SPORDA ŞİDDET VE DÜZENSİZLİĞİN ÖNLENMESİNDE KURUMLAR ARASI KOORDİNASYON SAĞLAYAN SPOR GÜVENLİK KURULLARININ İNCELENMESİ: ESKİŞEHİR İLİ ÖRNEĞİ

Yüksek Lisans Tezi

Cem DÜZCE

Eskişehir 2019

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Cem DÜZCE'nin "Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesinde Kurumlar Arası Koordinasyon Sağlayan Spor Güvenlik Kurullarının İncelenmesi: Eskişehir İli Örneği" başlıklı tezi **25 Temmuz 2019** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan **İşletme** Anabilim Dalı **Yönetim ve Organizasyon** Bilim Dalında, **yüksek lisans tezi** olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

		İmza
Üye (Tez Danışmanı)	**: Prof.Dr.Süleyman SÖZEN**	.....
Üye	**: Prof.Dr.Mesut KURULGAN**	.....
Üye	**: Doç.Dr.Alper ÖZMEN**	.....

Prof.Dr.Bülent GÜNSOY
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

SPORDA ŞİDDET VE DÜZENSİZLİĞİN ÖNLENMESİNDE KURUMLAR ARASI KOORDİNASYON SAĞLAYAN SPOR GÜVENLİK KURULLARININ İNCELENMESİ: ESKİŞEHİR İLİ ÖRNEĞİ

Cem DÜZCE

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
Danışman: Prof. Dr. Süleyman SÖZEN

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Temmuz 2019

ÖZET

SPORDA ŞİDDET VE DÜZENSİZLİĞİN ÖNLENMESİNDE KURUMLAR ARASI KOORDİNASYON SAĞLAYAN SPOR GÜVENLİK KURULLARININ İNCELENMESİ: ESKİŞEHİR İLİ ÖRNEĞİ

Cem DÜZCE

İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Temmuz 2019

Danışman: Prof. Dr. Süleyman SÖZEN

Bu çalışmada, spor müsabakalarında yaşanan şiddet olaylarının önlenmesi amacıyla kurulan İl Spor Güvenlik Kurullarının yapısı ve işleyişi, Eskişehir ili örneğinde incelenmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde, örgütlerde koordinasyon faaliyetinin önemi ve anlamı üzerinde durulmuştur. Bu maksatla yönetim bilimindeki öncü çalışmalara yer verilmiş ve örgütler arası koordinasyon ve işbirliği üzerine ortaya konulan çalışmalar incelenmiştir.

İkinci bölümde, Türkiye'de geçmişten günümüze sporda şiddet ve düzensizliğin önlenmesine yönelik olarak yapılan düzenlemeler ve oluşturulan yapılar ele alınmış, hali hazırda uygulamada olan mevcut koordinasyon mekanizmaları incelenmiştir.

Üçüncü bölümde, yapılan saha araştırmasının yöntemine ilişkin bilgiler; dördüncü bölümde ise, ilgili kişilerle yapılan görüşmelerin ve katılım sağlanan müsabakalar ile incelenen Kurul kararlarının analizlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Bu bağlamda mevcut koordinasyon yapısının işleyen ve aksayan yönleri ortaya koyulmuştur.

Çalışmanın son bölümünde, kurumlar arasındaki koordinasyon ve iş birliğini geliştirmeye yönelik değerlendirme ve önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Sporda şiddet, Koordinasyon, Kurumlar arası koordinasyon, Koordinasyon mekanizmaları, İl Spor Güvenlik Kurulu

ABSTRACT

INVESTIGATION OF SPORTS SECURITY COMMITTEE PROVIDING INTER-ORGANIZATIONAL COORDINATION IN PREVENTION OF VIOLENCE AND DISORDERS IN SPORT: A CASE STUDY IN ESKISEHIR PROVINCE

Cem DUZCE

Department of Business Administration
Programme in Management and Organization Science Department

Anadolu Universty, Graduate School of Social Science, July 2019

Supervisor: Prof. Dr. Suleyman SOZEN

In this study, the structure and functioning of Provincial Sports Security Committees established to prevent violence in sports competitions were examined in the case of Eskişehir.

In the first part of the study, the importance and meaning of coordination activities in organizations are emphasized. For this purpose, pioneering studies in management science are included and the studies on coordination and cooperation between organizations are examined.

In the second part, the arrangement and structures made in order to prevent violence and disorder in sports in Turkey from past to today are discussed and readily available coordination mechanisms in the application were examined.

In the third part, information about the method of the field research; In the fourth section, the findings of the interviews with the relevant persons and the competitions participated and the decisions of the Commiteee examined are given. In this context, the functioning and disruptive aspects of the existing coordination structure are presented.

In the last part of the study, evaluations and suggestions for improving the coordination and cooperation between the institutions are given.

Key Words: Violence in sport, Coordination, Coordination between organizations, Coordination mechanisms, Provincial Sports Security Committee

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın gerçekleşmesinde, bilgilerini ve tecrübelerini benimle paylaşan, çalışmanın başından sonuna her aşamasında kendisine ne zaman danışsam bana kıymetli zamanını ayırıp yardımcı olan ve yol gösteren değerli danışman hocam Prof.Dr. Süleyman SÖZEN'e teşekkürü bir borç biliyor ve şükranlarımı sunuyorum.

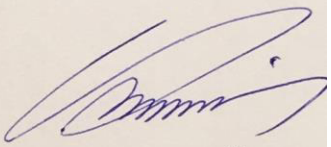
Ayrıca çalışma sürecinde bana olan güvenini benden bir an olsun esirgemeyen, moral ve motivasyonumu her zaman üst seviyede tutmama yardımcı olan ve çalışma süreci boyunca sabırla bana destek olan sevgili eşim Betül DÜZCE'ye teşekkür ediyor, birbirimize olan sevgimizin daha nice zorlukların başarılmasında en büyük gücümüz olarak var olmasını temenni ediyorum.

Son olarak ise hayata geldiği 5 Ekim 2018 tarihinden bu güne her zaman bizim en büyük mutluluğumuz ve uğurumuz olan sevgili kızım Asya Mila DÜZCE'ye varlığından dolayı teşekkür ediyor, başarılarla dolu, sağlıklı ve mutlu bir hayat yaşamasını diliyorum.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

25/07/2019

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmanın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan "bilimsel intihal tespit programıyla" tarandığını ve hiçbir şekilde "intihal içermediğini" beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.



Cem DÜZCE

İÇİNDEKİLER

BAŞLIK SAYFASI
JURİ VE ENSTİTÜ ONAYI
ÖZET i
ABSTRACT iii
TEŞEKKÜR iiii
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ iiii
İÇİNDEKİLER v
TABLOLAR DİZİNİ viii
ŞEKİLLER DİZİNİ viiiviii
KISALTMALAR DİZİNİ ..... **ix**
GİRİŞ **1**
1. ÖRGÜTLERDE KOORDİNASYON: KAVRAMSAL BİR ÇERÇEVE **7**
1.1. Yönetim ve Organizasyon Literatüründe Koordinasyon Kavramı **7**
1.2. Örgütlerde Koordinasyon **16**
1.3. Koordinasyon Mekanizmaları 21
1.4. Örgütler Arası Koordinasyon 24
2. TÜRKİYE'DE SPORDA ŞİDDETİ ÖNLEMEYE YÖNELİK DÜZENLEMELER **29**
2.1. Sporda Şiddetin Önlenmesi Konusunda Bağlayıcılığı Olan Uluslararası Kurallar Manzumesi 29
2.2. Türkiye'de Geçmişten Günümüze Oluşturulan Yapılar ve Yapılan Düzenlemeler 37
2.3. Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Yürürlükte Olan Kanun ve Yönetmeliğin İncelenmesi 43
3. YÖNTEM **52**
3.1. Araştırma Modeli **52**
3.2. Evren ve Örneklem **53**
3.1. Veri Toplama Tekniği ve Araçları 55
3.4. Veri Analizi **57**
4. BULGULAR VE YORUMLAR **59**
4.1. Kurulun Yapısı ve İşleyişine İlişkin Bulgular **59**
4.1.1. Üye yapısı **59**

4.1.2. Hiyerarşik yapı 61
4.1.3. Kurul ve eşgüdüm toplantıları 62
4.1.4. Karar alma mekanizması ve Kurul kararları 63
4.1.5. Aktif/pasif katılım 66
4.1.6. Kararların ilanı ve uygulanması 67
4.1.7. Teklif ve önerilerin değerlendirilmesi 67
4.2. Mevcut Yapıda Koordinasyon ve İş Birliğini Etkileyen Faktörler 69
4.2.1. Ortak amaç birliği 70
4.2.1.1. Fikir ayrılığı 71
4.2.1.2. Güven ve çatışma 73
4.2.2. Görev paylaşımında açıklık ve netlik 73
4.2.3. İletişim 76
4.2.3.1. Kişisel ilişkiler 78
4.2.3.2. Sosyal medya 78
4.2.4. Koordinasyon mekanizmaları 79
4.2.4.1. Planlama öncesi koordinasyon 81
4.2.4.2. Kontrol listesi, formlar ve rehberler 83
4.2.4.3. Bilişim sistemlerinin kullanımı 84
4.2.4.4. Kilit roller 84
4.3. Uygulamada Yaşanan Aksaklıklar 86
4.3.1. Görev, yetki ve sorumluluklar ile ilgili aksaklıklar 86
4.3.2. Sahada gözlemlenen aksaklıklar 95
4.3.3. Biçimsel yapı ve enformel işleyiş arasındaki uyumsuzluklar 96
4.3.4. Yaptımlar/müeyyideler 101
4.4. Güvenlik Tedbierleri 104
4.4.1. Fiziki güvenliğe ilişkin konular 105
4.4.2. Müsabakalara yönelik risk derğerlendirmesi 107
5. SONUÇ VE ÖNERİLER 109
KAYNAKÇA 114
EKLER
ÖZGEÇMİŞ

TABLOLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 1.1. Koordinasyon tanımları 10
Tablo 2.1. 5149 sayılı Kanun ile 6222 sayılı Kanun'un karşılaştırılması 39
Tablo 2.2. Sporda şiddetin ve düzensizliğin önlenmesi, iletişim ve ilişki ortamının iyileştirilmesi bileşeni altındaki hedefler ve altındaki önlemler 41
Tablo 2.3. Türkiye'de sporda şiddetin önlenmesine yönelik olarak hazırlanan iç hukuk mevzuatındaki yasal düzenlemeler 43
Tablo 3.1. Eskişehir İl Spor Güvenlik Kuruluna katılım sağlayan temsilciler 54
Tablo 3.2. Görüşme tarih ve süreleri 58
Tablo 4.1. Görevlendirilen güvenlik personeli dağılımı 88

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 1.1. Sporda şiddet konusunda mevzuatta ilgili kılınmış kişi, kurum ve kuruluşlar 45
Şekil 3.1. Araştırma sürecinde yapılan görüşmelerin türü 57

KISALTMALAR DİZİNİ

AB : Avrupa Birliği

AYK : Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu

BT : Bilgi Teknolojisi

EASKF : Eskişehir Amatör Spor Kulüpleri Federasyonu

EC : European Commission

EESC : European Economic and Social Committee

FIFA : Federation Internationale de Football Assaociation (Uluslararası Futbol Federasyonları Derneği)

FK : Futbol Kulübü

S&G : Stadyum ve Güvenlik Uygunluk Belgesi

SK : Spor Kulübü

TBMM : Türkiye Büyük Millet Meclisi

TBF : Türkiye Basketbol Federasyonu

TDK : Türk Dil Kurumu

TFF : Türkiye Futbol Federasyonu

THF : Türkiye Hentbol Federasyonu

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

GİRİŞ

Latincede eğlenmek ve oyalanmak anlamlarına gelen “Desportare ve İsportus” sözcüklerinden türeyen “spor” kelimesi dünyada en yaygın konuşulan dil olan İngilizcede ilk olarak 11’inci yüzyılda benzer anlamları ifade eden ve Fransızcadan geçen “Sport” biçiminde kullanılmaya başlamıştır (Voigt, 1998, s.86).

Türkçede ise spor sözcüğü, “bedeni veya zihni geliştirmek amacıyla kişisel veya toplu olarak gerçekleştirilen, bazı kurallara göre uygulanan hareketlerin tümü”; sporcu ise, “sporla uğraşan kimse” anlamında kullanılmaktadır (TDK, 2019).

Spor sözcüğü, kelime anlamı itibariyle her ne kadar fiziksel bir eylem sürecini ifade etse de aynı zamanda bireylere kişisel ve sosyal kimlik kazandıran, insanlara bir gruba ait olma hissi vererek sosyalleşmelerine yardımcı olan bir araçtır. Spor toplumların sosyal hayatlarında çok önemli bir yere sahip olmakla beraber insanlar üzerinde çok etkili bir birleştirme gücüne de sahiptir (Küçük ve Koç, 2004, s.1, 2).

Yetim (2000, s.9), sporun amacını; “topluma karşı görev ve sorumluluklarını bilen, beden ve ruh sağlığı yerinde, yapıcı, yaratıcı, rekabetçi, üretken, ahlaklı, erdemli, güçlü, yüksek moralli, düzgün davranışlı, kişilikli, onurlu, sağduyulu, çalışkan nesiller yetiştirerek, kültür düzeyi yüksek, sağlam bir sosyal yapıya ve değerlere sahip çağdaş bir toplum yaratmak” şeklinde ifade etmiştir.

Spor, en genel anlamda “insanın beden ve ruh sağlığını geliştirmeyi, iradesini güçlü kılmayı ve toplumda barış, kardeşlik ve dayanışma duygusunu yaygın hale getirmeyi” amaçlar. Nitekim bu amaç toplum nezdinde, gerçekleştirilen sportif faaliyetlerin sporcu ruhuna ve spor ahlakına yakışır bir şekilde icra edilmesi gibi bir beklentiyi de beraberinde getirmektedir (TBMM, 2010, s.2).

Bu kapsamda değerlendirildiğinde sportif faaliyetlerin gerek sporcuların gerekse izleyicilerin karşılıklı saygı ve hoşgörüsü içerisinde gerçekleşmesi, Fair Play çerçevesinde icra edilmesi ve toplumsal huzur ortamına katkı sağlaması gerekirken ne yazık ki sportif faaliyetlerde şiddet olayları yaşanabilmekte hatta spor alanlarında sonucu ölümle biten üzücü olaylar gerçekleşebilmektedir.

Burada ifade edilen Fair Play kavramı, “spor dürüstlüğü ve spor ahlakı” anlamlarına çağrışım yaparken; Fair Play Hareketleri, Türkiye Futbol Federasyonu Fair Play Talimatının 5’inci maddesinde şu şekilde ifade edilmiştir:

> “Futbol oyununu dürüstlük içinde oynama, rakibine sportmence davranma düşüncesinden hareketle, müsabakalara katılan kulüpler, oyuncular, hakemler, teknik yönetici, öğretici ve

> eğiticiler ve seyircilerin: Oyun ve yarışma kurallarına riayet etmeleri; karşı takım oyuncularına, maçı yönetenlere, maçla ilgili diğer görevlilere, seyircilere, basın ve yayın temsilcilerine sportmence davranmaları ve bu konuda her türlü çabayı harcamaları; maçlara katılan herkesin, maçtan önce, maç sırasında ve maç sonrasında, maçın sonucuna ve maçı yönetenlerin verdiği kararlara saygılı davranmalarıdır (TFF, 1999)".

Türkiye Cumhuriyeti devletinin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk, spor ve sporcu kavramlarını; "Spor, yalnız beden kabiliyetinin bir üstünlüğü sayılamaz; idrak ve ahlak da bu işe yardım eder. Zekâ ve kavrayışı kısa olan kuvvetliler, zekâ ve kavrayışı yerinde olan az kuvvetlilerle başa çıkamazlar. Ben sporcunun zeki, çevik ve aynı zamanda ahlaklısını severim" şeklinde açıklamış ve spor ahlakının sporun bir gereği olduğuna vurgu yapmıştır (AYK, 2019).

Anayasanın "Gençliğin Korunması" başlıklı 58'inci maddesinde devletin; gençleri alkol düşkünlüğünden, uyuşturucu maddelerden, suçluluk, kumar ve benzeri kötü alışkanlıklardan ve cehaletten korumak için gerekli tedbirleri alacağı hükme bağlanırken; "Sporun Geliştirilmesi" başlıklı 59'uncu maddesinde ise devletin; her yaştaki Türk vatandaşlarının beden ve ruh sağlığını geliştirecek tedbirleri alacağı, sporun kitlelere yayılmasını teşvik edeceği ve başarılı sporcuyu koruyacağı düzenlenmiştir.

Söz konusu ifadeler her yaştaki vatandaşın beden ve ruh sağlığını geliştirecek tedbirleri almanın ve sporun kitlelere yayılmasını teşvik etmenin bir anayasal zorunluluk olduğuna vurgu yapmaktadır.

Spor kelimesi ile aslında hiçbir zaman yan yana gelmemesi gereken, sporun ifade ettiği güzel ve olumlu etkilere zıt olan "Şiddet" kavramı ise, kelime anlamı itibariyle "karşıt görüşte olanlara kaba kuvvet kullanma" ve mecazi olarak da "duygu veya davranışta aşırılık" anlamına gelmektedir (TDK, 2019).

Orhan (2007, s.7), şiddeti; "kişinin, olaylara ve insanlara karşı tepkisini kamu düzenini bozacak şekilde, hukuk dışı yollardan ifade etme eylemi" şeklinde açıklamıştır.

Sportif faaliyetlerde yaşanan şiddet olaylarına ise gerek oyuncuların gerekse taraftarların kazanma hırsının aşırılaşması neden olabilmektedir. Milyonlarca insanın aynı anda aynı duyguları hissedebilmesini sağlayan, milyonlarca seyirciyi alanlarda veya ekran başında toplayabilen ve bu sebeple durumu ticari kazanca dönüştürmek isteyen çok fazla girişimin olduğu sportif faaliyetlerde bazen kazanma hırsı daha fazla ön plana çıkmaktadır. Bu sebeple sporun bir gereği olan ahlak ve insani değerler ne yazık ki ikinci plana atılabilmektedir. Barış, sevgi ve dostluk gibi kavramların unutulduğu bu tip

durumlarda ise sporla hiçbir şekilde bağdaşmayan şiddet olayları yaşanabilmektedir (Tanrıverdi, 2012, s.2).

Şiddet olaylarının en sık görüldüğü yerlerin başında ise futbol müsabakalarının düzenlendiği stadyumlar gelmektedir. Öyle ki Emniyet Genel Müdürlüğünün 2008-2010 yılları arasındaki dönemi kapsayan verilerine göre futbol, Sahalarda Saldırganlık Olayına Karışan Seyircinin Spor Dallarına Göre Dağılımı İstatistiğinde %96,5 ile ilk sırada yer almaktadır (Üstünel ve Alkurt, 2015, s.148).

Türkiye'de oldukça fazla ilgi gören futbol müsabakalarına çok sayıda sporcu ve izleyici katılım sağlamaktadır. 14 Nisan 2014 tarihi itibariyle uygulamaya başlanan ve yeni yasal düzenleme ile kâğıt biletler yerine geçen passolig kartların kullanıcı sayısı Türkiye'de futbol müsabakalarına olan ilgiyi ortaya koyan önemli bir veri sunmaktadır. Türkiye'de futbol müsabakalarının oynandığı spor alanlarına izleyici olarak girebilmek için hazırlanan ve satışı gerçekleştirilen elektronik biletlerin tanımlandığı toplam passolig kart sayısı 9 Haziran 2019 tarihi itibariyle 4.670.099'dur (http-1).

Sadece Türkiye'de değil dünyada da son derece ileri seviyede yaygınlaşan futbolun oyun niteliği ise her geçen gün azalmakta ve bununla birlikte seyirlik niteliği daha fazla ön plana çıkmaktadır.

Nitekim futbolun günümüzde büyük bir ekonomik endüstri haline gelmesine; bu endüstriden kazanılan gelirin her geçen gün daha da büyümesi, buna paralel olarak insanların futbola gösterdiği ilginin artması ve medyanın da bu endüstrinin bizzat içinde yer alması gibi birbirini etkileyen unsurlar sebep olmaktadır (Zafer, 2014, s.25).

Sportif faaliyetlerin oyun özelliğinden ziyade seyirlik niteliğinin ön plana çıkması dolayısıyla seyirci davranışlarının analizi de ayrıca önem kazanmaktadır. Spor alanlarında bulunan sporcu ve görevliler dışındaki kişileri en genel haliyle seyirci, taraftar, fanatik ve holigan olarak birbirinden ayırmak mümkündür.

Guttman (1986), seyirciyi; spor karşılaşmasını yerinde, kayıttan ya da televizyon gibi görsel medya yoluyla izleyen kişiler şeklinde tanımlamıştır.

Seyirci kavramı örgütlü olmayan bir topluluğu ifade ederken, seyircilerin bir araya gelmesinde belirli bir amaç olabilir veya bu toplanma amaçsız da gerçekleşebilir. En nihayetinde seyirciler müsabaka bittiğinde dağılan ve evlerinin yolunu tutan kişileri ifade etmektedir (Arıkan vd., 2015, s.15).

Taraftarlar ise taraftarı olduğu kulübün faaliyetlerini çok yakından takip eden, destekleyen, kulübün sağladığı hizmetleri satın alan, kulübün gerek yurt içinde gerek yurt

dışında dış saha maçlarına giden, kısacası kulübün esas pazarını meydana getiren topluluktur (Şahin, 2003, s.104).

Taraftarlığın sistemleşmiş şekli ve örgütlü sivil toplum bilincinin sonucu olarak, spor hukukuna giren bir müessese olan Taraftar Dernekleri ise; 6222 sayılı Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun'un 3'üncü maddesi birinci fıkrası i bendinde, "Her ne ad altında olursa olsun, bir spor kulübünü desteklemek amacıyla kurulan dernek" şeklinde ifade edilmiştir.

Fanatiklikte durum biraz daha abartılıdır. Fanatik, aşırı tutkulu taraftarları ifade etmektedir. Fanatik sözcüğü, körü körüne bir takımı tutan ve bağnaz taraftar anlamına gelmektedir. Fanatiği oldukları takımların renklerine ve marşlarına çok ileri derecede bağlı olan fanatikler spor alanı çevresinde gruplar halinde uzun vakitler geçiren ve üzerlerinde kesici, delici, taş, sopa gibi aletler bulundurmaya meyilli ve her zaman kavgaya hazır grupları ifade etmektedir (Orhan, 2007, s.21).

Holigan ise, "aşırı davranışlarda bulunan ve çevreye zarar vermeye eğilimli taraftar" anlamına gelmektedir (TDK, 2019). Kendilerini taraftarların bir nevi seçkin sınıfı olarak gören holiganlar, bu gruplara aidiyeti yaşam tarzı haline getirmekte ve bunun sosyal hayatlarında bir ayrıcalık olduğunu varsaymaktadırlar (TBMM, 2011, s.107).

Futbolda yaşanan şiddet olaylarına genellikle fanatik ve holiganlar sebep olurken, fanatik ve holiganların ateşlediği şiddet olaylarına şiddete eğilimli taraftarların da dâhil olmasıyla olaylar daha da büyüyebilmektedir. Nitekim şiddet olayları bazen şehir sokaklarına dahi taşabilmekte; taraftarlar, polisle veya diğer takımın taraftarlarıyla çatışmaya girebilecek kadar aşırılaşabilmektedir (Üstünel ve Alkurt, 2015, s.146).

Türkiye'de yaşanan bazı şiddete dayalı hareket ve olayları şu şekilde sıralamak mümkündür;

- 1949 yılında İstanbul Veliefendi Hipodromu, izleyiciler tarafından yarışlar sona erdikten hemen sonra yakılıp talan edilmiştir.
- 1967 yılı Eylül ayında Kayseri'de, Kayserispor-Sivasspor müsabakasında çıkan olaylar sonucunda 40 vatandaş ezilerek hayatını kaybetmiş ve 600 vatandaş yaