<br>Şimdi spor kulüplerinde başkanlık yapmak, yönetim kurulu üyeliği yapmak, kamu yararına dernek statüsünde olduğu için dernekler kanununa tabi olduğu için gönüllü insanların yaptığı bir iş durumunda şu anda. Sonuçta gönüllü insanlar işlerinde n artan zamanda bu işi ne kadar götürebiliyorlarsa o kadar götürüyorlar. <b>Dolayısıyla bu konuda ben biraz daha eğitim görmüş, yetişmiş, kulüplerde profesyonel anlamda çok daha yetkili, çok daha sorumluluk sahibi çok daha işinin ehli insanların bulunmasını arzu ederim.</b> (1, 120-127).<br>Yönetim kurullarınızda hukukçu olacak, mali müşavir olacak, finansçı olacak, satış pazarlamadan anlayan olacak, yönetim kurulu üyeleri her biri bir departmanı temsil edecek, kulüplerde aşağı yukarı, kulüplerde en temel iki tane iş vardır. (4, 82-85) | C,D,B     |
|                  | Alanında Eğitimli ve Yabancı Dil Bilme                       | Bana göre bu iş tanımlarında <b>spor yöneticiliği ve spor yöneticiliği şartı olması lazım.</b> (3d, 38-39). <b>İyi bir yabancı dile sahip olması gerektiği.</b> En az bir yabancı dil. Spor yöneticiliği mutlak fakat ihtisaslaşmış, branşına göre de pazarlama, işletme masteri yaptıysa ki tabii ki pazarlama maliye olabilir.(3d,41-43)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | B         |

Spor kulüplerinin kurumsallaşması ile ilgili yapılması gerekenlere ilişkin profesyonelleşme temasına ait katılımcı B,C ve D'nin görüşleri sonucu birimlerde profesyonel kadro, profesyonel yönetim gerekliliği ve alanında eğitimli ve yabancı dil bilme kodları ortaya çıkmıştır.

Katılımcı C kulüp içindeki belli müdürlüklerin ve birimlerin bilgi ve donanımına sahip kişiler tarafından yürütülmesi gerektiğini belirtmiştir. Katılımcı D ise kulüplerin yönetimlerinde yer almanın gönüllü kişilerin yaptığı iş durumundan eğitim görmüş, bilgili, daha çok sorumluluk sahibi insanlara aktarılması gerektiğini ifade etmiştir. Katılımcı B ise spor yöneticiliği alanında eğitim almış, yabancı dil bilen, pazarlama gibi spor kulüplerinin ilgi alanlarına giren çalışma alanlarında uzman kişilerin kulüplerde yer alması gerektiğini söylemiştir.

Katılımcı görüşleri doğrultusunda spor kulüplerinin kurumsallaşması ile ilgili yapılması gerekenlere ilişkin analizler sonucu ortaya çıkan üçüncü tema “Zorlayıcı Yasalar” olmuştur. Bu temaya ait kodlar ve katılımcı ifadeleri tablo 4-29’de sunulduğu gibidir.

**Tablo 4-29.** Yasal zorunluluk temasına ilişkin kodlar ve ifadeler

| Tema             | Kod                       | İfadeler                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Katılımcı |
|------------------|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Yasal Zorunluluk | Yasal Zorunluluk İhtiyacı | <b>kurumsallaşmayı önce bir yasalarla bağlamak lazım.</b> (1, 44-45)<br>Çünkü zorlama yasa koyucu şunu yapacaksın diye bir zorlama koymuyorlar. (2, 55-56)<br><b>Baştan beri hep aynı şeyi söylüyoruz. Yasa yasa. Yasa koyucu bunu koyduğu zaman zaten herkes duracaktır.</b> (11, 48-49) | C         |

Yasal Zorunluluk temasına yönelik olarak katılımcı C'nin ifadelerinden ortaya çıkan kod yasal zorunluluk ihtiyacı olarak ifade edilebilir. Katılımcı C spor kulüplerinde kurumsallaşma çalışmalarının yasalarla zorunluluk haline getirilmesi durumunda kulüplerin kurumsallaşmayı uygulayabileceğini ifade etmiştir.

Katılımcı görüşleri doğrultusunda spor kulüplerinin kurumsallaşması ile ilgili yapılması gereken çalışmalara ilişkin bir diğer tema da katılımcı B'nin ifadelerine dayalı olarak ortaya çıkan “departmanlaşma” temasıdır. Bu temaya ait kodlar ve katılımcı ifadeleri tablo 4-30’da sunulduğu gibidir:

**Tablo 4-30.** Departmanlaşmaya ilişkin kodlar ve ifadeler

| Tema           | Kod                                | İfadeler                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Katılımcı |
|----------------|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Departmanlaşma | Faaliyet alanlarına göre iş bölümü | <b>Spor kulüplerinde ayrıca departmanlar olmalıdır.</b> İnsan kaynakları , muhasebe, mali bölüm, sportif bölüm, satın alma, tesisler müdürlüğü, stat müdürlüğü gibi departmanları, mutlak suretle ayrıca işte tabi sportif müdürlük tüm branş menajerlerinin bağlı bulunduğu bölüm. (2, 39-42) | B         |

Spor kulüplerinin kurumsallaşması ile ilgili yapılması gerekenlere ilişkin departmanlaşma temasına ait katılımcı B'nin görüşleri sonucu faaliyet alanlarına göre iş bölümü kodu ortaya çıkmıştır. Katılımcı B kulüplerin yapısı içerisinde yapılan faaliyetlerinin çeşidine göre birimler oluşturulması gerektiğini ifade etmiştir.

Katılımcı görüşleri doğrultusunda katılımcıların spor kulüplerinin kurumsallaşması ile ilgili yapılması gerekenlere ilişkin katılımcı görüşlerinin analizi sonucu ortaya çıkan beşinci tema “UEFA Kriterleri” olmuştur. Bu temaya ait kodlar ve katılımcı ifadeleri tablo 4-31’de sunulduğu gibidir:

**Tablo 4-31.** UEFA kriterlerine ilişkin kodlar ve ifadeler

| Tema            | Kod                                | İfadeler                                                                                    | Katılımcı |
|-----------------|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| UEFA Kriterleri | UEFA kriterlerine uyma gerekliliği | Ülkemizde kurumsallaşma UEFA ve FIFA'nın yapmış olduğu çalışmaları uygulamalıyız. (3,84-85) | C         |

UEFA kriterleri temasına yönelik olarak C'nin ifadelerinden ortaya çıkan kod ise UEFA kriterlerine uyma gerekliliği olarak ifade edilebilir.

Katılımcı C spor kulüplerinde kurumsallaşmanın gerçekleşmesi sürecinde UEFA ve FIFA'nın yapmış olduğu çalışmaları uygulama gerekliliğine dikkat çekmiştir.

Katılımcı görüşleri doğrultusunda spor kulüplerinin kurumsallaşması ile ilgili yapılması gereken çalışmalara ilişkin bir diğer tema da katılımcı C'nin ifadelerinden yola çıkarak “organizasyon şeması ” temasıdır. Bu temaya ait kodlar ve katılımcı ifadeleri tablo 4-32’de sunulduğu gibidir:

**Tablo 4-32.** Organizasyon şemasına ilişkin kodlar ve ifadeler

| Tema                | Kod                                 | İfadeler                                                                                                                               | Katılımcı |
|---------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Organizasyon şeması | Organizasyon şemasının belirlenmesi | Bizim profesyonelleşme kurumsallaşma adına yapacağımız ilk adımlardan biri kulübün organizasyon şemasını çıkartmak gerekiyor.(3,80-82) | C         |

Spor kulüplerinin kurumsallaşması ile ilgili yapılması gerekenlere ilişkin “organizasyon şeması” temasına ait katılımcı C'nin görüşleri sonucu organizasyon şemasının belirlenmesi kodu ortaya çıkmıştır.

Katılımcı C kulüplerin kurumsallaşma adına yapacağı ilk işin organizasyon şemalarını belirlemek olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcı görüşleri doğrultusunda katılımcıların spor kulüplerinin kurumsallaşması ile ilgili yapılması gerekenlere ilişkin katılımcı görüşlerinin analizi sonucu ortaya çıkan yedinci tema “Mali Düzenleme” olmuştur. Bu temaya ait kodlar ve katılımcı ifadeleri tablo 4-24’de sunulduğu gibidir

**Tablo 4-33. Mali Düzenlemeye İlişkin Kodlar ve İfadeler**

| Tema           | Kod                      | İfadeler                                                                                                                                                                                                                     | Katılımcı |
|----------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Mali düzenleme | Mali bağımsızlık sağlama | Yavaş yavaş olacaktır<br><b>öncelikle ekonomik mali yapısını düzenlemesi gerekiyor kulüplerin.</b><br>Yani bir başkan, sadece başkan tarafından yönetilmek, mali gücü başkana dayalı kulüp olmaktan çıkmak zorunda.(5,30-32) | B         |

Tablo 4-33’de “Mali Düzenleme” temasına yönelik olarak katılımcı B’nin ifadeleri ve ortaya çıkan kod görünmektedir.

Katılımcı B spor kulüplerinin mali gücü başkana dayalı olan yapıdan çıkıp ekonomik mali yapısını düzelterek bağımsız bir yapıya sahip olması gerektiğini ifade etmiştir.

Katılımcı görüşleri doğrultusunda spor kulüplerinin kurumsallaşması ile ilgili yapılması gereken çalışmalara ilişkin son tema da “şirketleşme” temasıdır. Bu temaya ait kodlar ve katılımcı ifadeleri tablo 4-34’da sunulduğu gibidir

**Tablo 4-34. Şirketleşmeye İlişkin Kodlar ve İfadeler**

| Tema        | Kod                        | İfadeler                                                                                                                                      | Katılımcı |
|-------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Şirketleşme | Şirketleşmenin gerekliliği | Olamaz. Çünkü şirket olmanız lazım.<br><b>Şirketleşmemiz lazım.</b><br>Bizim şirketleşmemiz için de bizim alt yapı sermayemiz lazım.(5,40-41) | C         |

Spor kulüplerinin kurumsallaşması ile ilgili yapılması gerekenlere ilişkin “şirketleşme” temasına ait katılımcı C’nin görüşleri sonucu şirketleşmenin gerekliliği kodu ortaya çıkmıştır.

Katılımcı C kulüplerin kurumsallaşma adına yapacağı işlerden birinin şirketleşerek alt yapı yaratması gerektiğini ifade etmiştir.

#### 4.4.1. Spor kulüplerinin kurumsallaşması ile ilgili yapılması gerekenlere ilişkin yorumlar

Araştırmada, spor kulüplerinin kurumsallaşması ile ilgili yapılması gerekenlere ilişkin olarak, yeni kurumsal yapı gerekliliği, profesyonelleşme, yasal zorunluluk, departmanlaşma, UEFA kriterleri, organizasyon şeması, mali düzenleme ve şirketleşme olmak üzere sekiz tema ortaya çıkmıştır.

Bu sekiz temadan birincisi yeni bir kurumsal yapının gerekliliğidir (Tablo 4.27) Spor kulüplerinin kurumsallaşmasında yapılması gerekenlerin ne olduğuna ilişkin araştırma bulgularına benzer şekilde, spor kulüplerinin dernek konumundan kurtararak evrensel yöntemlerle yönetilmesi için gerekli alt yapı çalışmalarının yapılması gerektiğini belirten çalışmalara rastlanmaktadır (Devecioğlu, Çoban ve Karakaya, 2011). Ayrıca ülkemizde spor kulüpleri dernekler statüsünde, kamu yararına dernek statüsünde ve şirket statüsünde olmak üzere üç farklı yapıda faaliyet göstermektedirler. Bu farklı yapılanmalar kulüplere bir takım avantajlar sağlamakla birlikte bazı dezavantajlar da yaratmaktadır. Örneğin Sultanoğlu (2008) çalışmasında kulüplerin yapılanmasında farklı yapılaşmanın kulüpler arasında rekabet dengesinin sağlanmasında olumsuz etki sağladığını ifade etmiştir. Spor kulüplerinin idari, mali, altyapı ve sportif bakımdan denetimlerinde birden fazla üst yapıya karşı sorumlu olmaları ve farklı yapılarda faaliyet gösteren spor kulüplerinin tek bir çatı altında toplanması ile kulüplerin bu çatı altında belirli kurallar dahilinde faaliyet göstermelerine olanak sağlayacak yeni bir yapılanmanın gerekliliği spor kulüplerinin kurumsallaşması açısından da önemli bir konuyu oluşturmaktadır. Erturan (2010) çalışmasında, bu konuda Türk sporunda genel itibarıyla uzun yıllardır çağdaş ve demokratik bir yapılanma ihtiyacı olduğunu dile getirmiştir. Bu konuda spor şuralarında, Türkiye Amatör Spor Kulüpleri Konfederasyonu'nun (TASKK), genel müdürlüğün ve üniversitelerin düzenlediği çeşitli toplantılarda kulüplerin yapı ve dinamizmine uygun olarak derneklerden farklı özel bir yapıya kavuşturulması gerekliliği gibi hususların uzun yıllardır tartışıldığını belirtmiştir. Ayrıca bu konuda, Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın da spor kulüpleri kanun taslağı üzerinde çalıştığı bilinmektedir. Bu değerlendirmeler ışığında katılımcıların görüşlerine paralel şekilde hem alanyazında

hem de devlet politikasında spor kulüplerinin yapılanmasında yeni bir kurumsal yapıya ihtiyaç duyulduğu, tek yapı içerisinde tesisleri, denetimleri ve idari yapıyı toplamının gerekliliğinin görüldüğü ifade edilebilir.

Araştırmada B, C ve D katılımcılarının ifadeleri sonucunda profesyonelleşmenin gerekliliğine yönelik tema (Tablo 4.28) çerçevesinde literatüre bakıldığında örgütlerde pazarlama, insan kaynakları gibi alanlara profesyonellerin yerleştirilmesinin kurumsallaşma yolunda önemli bir adım olarak ifade edildiği görülmektedir. Bu çerçevede spor kulüplerinin tamamen profesyonel yöneticiler ve çalışanlar tarafından yönetilmesi gerektiği ifade edilmektedir (Kömür, 2009). İşletmelerin bölümlere ayrılması ve bu bölümlerden tamamen profesyonel yöneticilerin sorumlu tutulması ve işletme sahibinin sadece stratejik kararlarda söz sahibi olması kurumsallaşma adına yapılması gereken çalışmalardan bazılarıdır (Dilbaz, 2005). İşletmelerde profesyonel olarak görev yapan kişi sayısının çok olması daha çok kurumsal özellik kazanmalarına katkı sağlamaktadır (Staggenborg, 1988). Örgütler kısıtlı sermaye ve faaliyet alanlarının dar olduğu örgütsel yapıdan daha sonra gelir ve gider yapısının büyüdüğü, faaliyet alanlarının genişlediği bir yapıya doğru örgüt yapılarında büyümeyi gerçekleştirdikleri ve üst yönetimin var olan işleri kendi başlarına yapamama durumuna geldikleri safhada üst yönetim, profesyonel yönetim istihdamı ve profesyonelleşme ile iş yükünü devretme eğilimi göstermektedir. Bu anlayışla spor kulüplerinin geçmiş dönemlere göre daha çeşitli faaliyet alanlarına sahip olduğunu ve ekonomik olarak birçok işletmeden çok daha fazla bütçelerle yönetildiği düşünüldüğünde, spor kulüpleri için katılımcı görüşlerine paralel olarak profesyonelleşme yönünde adım atmaları gerektiği ifade edilebilir. Eğer spor kulüpleri ciddi anlamda kurumsallaşmayı gerçekleştirmek istiyorlarsa profesyonel bir yönetim kadrosu kurmaları gerektiğini vurgulamak doğru bir yaklaşım olacaktır. Örneğin bu doğrultuda katılımcılar kulüpte yönetim kadrolarında görev alacak kişilerin bilgili ve donanımlı olması gerektiğini, gönüllü yöneticiler yerine eğitilmiş profesyonellerin kulüplerde görev alması gerektiğini ifade etmişlerdir. Spor kulüplerinde katılımcıların da belirttiği gibi alanında uzman ve profesyonel yöneticilere spor kulüplerinde yer verilmesinin kurumsallaşmanın gerçekleşmesi açısından bir gereklilik olduğu ifade edilebilir. Fakat alanyazında yapılan bazı çalışmalarda bu yönde olumsuz bir durumun olduğu görülebilmektedir. Örneğin, Çöten (2007) spor

kulüplerinde yer alan oyuncuların %63,7'sinin, kulüplerin profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmediğine inandıklarını belirtmiştir. Erturan (2010)'ın çalışmasında yer alan kulüp yöneticileri ise, Türkiye'deki spor kulüplerinin de profesyonel yönetici bulundurmadığını fakat bu araştırmayla benzer şekilde yöneticilerin kulüplerde profesyonel yöneticinin var olmasının gerekli olduğunu ve bu konuda istekli olduklarını ifade etmiştir.

Yalnızca katılımcı C tarafından belirtilen ve üçüncü tema olarak ortaya çıkan yasal zorunluluk (Tablo 4.29) spor kulüpleri açısından önemli bir konudur. Spor kulüplerinin yönetimlerinin sistemli, etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi, kulüplerin dernekler statüsünden ayrılarak, genel yönetimde kullanılan kavram ve yöntemlerin uygulanabileceği, günümüz şartlarına uygun spor kulüpleri kanununun çıkarılması ve spor kulüplerinin çağdaş bir yapılanmaya kavuşturulması sonucunda mümkün olacağı görülmektedir (Devecioğlu, Çoban ve Yıldırım, 2003). Yine Devecioğlu ve Çoban (2005) çalışmalarında paralel şekilde, spor kulüplerinin kuruluşu ve işleyişi ile ilgili yasal düzenlemelerin acilen çıkarılması gerektiği belirtilmektedir. Gök ve Sunay (2010) ise çalışmalarında sporla ilgili yapılan hukuki düzenlemelerin gelişmiş ve demokratik ülkelerin spor yasaları ile karşılaştırmalı olarak ele alınmasını, eksik ve yetersiz alanların tespit edilmesi gerektiğini belirtmektedirler. Bu doğrultuda spor kulüplerinde kurumsallaşmanın yasalarla düzenlenmesi, bu konuda spor kulüplerine zorunluluk getirilmesi ve devletin de bu konuda kararlı olması gerektiğine inanıldığı söylenebilir. Bu bilgiler ışığında ülkemizde spor kulüplerinin yapılanmalarında dernekler kanunu hükümlerinin günümüzde yeterli kalmadığı da ayrı bir konu olarak yorumlanabilir. Çünkü özellikle süper ligde yer alan spor kulüplerinin ticari bir kurum gibi faaliyet alanlarını genişlettiği ve faaliyetlerinin ekonomik boyutunun büyüklüğünün milyon dolarla ifade edildiği düşünüldüğünde böyle bir çıkarıma varmak olasıdır.

Araştırmada spor kulüplerinde kurumsallaşma çalışmalarına yönelik yapılması gereken çalışmalarda analizler sonucu ortaya çıkan diğer bir tema “Departmanlaşma gerekliliği”dir (Tablo 4.30). Bu bulguya dayalı olarak Çöten (2007) çalışmasında günümüz profesyonel futbolun geçmişteki basit tanımından çok farklı olduğunu, futbolun basit tanımına finans, medya, iletişim, şirket, borsa, pazarlama ve yönetim gibi

birçok etkenin eklendiğini ve dolayısıyla dün sadece sportif organizasyon boyutuyla görülen profesyonel futbolun yönetimine, bugün çok boyutlu organizasyon yapıları olarak yaklaşmak gerektiğini ifade etmiştir. Ayrıca kulüplerin idari yapılarında sorumluluk alanların ve görev dağılımının net olarak belli olmamasının sistemli bir işleyişin olmadığına işaret ettiğini de belirtmiştir (Çöten, 2007). Bu bilgiler ışığında görüşme sonucunda ortaya çıkan kodlar değerlendirildiğinde spor kulüplerinde yapısal olarak iş bölümüne gidilmesi gerektiği ve çeşitli faaliyet alanlarına ilişkin birimler kurularak bu faaliyetlerin yürütülmesi gerektiği ifade edilebilir. Dolayısıyla katılımcı kulüp yöneticilerinin kurumsallaşmanın temel göstergelerinden olan iş bölümü ve departmanlaşma unsurunun kurumsallaşma yolunda yapılması gereken bir çalışma olarak değerlendirmesi, kurumsallaşma anlayışına yönelik olumlu bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım spor kulüplerinin bahsi geçen faaliyetleri yürütürken birimler oluşturmaları ve sorumluluk alanlarına göre iş bölümü yapmaları gerektiğine inandıklarını göstermektedir. Dolayısıyla alanında uzman, tecrübeli ve bilgili kişilerin başında olduğu departmanların varlığının spor kulüplerinin önemli bir gereksinimi olarak ortaya çıktığı söylenebilir.

Araştırma bulgularına göre spor kulüplerinin kurumsallaşmasında yapılması gerekli çalışmalara ilişkin bir başka tema “UEFA kriterlerinin uygulanması”dır (Tablo 4.31). Bu çalışmanın bulgularına benzer şekilde literatüre bakıldığında kurumsallaşma sürecinde UEFA kriterlerinin uygulanması gerektiği ve UEFA kriterlerinin kurumsallaşmayı teşvik ettiği belirtilmektedir. Ayrıca hızla büyüyen ve büyük kitleleri peşinden sürükleyen futbolun birçok sorunu bu büyümeyle yaşadığı ve bu sorunların çözümünde UEFA kriterlerinin düzenleyici bir otorite olarak yer aldığı ifade edilmektedir (Horasan, 2007). Katılımcılar UEFA’nın ortaya koyduğu kriterlerin uygulanması gerektiğini belirtmiştir. Sultanoğlu (2008) çalışmasında kriterlerin şeffaflık sağlayacağını, güvenilirliği arttıracığını, yönetim yapısındaki riskleri azaltacağını ve profesyonel anlamda kurumsallaşmayı sağlayacağını ifade etmiştir. Bu durumda görüşme sonuçları da değerlendirildiğinde UEFA kriterlerine göre kulüplerin personel ve idari, sportif, mali, hukuki ve altyapı konularında bir takım yükümlülükleri gerçekleştirmeleri gerektiği belirtilebilir. Artık günümüzde bu kriterlere uyumun özellikle süper ligde bulunan kulüplerin lisans almasında zorunluluk olması UEFA

kriterlerinin kurumsallaşma sürecine katkı sağlayacağını bir göstergesidir.

Araştırmada katılımcı C tarafından ifade edilen organizasyon şeması bulunması temasına (Tablo 4.32) yönelik olarak Yıldız (2010) kurumlarda iş ve bilgi akışına göre organizasyon şemasının düzenlendiğini belirterek, bir şirkette kötü bir haber organizasyon şemasının en altından en üstüne kadar ne kadar kısa zamanda geliyorsa, o şirketin o kadar kurumsallaşmış olarak kabul göreceğini belirtmiştir. Ulukan (2005) ise, örgütte kurumsallaşma yolunda organizasyon şemasının uygunluğunun kontrol edilmesi gerektiğini kurumsallaşma yolunda önemli görmektedir. Organizasyon şemasının belirgin olması kimin hangi işi yapacağı, hangi birimlerin hangi faaliyet alanlarından sorumlu olacağı gibi ilişkilerin yürütülmesinde önemli bir unsurdur. Kurumsallaşma adına yapılacak ilk işlerden birinin kulübün organizasyon şeması çıkartmak olduğu söylenebilir. Bu bağlamda süper ligde yer alan spor kulüplerinin kurumsallaşma yolunda atacağı gerekli adımlardan birinin kulüp yapısının işleyişinde büyük önem arz eden organizasyon şemasını belirlemek olduğu görülmektedir.

Araştırmada yalnızca B kodlu katılımcıların ifadeleri sonucu mali düzenleme gerekliliği temasına (Tablo 4.33) yönelik literatüre bakıldığında Birbeck Sport Business Centre Direktörü Sean Hamil'nin UEFA kriterlerine yönelik çalışmaların yapılmasıyla para babası başkan döneminin sona ereceğini ifade etmesi bu konuda önemli bir tespit olarak ortaya konabilir ([www.futbolekonomi.com](http://www.futbolekonomi.com)). Kömür (2009) çalışmasında spor kulüplerinin günümüzde sürekliliği temel alan ve her geçen gün ekonomisi artan bir sektörü oluşturduğunu belirterek paralı başkan ve yönetici anlayışının günümüzde geçerliliğini yitirmeye başladığını ifade etmiştir. Bu durumda görüşme sonuçları da dikkate alındığında kulüplerin mali yapılarını düzeltmeleri ve başkana bağımlı kulüp olmaktan çıkması gerektiği belirtilebilir. Dolayısıyla spor kulüplerinin bireylerden bağımsız olarak kendi gelirleri ile faaliyetlerini sürdürmeleri gerektiği ifade edilebilir. Günümüzde trilyonlarla ifade edilen bütçelere sahip böyle bir ticari iş kolu haline gelmiş futbol sektörünün en üst ligi olan Spor Toto Süper Ligde yer alan kulüplerinin, sürdürülebilir bir yönetim tarzı ve giderlerini karşılayacak gelirleri olan bir yapıya sahip olmaları, kişiye bağımlı mali yapının varlığı ile değil, kendi mali gücünü kendi bünyesinde gerçekleştirdiği faaliyetleri ve çalışmaları ile oluşturması gerektiği önemli

bir çıkarım olarak değerlendirilebilir.

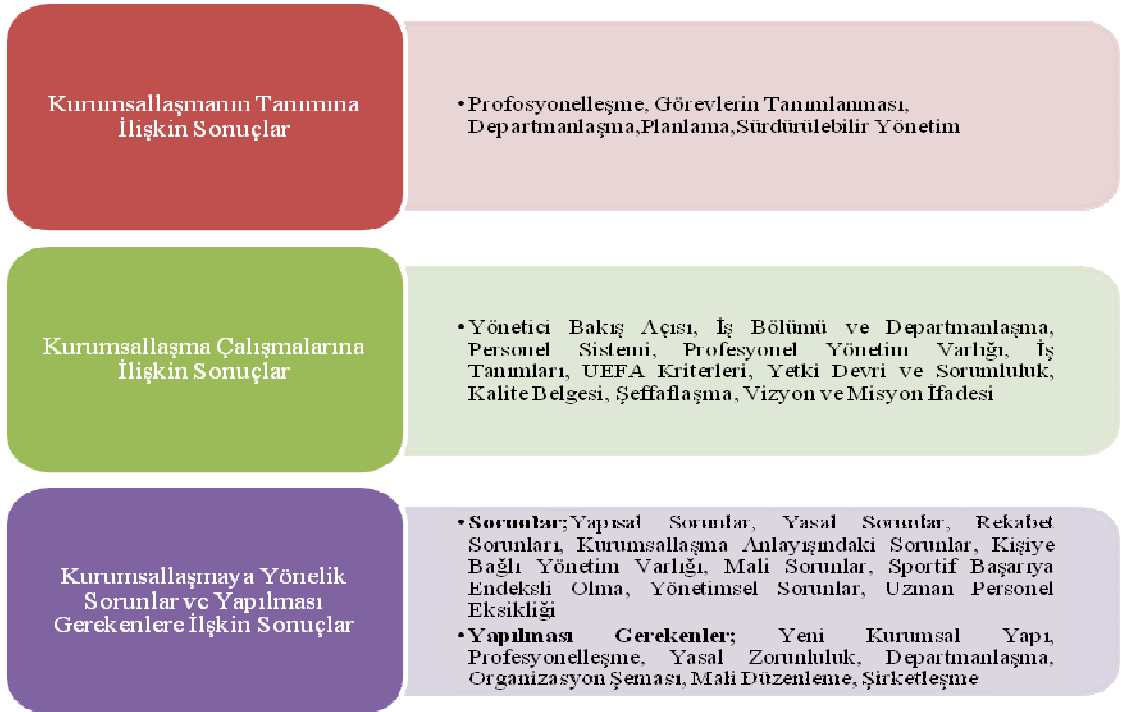
Araştırmada spor kulüplerinde kurumsallaşma yolunda yapılması gerekenlere yönelik elde edilmiş verilerin analizi sonucu sekizinci ve son tema olarak şirketleşme ortaya çıkmıştır (Tablo 4.34). Bu bulguya dayalı olarak kurumsallaşmanın mevcut yapıda gerçekleşmesinin mümkün olmayacağını ve kulüplerde kurumsallaşmanın ancak şirket yapısına dönüşerek sağlanabileceği noktasında katılımcının görüş beyan ettiği görülmektedir. Bu yaklaşıma farklı bir açıdan bakıldığında alanyazında Şenel (2007) ‘in futbol kulüplerinde kurumsallaşmanın dernek statüsünden ayrılarak şirketleşmenin gerçekleşmesi olarak algılandığı, ancak bu görüşün aksine kurumsallaşma olgusunun yönetimin belirli kurallar ve prensipler çerçevesinde yürütülmesi olarak görüldüğünü ifade etmiştir. Ayrıca kurumsallaşmanın yolu şirketleşmeden değil, evrensel kurumsal yönetim ilkelerinin tutarlı bir şekilde kurum bünyesinde uygulanmasından geçmektedir. Kömür’e (2009) göre spor kulüpleri günümüzde dev bir ekonomi oluşturarak endüstri haline gelmiştir. Bu çerçevede spor kulüplerinin şirketleşmelerinin rekabet ortamında ayakta kalmaları için yeterli olmadığı ifade edilmektedir. Yukarıda yer alan bilgiler ışığında spor kulüpleri açısından şirketleşmenin kulüplerin kurumsallaşmasına yönelik gerekli bir adım olduğu fakat katılımcı ifadelerinin tersine tek başına yeterli bir uygulama olmayacağını söylemek mümkündür

## BÖLÜM V

### 5.SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularına dayalı olarak ortaya çıkan spor kulüpleri yöneticilerinin kurumsallaşmayı nasıl tanımladıkları, spor kulüplerinde yapılan kurumsallaşma çalışmaları ve spor kulüplerinde kurumsallaşmaya yönelik sorunlar ve yapılması gerekenlere ilişkin sonuçlar yer almaktadır.

#### 5.1 Sonuçlar



**Şekil 4-9** Araştırmada spor kulübü yöneticilerine göre kurumsallaşma ile ilgili tanımlar, çalışmalar, sorunlar ve yapılması gerekenlere ilişkin sonuçlar

*Tanımlara ilişkin*, araştırmada ortaya çıkan sonuçlar kulüp yöneticilerinin kurumsallaşmayı beş ana başlık etrafında tanımladıklarını göstermektedir. Bu tanımlardan ilki kurumsallaşmanın profesyonelleşme olarak tanımlanmasıdır. Araştırmada kulüp yöneticilerinin profesyonelleşmeyi kurumsallaşma yerine kullandıkları ve kulüplerde geçmişe göre yönetim tarzının daha profesyonelleştiği görülmektedir. Katılımcıların bu doğrultuda görüş bildirmeleri kurumsallaşma konusunda bilgi sahibi olduklarını göstermektedir. Araştırma sonucunda ayrıca katılımcıların iş ve görevlerin tanımlanması ve departmanlaşmayı kurumsallaşma olarak tanımladıkları da görülmüştür. Bu tanımla birlikte kurumsallaşmanın işlerin standartlaşması olarak değerlendirildiği dikkate alındığında katılımcı kulüp yöneticilerinin bu konu kapsamında görüş sahibi oldukları görülmektedir. Yine kulüplerin gelir-gider dengesini göz önüne alarak yaptıkları bütçe planlamalarını kurumsallaşma olarak gördükleri de ortaya çıkan başka bir sonuçtur. Ayrıca literatürde yer alan tanımlarda sıkça dile getirilen kişiye bağlı olmayan sürdürülebilir yönetim tarzı düşüncesi katılımcılar tarafından ifade edilmektedir. Bu konuda katılımcıların kurumsallaşmış bir organizasyonu örgütün başında kim olursa olsun faaliyetlerini devam ettirebileceği sürdürülebilir bir yönetim olarak düşündükleri görülmektedir. Yapılan araştırmada katılımcı kulüp yöneticilerinin kurumsallaşma kavramıyla daha çok örgütün profesyonelleşmesi, iş ve görev tanımlarının belirgin olması, departmanlaşmanın gerçekleştirilmesi, planlı bir şekilde faaliyetlerin yürütülmesi ve sürdürülebilir bir yönetim yapısının oluşturulması olarak ifade ettikleri görülmüştür.

*Çalışmalara ilişkin* söylenmesi gerekenlerden biri örgütlerin kurumsallaşma yönünde yapacakları çalışmaların o kurumun sahiplerinin veya yöneticilerinin bu konudaki yaklaşımlarına göre şekillendiğidir. Bu çerçevede araştırmada spor kulüp yöneticilerinin kurumsallaşmanın örgüt yapılarında gerçekleştirilmesinde istekli bir tutum sergiledikleri, hatta kurumsallaşmayı zorunlu bir yönetim sistemi olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Araştırmada kurumsallaşmaya duyulan ihtiyacın artık bir zorunluluk olarak görüldüğü ortaya çıkmıştır. Özellikle de spor kulüpleri tarafından kurumsallaşma olgusunun gerçekleştirilmesi gerekliliğine inanıldığı, kurumsallaşmanın zorunluluk olarak görüldüğü ve sürdürülebilir bir yönetim sistemi için önemli bir özellik olarak düşünüldüğü görülmektedir. Özetle araştırma sonucunda spor kulüplerinde

kurumsallaşma çalışmalarına yer verildiği görülmüştür. Fakat yapılan çalışmaların tam anlamıyla kulüplerin hepsinde mevcut olduğunu söylemek zordur. Örneğin iş bölümü ve departmanlaşma, yetki ve sorumluluk devri gibi konularda yapılan çalışmaların daha çok kulüp yönetim kurullarında yer alan gönüllü bireyler arasında uzmanlık alanlarına göre gerçekleştiği görülmüştür. Bu noktada kulüplerin kendi iç dinamikleri ve yapılanmasına bağlı bir durumun söz konusu olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca kulüplerde profesyonel yönetici olarak genel müdür ve birkaç personelin var olduğunun görülmesinde profesyonel yönetici istihdam edilmesinin daha çok maliyet unsuru olarak görülmesinin de rol oynadığı görülmektedir. Diğer taraftan spor yönetimi mezunu kişilerin kulüp bünyesinde istihdam edilmesi ise olumlu bir yaklaşım olarak dikkat çekmektedir. Yine spor kulüpleri için kurumsallaşma amaçlarını gerçekleştirmede UEFA kriterlerinin bir araç olarak değerlendirildiği görülmektedir. Kulüplerin artık zorlayıcı bir özelliği olan UEFA kriterlerini gerçekleştirmeye yönelik çalışmalar yaptıkları ve bu çalışmaların kurumsallaşma sürecinde olumlu katkıları olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan kulüplerin kurumsallaşma sürecinde yaptıkları bir diğer çalışma olarak ISO 9001 kalite belgesi ve şeffaf bir yönetim sergileme ortaya çıkmaktadır. Tabi ki bu konuda uygulama olarak bir takım eksikliklerin olduğu görülmektedir. Bu noktada kulüplerin sportif çalışmaları kamuoyuyla paylaşırken finansal raporları yayınlama noktasında çalışmalarının olmadığı görülmüştür. Son olarak araştırma sonucunda kulüplerin belirli vizyon ve misyon ifadelerinin bulunduğu fakat benimseme noktasında ise farklılıklar yaşadıkları görülmüştür. Özellikle spor kulüplerinin vizyon ve misyon ifadeleri olarak kulüplerin istikrarı sağlamak, fair play doğrultusunda faaliyetler yapmak, kümede kalmak, alt yapıdan oyuncu yetiştirmek gibi hedefler taşıdıkları görülmüştür. Sonuç olarak spor kulüplerinin kurumsallaşmaya yönelik çalışmaları olarak yönetici bakış açısı, iş bölümü ve departmanlaşma, personel sistemine sahip olma, profesyonel yönetim yapısı oluşturma, işlerin tanımlanması, UEFA kriterlerini uygulama, yetki devri ve sorumluluk anlayışı geliştirme, kalite belgesine sahip olma, şeffaflaşma ve vizyon ve misyon ifadelerinin kulüp bünyesinde yer alması gibi çalışmalar yaptıkları görülmüştür.

*Sorunlar ve yapılması gerekenlere ilişkin ortaya çıkan araştırma sonuçlarına göre spor kulüplerinde kurumsal yapıdan kaynaklanan ciddi sorunlar bulunmaktadır.*

Katılımcıların gereklilik olarak yasal alt yapının hazırlanmasına işaret etmeleri bu konunun önemini bir kez daha vurgulamaktadır. Spor kulüplerinin yapılanmasında üç ayrı statünün var olmasının, spor kulüpleri arasında haksız rekabet oluşturduğu ve bu yüzden kurumsallaşmanın spor kulüplerinde aynı derecede var olamadığı ortaya çıkmaktadır. Ayrıca spor kulüplerinde bu farklı yapılanmaların olması ve spor kulüplerinin çeşitli kurumlar tarafından denetime açık olmaları, spor kulüplerinin hangi yönetmelik ve statü kapsamında yapılanmaları gerektiği konusunu belirsizleştirmekte, bu da kurumsallaşma sürecinde bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Bu karmaşık yapıyı sonlandıracak, spor kulüplerine özgü yasal bir çalışmanın olmayışı da kurumsallaşmaya yönelik bir başka sorun olarak görülmektedir. Özellikle dernek statüsünde olan spor kulüplerinin gönüllülerin yürüttüğü bir faaliyet olarak görülmesi, başlıca sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü profesyoneller tarafından yapılacak işlerin, yönetim kurullarında görev alan gönüllü kişiler tarafından yürütülmesi kurumsallaşma sürecine engel bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çerçevede spor kulüplerinde profesyonel anlamda yetkin kişilerin bulunması gerekliliğinin ve planlı ve profesyonel bir yönetim tarzının gerekliliğinin daha çok önem arz ettiği görülmüştür. Dernekler statüsü dışında kamu yararına dernek ve şirket statüsünde faaliyetlerini yürüten spor kulüplerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla araştırmada kurumsallaşma sürecinde kulüplerin kendine özgü tek bir yapıda örgütlenemedikleri görülmüştür. Bu tür yapılanmaların var olmasının spor kulüpleri arasında aynı düzeyde kurumsallaşma sürecinin yaşanmasına engel olduğu görülmektedir. Bu çerçevede üç farklı yapılanmanın yerine tek bir yapı içerisinde spor kulüplerinin yeni bir yapılanmaya girerek faaliyetlerini yürütmeleri gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Ayrıca tek üst yapı gibi gözüken TFF dışında spor kulüplerinin İçişleri Bakanlığı, Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Maliye Bakanlığı gibi kurumlarla denetim ve işleyiş çerçevesinde ilişkiler yürüttükleri görülmektedir. Dolayısıyla araştırma sonucunda, spor kulüplerinin yapılanmasında karmaşık yapının yerine kurumsallaşmayı teşvik eden, spor kulüplerine özgü bir yapılanmaya gidilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Araştırmada ayrıca kurumsallaşmanın devlet eliyle bir zorlayıcı kanun olmadan gerçekleşmesinin zor olacağı görülmektedir. Bu noktada özellikle dernekler kanunun yarattığı sorunları ortadan kaldıracak yeni bir spor kulüpleri kanun tasarısının gerekliliği önemli bir özellik olarak ortaya çıkmıştır. Yine mevcut yapı çerçevesinde oluşan, kulüpler arasında

yaşanan gelir elde etmedeki haksız rekabet de spor kulüplerinde kurumsallaşmanın gerçekleşmesini zorlaştırmaktadır. Bu noktada şirketleşmenin spor kulüplerinde mali gücün yaratılmasında önemli bir özellik oluşturduğu belirtilmektedir. Fakat tek başına yeterli bir özellik olarak görülmediği de ortaya çıkmaktadır. Araştırmada diğer bir sonuç olarak spor kulüplerinin kurumsallaşma sürecinin farkında olmalarına rağmen, spor kulüplerinin örgüt yapılarında kurumsallaşma çalışmalarının yeterli düzeyde yer vermedikleri ortaya çıkmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre spor kulüplerinin yönetim kurullarının belirlenmesinde maddi güç faktörünün temel koşul olarak görülüyor olması ve spor kulüplerinde kişilerin maddi gelirlerinin önemli bir yer tutması kurumsallaşma sürecinde bir sorun oluşturmaktadır. Bu doğrultuda spor kulüplerinin mali güç olarak kişiye endeksli yönetim modellerinden sürdürülebilir yönetim yapısını sağlayacak, mali yapılarının düzenleyecek çalışmalara yer vermelerinin gerekliliği söz konusu olmuştur. Ayrıca araştırmada UEFA kriterlerini uygulamanın hem mali yapıyı düzenleme hem de kurumsallaşmaya geçişi hızlandıracak bir araç olarak gerekliliği de ortaya konulmaktadır. Yine spor kulüplerinde kurumsal anlamda ne kadar başarılı olunursa olunsun, sportif başarısızlık olması halinde (bir alt lige düşülmesi gibi) başarısız bir yönetimden söz edildiği görülmüştür. Dolayısıyla özellikle futbol sektörünün bu çerçevede kısa vadeli başarı hedeflerini zorunlu kılması spor kulüplerinin kurumsallaşma çalışmalarını tam olarak gerçekleştirebilmelerinde sorunlara yol açmaktadır. Bu durum, kurumsallaşma çerçevesinde spor kulüplerinin işletmelerden daha farklı olarak değerlendirilmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla spor kulüplerinin faaliyet alanlarının genişlemesiyle bu alanlarda görev alabilecek kişilerin bilgi, donanım ve yetkinliğe sahip kişilerden (spor yöneticiliği veya ilgili alan mezunu, en az bir yabancı dil olması gibi) olması ve örgüt içinde işlerin düzenli bir şekilde yürütülmesinde önemli bir özellik oluşturan organizasyon şemasının var olması, faaliyet alanlarının belirlenerek bu alanlarla ilgili birimler oluşturularak faaliyetlerin bu birimler aracılığıyla yürütülmesi ve profesyonel yönetim tarzının kulüp bünyesinde gerçekleştirildiği bir örgüt yapısının var olması gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Sonuç olarak spor kulüplerinin mevcut yapı ve yasal düzenlemelerden kaynaklanan yapısal karmaşıklık ve belirsizlik ortamından, spor kulüplerinin örgüt yapılarını düzenleyecek ve kurumsallaşmaya yönelik çalışmalar yapılmasına hız

kazandıracak spor kulüplerine özgü kanun ve tek bir yapının oluşturulmasının spor kulüpleri açısından önemli bir konu oluşturduğu görülmüştür.

## 5.2. Öneriler:

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak ifade edilebilecek öneriler şunlardır:

Alana yönelik öneriler;

- 1- Spor kulüplerinin kuruluş ve işleyişine yönelik mevcut kanun ve yönetmeliklerin kurumsallaşma yolunda engeller teşkil ettiği düşünüldüğünde spor kulüplerine özgü tek bir kanun veya yasanın gerekliliğinden söz edilebilir.
- 2- Kurumsallaşmanın kulüp yöneticileri tarafından tam anlaşılamaması yüzünden ortaya çıkan uygulamadaki eksiklikler, kulüplere yol gösterici yasal düzenlemeler, TFF'nin yapacağı çalışmalar ile azaltılabilir.
- 3- Kulüplerde kişiye dayalı ve sadece sportif başarıya göre yapılan kısa vadeli planlara dayalı yönetim anlayışından, uzun vadeli planların ve sürdürülebilir yönetim sistemlerinin var olduğu örgüt yapılarına geçilmesinin gerekliliği vurgulanabilir.
- 4- Spor yöneticiliği mezunu kişilerin de spor kulüplerinde istihdam edilerek uzman personel eksikliğinin giderilmesi sağlanabilir.
- 5- Spor kulüplerinin yıllık mali raporlarını paylaşımlarının kulüpler şeffaf bir yönetim yapısını oluşturmada katkı sağlayacağı ifade edilebilir.

Araştırma alanına yönelik öneriler;

- 1- Bu konu çerçevesinde yapılacak araştırmalarda spor kulüplerinin mali açıdan derinlemesine araştırılarak kurumsallaşmanın değerlendirilmesi alana önemli katkılar verebilir.
- 2- Katılımcı sayısı genişletilerek kurumsallaşma unsurları çerçevesinde spor kulüplerinde kurumsallaşmanın durumu derinlemesine analiz edilebilir.
- 3- Kulüplerde yapılacak kurumsallaşma çalışmalarında kurumsallaşma unsurlarının varlığını belirlemede gözlem etkili bir yöntem olarak

araştırma sürecine etki sağlayabilir. Ayrıca araştırma süresince kulüplerin dokümanlarına kolaylıkla ulaşılamamış olması sebebiyle bu konu çalışma açısından eksik kalmıştır. Dolayısıyla daha sonra bu yönde yapılacak araştırmalarda gözlem ve doküman incelemesi yöntemleri kullanarak bu boyuta ait veriler elde edilebilir ve araştırma zenginleştirilebilir.

- 4- Bu araştırmada ortaya çıkan kurumsallaşma göstergeleri ve literatürde yer alan diğer göstergeler doğrultusunda hazırlanacak anket ile kulüplerin kurumsallaşma düzeyleri de tespit edilebilir.
- 5- Bu araştırma daha alt liglerde yer alan kulüplerde araştırma kapsamına alınarak genişletilebilir.

## KAYNAKÇA

- Acuner, T. Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik, (<http://www.zevkli.org/değisim-surecinde-organizasyonel-sureklilik-t160954.html> 08.10.2012 tarihinde erişildi)
- Akşar, T. ve Merih, K. (2006). Futbol Ekonomisi. İstanbul: Literatür Yayınları
- Akşar, T. (2005). Endüstriyel Futbol. İstanbul: Literatür Yayınları
- Akşar, T. (2008). Futbol Yönetimi. İstanbul: Literatür Yayınları
- Akıncı Vural, B. ve Sohodol, Ç. (2004). Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar- Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma. T. Koçel (Eds), 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, 17-18 Nisan, İstanbul, Türkiye), Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi, (ss,325-333)
- Alkış, H. ve Temizkan, V. (2010). İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesi: (Haddehaneler) Karabük Demir-Çelik Sektörü Örneği. Ekonomik Yaklaşım Dergisi, 21/76, 73-92
- Altunışık, R ve Diğerleri. (2001). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Sakarya: Sakarya Kiatabevi
- Apaydın, F. (2007). Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze: Gebze Yüksek Teknolojisi Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Apaydın, F. (2009). Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 10,1,

- Argan, M. ve Katırcı, H. (2002). Spor Pazarlaması. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Atılğan, T. (2003). Tekstil İşletmelerinden Kurumsallaşmaya Doğru Giden Süreç. T. Özüdoğru ve Y.E. Öztürk (Eds), Türkiye 6. Pamuk, Tekstil ve Konfeksiyon Sempozyumu Bildirileri (24-25 Nisan, Antalya, Türkiye), Tarımsal Ekonomi ve Araştırma Enstitüsü, (ss, 100-114)
- Authier, C. (2002). Futbol A.Ş (çev. A. Berktaş). İstanbul: Kitap Yayınevi
- Aydın, A.R., Turgut, M. ve Bayırlı, R. (2007). Spor Kulüplerinin Halka Açılmasının Türkiye’de Uygulanan Modeller Açısından İncelenmesi. Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1, 59-70
- Bakırcı, A. (2007). Globalleşme Sürecinde Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Baloğlu, B. ve Davutoğlu, A. (2009). Sporun Değişen Yüzü. İstanbul: Derin Yayınları
- Baur, D.G. ve McKeating, C. (2010). Do Football Clubs Benefit From Initial Public Offerings?. West Virginia University, International Journal of Sport Finance, 6, 40-59
- Bayer, E. (2005). İşletmelerde Kurumsallaşmanın Sorunsal Haline Gelmesi ve Kurumsallaşamama Nedenlerinin Belirlenmesi. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 7/3, 125-142
- Baykal, A.N. (2002). Babalar, Oğullar ve Kızlar: Girişimciye Kurumsallaşma Mektupları. Ankara: Sistem Yayınları

- Bilgin, N. (2007). Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara KOBİ Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Bozkurt, Ö. ve Taşcıoğlu H. (2008). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Çatışma Sürecine Etkisi: Bir Vak'a İncelemesi. T. Koçel (Eds), 3.Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, (16-17 Nisan, İstanbul, Türkiye), Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi, (ss, 377-387)
- Can, H. (1999). Organizasyon ve Yönetim (5. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi
- Chadwick, S. ve Hamil, S. (2010). Managing Football An International Perspective, Britain: Butterworth Heinemann publications
- Cleland, J.A. (2009). The Changing Organizational Structure of Football Clubs and Their Relationship With The External Media. International Journal of Sport Communication, 2, 417-431
- Çoban, B ve Karakaya, Y.E. (2010). Cumhuriyetin 100. Yılında Elazığ İlindeki Spor Kulüplerinin Stratejik Hedefleri. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13 (24), 12-30
- Çöten, E. (2007). Profesyonel Futbolun İdari ve Teknik Yapılanması, Türkiye Süper Lig Kulüpleri Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü
- Çuhadar, M.T. (2005). Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25,4
- Devecioğlu, S. (2008). Türkiye'de Futbolun Kurumlaşması. Gazi Üniversitesi İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi, 26, 373-396

- Devecioğlu, S., Çoban, B. Ve Karakaya, Y.E. (2011). Spor Kulüplerinin Yönetim Modellerinin Değerlendirilmesi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 31, 51-68
- Devecioğlu, S., Çoban, B., ve Yıldırım, Eyyüp. Amatör Spor Kulüplerinin Yönetim Problemleri ve Çözüm Önerileri, <http://www.ekospor.com/My-Articles/02.pdf> (25.09.2012 tarihinde erişildi.)
- DıMaggio, P.J. ve Powell, W.W. (1991). The New Institutionalism in Organizational Analysis. University of Stanford Press, “Introduction” içinde. 1-38
- Dilbaz, S. (2005). Büyüme ve Kurumsallaşma Sürecinde Aile Şirketlerinde Yönetim: Karaman Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Donuk, B. (2005). Spor Yöneticiliği ve İstihdam Alanları. İstanbul: Ötüken Yayınları
- Donuk, B. (2008). “Yönetim İstifa” Etkin Spor Yönetim Modelleri. İstanbul: Ötüken Yayınları
- Erdemli, A. (2002). Temel Sorunlarıyla Spor Felsefesi. İstanbul: e yayınları
- Eren, E. (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları
- Eren, E. (2003). Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar). İstanbul: Beta Yayınları
- Erten, R. (2006). Türk Sporunun Yapısal Düzeni. Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 10, 1-20

- Erturan, E. E. (2010). Almanya ve Türkiye’deki Spor Kulüplerinin Karşılaştırmalı Analizi- Türkiye’de Spor Kulüplerinin Yapı ve İşleyişine Yeni Bir Yaklaşım. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü
- Erturan, E.E veYenel, F.(2004). Federasyon Başkanlarının Spor Federasyonlarının Özerkliğine İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi. Gazi Beden Eğitim Ve Spor Bilimleri Dergisi,8, (7-16)
- Gammelsaeter, H. (2010). Institutional Pluralism and Governance in “Commercialized” Sport Clubs. European Sport Management Quartely, 10/5, 569-594
- Genç, D.A. (1999). Futbol Kulüplerinin Stratejik Yönetimi Beşiktaş Örneği. Ankara: Bağırhan Yayınevi
- Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği (8 Temmuz 2005). Resmi Gazete 25869
- Gök, Y. ve Sunay, H. (2010). Türkiye ve Fransa’da Uygulanan Spor Yönetiminin Kamu Yönetimi Açısından Karşılaştırılması. Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 8, 7-16
- Göllü, E. (2012). Impact of Financial Performances of Incorporations of Football Clubs In The Domestic League On Their Sportive Performances: A Study Four Major Football Clubs İn Turkey. Pamukkale Journal Of Sport Sciences, 3,20-29
- Gülen, D. (2005). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması ve Bu Süreçte Yaşanan Sorunlar: Kahramanmaraş Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Güneş, İ. (2010). Futbol Ekonomisi. Adana: Karahan Yayınları

Güngör Ak, B. (2008). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Gelecek Nesillerin Eğitiminin Rolü. T. Koçel (Eds), 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı (16-17 Nisan, İstanbul, Türkiye), Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi, (ss, 91-101)

Güreş, T. (2006). Futbol Ekonomisinde Naklen Yayın Gelirlerinin Bölüşümünün Analizi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Güven Kangal, F. (2007). Küçük İşletmelerin Kurumsallaşmasında Değişim Süreci ve Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Haşit, G., ve Develioğlu, K. (2004). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Her Zaman Çözüm mü? Vekalet Yaklaşımı ve Bir Uygulama. T. Koçel (Eds), 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, (17-18 Nisan, İstanbul, Türkiye), Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi, (ss, 370-376)

Horasan, E. (2007). Futbol Kulüplerinin UEFA Mali Kriterlerine Uyumu, Denetimi ve Muhasebe Organizasyonu. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İkiz, M. (2008). Futbolun Tarihi <http://www.tribundergi.com/>. 12.10.2012 tarihinde erişildi.)

İnal, R. (2008). Küreselleşme ve Spor Küreselleşmenin Spora Etkileri. İstanbul: Evrensel Basım Yayın

- İnan, T. (2007). Türkiye’deki Futbol Kulüplerinin Gişe Gelirlerinin, Arttırmaya Yönelik Uygulamaların İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü
- İpek, V. (2008). Fenerbahçeli, Galatasaraylı ve Beşiktaşlı Olmak: “Üç Büyükler” Arasındaki kutuplaşma. Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi, 26, 441-448
- Jakobsen, S.E., Gammelsaeter, H., ve Floyssand, A. (2009). The Spatial Embeddedness of Professional Football Clubs in Norway. Soccer & Society, 10(2), 261-279.
- Karabulut Temel, E. ve Bulut, Z.A. (2008). Kurumsallaşmadan Büyüme Olur Mu? Bir Aile İşletmesinin İncelenmesi. T. Koçel (Eds), 3.Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, (16-17 Nisan, İstanbul, Türkiye), Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi, (ss, 151-161)
- Karaer, Ö.(2007). Kurumsallaşmanın Personel Seçim Sürecindeki Rolü Üzerine Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Karagözoğlu, C. (2000). Spor Yönetimi. C. İkizler (ed.),Sporda Sosyal Bilimler (ss.153-154) İçinde. İstanbul: Alfa Yayınları
- Karpuzoğlu, E. (2001). Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma. İstanbul: Hayat Yayınları
- Karpuzoğlu, E. (2003). Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma (2. Baskı), İstanbul: Hayat Yayınları

- Karpuzoğlu, E. (2004). Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma. T. Koçel (Eds), 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, , (17-18 Nisan, İstanbul, Türkiye), Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi, (ss, 42-54)
- Katırcı, H ve Uztuğ, F. (2009). Spor Kulüplerinde İletişim Yönetimi: Türkiye Profesyonel Futbol Liglerinde Yer Alan Spor Kulüplerinin İletişim Uygulamalarına İlişkin Araştırma. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(1), 149-168
- Kırdar, Y. (2006). Kurumsallaşan Spor Kulüplerinde Pazarlama İletişim Faaliyetlerinin Spor Pazarlaması Sürecinde Kurum İmajı Üzerine Etkisi: Fenerbahçe Spor Kulübünde Bir Uygulama Örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Kırım, A. (2001). Aile Şirketlerinin Yönetimi.(2. Baskı), İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Kikulis, L. (2000). Continuity and Change in Governance and Decision Making in National Sport Organizations: Institutional Esxplanations, Journal of Sport Management, 14,293-320
- Koçak, S., Karakılıç, M. ve Alay S. (1999). Spor Yöneticilerinin Kurum Amaç ve Sorunlarına Bakış Açısı. ODTÜ BESBD, 3(4),18-24
- Koçel, T. (2001). İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik- Modern- Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar. İstanbul: Beta Yayınları
- Kömür, Ö. (2009). Halkla İlişkiler Disiplini Açısından Spor Kulüplerinde Kurumsallaşma Süreci: Fenerbahçe Spor Kulübü Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

- Masteralexis, L.P., Barr, C.A., ve Hums, M.A. (2005). Principles and Practice of Sport Management. Sudbury Massachusetts: Jones and Bartlett Publishers
- Mellor, G. (2008). The Janus-faced Sport: English Football, Community and Legacy of The “Third way”. Soccer and Society, 9, 313-324
- Merih, K. (2008). Futbol Sektöründe Finansal Polarizasyona Karşı Kurumsal Yönetişim. Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi, 26,411-418
- Meşe, B. (2005). Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli: Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Minareci, Y. (2007) Turizm İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Sosyal Sorumluluk: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Mirzeoğlu, N. (2006). Spor Bilimlerine Giriş. Ankara: Bağırhan Yayınevi
- Michie, J. ve Oughton, C. (2005). The Corporate Governance of Professional Football Clubs in England. Blacwell Publishing, 13,4
- Meyer, J.W. ve Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations Formal Structure as Myth and Ceremony, American Journal of Sociology. The University of Chicago, 8/2, 340
- Morrow, S. (2003). The People’s Game: Football, Finance and Society, Hampshire: Palgrave Macmillan

- Müller, J.C., Lammert, J. ve Hovemann, G. (2012). The Financial Fair Play Regulations of UEFA: An Adequate Concept to Ensure the Long-Term Viability and Sustainability of European Club Football?. West Virginia University International Journal of sport Finance,7, 117-140
- Onal, G. (1998). İşletme Yönetimi ve Organizasyonu (2. Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi
- Özer, B.Ş. ve Çakıcı, A. (2007). Mersinde Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Kurumsallaşma Göstergeleri Açısından İncelenmesi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 10/8, 87-110
- Özer, B.C. (2007). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kurumsallaşma Düzeyinin İncelenmesi: Mersin İli Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Özkaya M.O ve Şengül C.M (2006). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın Kurumsallaşma Konusuna Bakış Açısı. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21(1), 109-126
- Pazarcık, O. (2004). Aile İşletmelerinin Tanımı, Kurumsallaşması ve Yönetişimi.
- Koçel (Eds), 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, , (17-18 Nisan, İstanbul, Türkiye), Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi, T. Koçel (Eds), 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, , (17-18 Nisan, İstanbul, Türkiye), Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi, 33-42
- Polatoğlu, A. (2001). Kamu Yönetimi Genel İlkeler ve Türkiye Uygulaması. Ankara: MatuPress Yayını
- Sabuncuoğlu, Z. (1987). Çalışma Psikolojisi, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi

- Sağlam, N. (2002). Aile Şirketlerine Yeniden Yapılanma, Sanayide Yeni Ufuklar. Eskişehir Sanayi Odası Dergisi, 22, 32-38
- Serarslan, M.Z. (2005).Spor Yönetimi ve Örnek Olay Analizi. İstanbul: Morpa Kültür Yayınları
- Sert, M. (2000). Gol Atan Galip Futbola Sosyolojik Bir Bakış (1. Basım).İstanbul: Bağlam Yayıncılık
- SGM Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunu (21 Mayıs 1986), Resmi Gazete, 19120
- SPK, (2005). Kurumsal Yönetim İlkeleri, <http://www.spk.gov.tr/indexcont>. (15.10.2012 tarihinde erişildi.)
- Sultanoğlu, B. (2008). Hisseleri Halka Arz Edilen Türk Futbol Kulüplerinin Mali Tablolarının Türkiye Muhasebe Standartları Çerçevesinde İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Staggenborg, S. (1988). The Consequences of Professionalization and Formalization in the Pro-choice Movement. American Sociological Review 53(4), 585-606
- Şahman, İ., Tengilimoğlu, D., ve Işık O. (2008). Özel Hastanelerde Yönetimin Profesyonelleşmesinin, Kurumsallaşma Süreci Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Alan Çalışması. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 10(2), 1-23
- Şenel, T. (2007). Spor Kulüpleri ve Kurumsal Yönetim, ([www.fesam.org](http://www.fesam.org), 17 Kasım 2010'da erişildi.
- Talimciler, A. (2008). Futbol Değil İş: Endüstriyel Futbol. Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi, 26, 89-115

- Tanır, H. (2005). 2006-2007 Turkcell Süper Liginde Seçilmiş Futbol Kulüplerinin Yönetici Yeterliliklerinin Mukayeseli Olarak Karşılaştırılması (Konyaspor, Sivasspor ve Trabzonspor Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü
- Tavşancı, S. (2009). Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Düzeyine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- TFF Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun, (5 Mayıs 2009). Resmi Gazete, 27230
- TKYD ve Deloitte Ortak Yayını. (2008). Kurumsal Yönetim İlkeleri Bağlamında Genel Kurulun ve Yönetim Kurulunun Karşılıklı Konumu, İstanbul:TKYD ve Deloitte Ortak Yayını
- TKYD, (2009), Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi, Caretta Yayınları, İstanbul
- Türk, U. (2007). Kobi’lerde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesi (Sakarya 1. Ve 2. Osb Uygulaması). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Türkiye İç Denetim Enstitüsü. (2011). Futbolda Kurumsal Yönetim ve Denetim Üzerine Görüş ve Öneriler. İstanbul
- Ulukan, C. (2005). Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2,29-42
- Üçışık, H.F. (1999). Sporda Sorunlar ve Çözüm Önerileri. İstanbul: Ötüken Yayınları

- Walters, G. (2011). The Implementation of a Stakeholder Management Strategy During Stadium Development: A case Study of Arsenal Football Club and The Emirates Stadium. *Managing Leisure* 16, 49–64.
- Washington, M. ve Patterson, K.D.W. (2011). Hostile Takeover or Joint Venture: Connection Between Institutional Theory and Sport Management Research. *Sport Management Review*, 14,1-12
- Yaşı, E.(2006). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Mersin İli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Konusundaki Tutumlarını ve Düşüncelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin: Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Yazıcıoğlu, İ. (2008). “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma”, *Pusulda Dergisi*, 2, 42 - 43.
- Yazıcıoğlu İ. Ve Koç, H. (2009). Aile İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaşmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21,497-507
- Yıldırım, A ve Şimşek, H. (2008). “Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri” (7. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınevi
- Yıldırım, B. (2011). Futbolda Kurumsal Yönetim ve Denetim. İstanbul: XV. Türkiye İç Denetim Kongresi
- Yıldız, E. (2010). Kurumsallaşma Çabalarının Örgütsel Performansa Etkisi: Perakende Sektöründe Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Yılmaz, S. ve Akay, A.Ş. (2008). Antalya İlinde Bulunan Spor Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimine Bakış Açılarına İlişkin Bir Araştırma. *KMU İİBF Dergisi* 10,14

[http://www.futbolekonomi.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1465:futbol&catid=122:tugrul-aksar&Itemid=58](http://www.futbolekonomi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1465:futbol&catid=122:tugrul-aksar&Itemid=58), (12.09.2012 tarihinde erişildi.)

[http://www.deloitte.com/view/tr\\_TR/tr/basin-odasi/basinbultenleri.htm](http://www.deloitte.com/view/tr_TR/tr/basin-odasi/basinbultenleri.htm) (12.09.2011 tarihinde erişildi.)

<http://www.gsb.gov.tr/site/bakanlik.aspx?content=34&t=i> (26.09.2012 tarihinde erişildi.)

[http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=1.5.3289&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=\(06.10.2012](http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=1.5.3289&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=(06.10.2012) (26.09.2012 tarihinde erişildi.)

<http://www.skyturk.net/haber/uc-turk-takimina-avrupa-1-yil-yasak-spor-100265.html>, (12.09.2012 tarihinde erişildi.)

[http://tr.wikipedia.org/wiki/S%C3%BCper\\_Lig](http://tr.wikipedia.org/wiki/S%C3%BCper_Lig), (08.10.2012 tarihinde erişildi.)

<http://www.tff.org/Resources/TFF/Documents/000013/TFF/TFF-KurulusveGorevleriHakkinda-Kanun.pdf> (12.09.2012 tarihinde erişildi.)

<http://www.tff.org/default.aspx?pageID=217> (3.09.2012 tarihinde erişildi.)

<http://www.tff.org/default.aspx?pageID=217> (26.09.2012 tarihinde erişildi.)

<http://yenisafak.com.tr/Ekonomi/?t=04.07.2011&i=328062>, (6.11.2011 tarihinde erişildi.)

<http://www.footballnetwork.org/dev/historyoffootball/history.asp>, (12.10.2012 tarihinde erişildi.)

## GÖRÜŞME FORMU

**ARAŞTIRMA SORUSU:** Türkiye Spor Toto Süper Lig’de yer alan spor kulübü yöneticilerinin bakış açısıyla spor kulüplerinin mevcut yapı içinde kurumsallaşmaya yönelik düşünceleri, çalışmaları ve sorunları nelerdir?

Tarih:

Saat:

### GİRİŞ

Ben, Pamukkale Üniversitesi’nde araştırma görevlisiyim. Abant İzzet Baysal Üniversitesi’nde akademisyen olarak görev yapan danışmanım ile birlikte Spor Toto Süper Lig’de yer alan spor kulüplerinde kurumsallaşma konulu bir yüksek lisans tezi hazırlıyoruz. Bu konu hakkında sizinle görüşme yapmak istememizin sebebi bir spor kulübünün yönetiminde yer almanızdan dolayı çalışma kapsamında bize bilgi verebilecek en uygun kişilerden biri olmanızdır. Bu çalışmada amacımız Türkiye’deki futbol kulüplerinde görev yapan yöneticilerin bakış açısıyla kulüplerin kurumsallaşma süreci ile ilgili görüşlerini alarak, bu doğrultuda futbol kulüplerinin kurumsallaşıp kurumsallaşamayacağı ve mevcut yapı içinde spor kulüpleri açısından kurumsallaşma sürecinin nasıl değerlendirildiğidir. Bu kapsamda spor kulübü yöneticisi olarak sizin görüşleriniz çalışmamız için önemli bilgiler sağlayacaktır. Vereceğiniz bilgiler ışığında yapacağımız değerlendirmeler spor kulüplerinin kurumsallaşma yönünde durumunu ortaya koyarak bu konu ile ilgili önerilerin geliştirilmesine ve kurumsallaşmaya yönelik olumlu bir yaklaşım yaratılmasına yardımcı olacaktır.

İzniniz dahilinde tutacağımız görüşme kayıtları ve vereceğiniz bilgilerin tümü gizli kalacak ve bizim dışımızda herhangi bir kimsenin görmesi mümkün olmayacaktır. Ayrıca araştırma sonuçlarını yazarken sizlerin isimlerini kesinlikle rapora yansıtmayacağız. İstedığınız takdirde bu çalışmaya katılmaktan vazgeçebilirsiniz. Katkınız ve ilginiz için teşekkür ederiz.

**Arş. Gör. Uğur SÖNMEZOĞLU**  
ugur\_81@hotmail.com

**Yrd. Doç. Dr. Dilşad ÇOKNAZ**  
coknaz\_d@ibu.edu.tr

## GÖRÜŞME SORULARI

1. Spor kulüpleri açısından kurumsallaşmayı nasıl tanımlarsınız?
2. Mevcut yapı ve mevzuat içinde spor kulüplerinde kurumsallaşmayı nasıl değerlendiriyorsunuz?
3. Kendi Spor Kulübünüz açısından kurumsallaşmayı değerlendirir misiniz?
  - a. Yönetim kurulu üyelerinin yönetime katılımı ve sorumlulukları hakkında bilgi verir misiniz?
  - b. Kulüpte faaliyetler nasıl yürütülmektedir? Faaliyetlerin yürütülmesinde ne gibi birimleriniz vardır?
  - c. Spor kulüplerinde denetim nasıl gerçekleşmektedir?
  - d. Kulüp genel müdürü faaliyet alanları ve sorumlulukları nelerdir?
  - e. Kulüp yapısında karar alma süreci nasıl gerçekleşmektedir?
  - f. Kulüp vizyon ve misyon hedefleri var mıdır?
4. Kurumsallaşmanın spor kulüplerinde gerçekleşmesinde sorunlar nelerdir?
5. Spor kulüplerinde mevcut yapı içerisinde kurumsallaşma çalışmaları gerçekleştirilebilir mi, bu yönde yapılması gerekenler nelerdir?

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

**Soyadı** : SÖNMEZOĞLU  
**Ad** : UĞUR  
**Cinsiyet** : Bay  
**Uyruk** : T.C  
**Doğum Yeri/ Tarihi** : Düzce/14.10.1982  
**Medeni Durumu** : Bekar  
**Yabancı Dil** : İngilizce  
**E-Mail** : [ugur\\_81@hotmail.com](mailto:ugur_81@hotmail.com)

### Eğitim

**Yüksek Lisans** : 2009-2012 AİBÜ Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı- Bolu  
**Lisans** : 2004-2009 AİBÜ Spor Yöneticiliği Bölümü- Bolu  
**Diğer** :1996-1999 Düzce İmam Hatip Lisesi-Düzce

### Çalışmalar

ÇOKNAZ D., BULUT D., PEHLİVAN M., SÖNMEZOĞLU U., (2010). Alan Uygulaması Dersi Kapsamında Spor Yöneticiliği Öğrencilerinin Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerine Yönelik Değerlendirmeleri (Sözel Sunum), 11. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi, 10-12 Kasım, Antalya (Spor Yöneticiliği Alanı En İyi Sözel Sunum Ödülü)

SÖNMEZOĞLU U., EKMEKÇİ R., DAĞLI EKMEKÇİ A., (2012). Sporda Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Fenerbahçe Spor Kulübü Örneği (Poster Sunum), 12. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi, 12-14 Aralık, Denizli

**İş Deneyimi**

Staj : 2008- Albayrak Spor Kulübü- Düzce

Araştırma Görevlisi : 2011 Pamukkale Üniversitesi Spor Bilimleri ve Teknolojisi  
Yüksek Okulu

Kursiyer : 2011-2012 Hacettepe Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu.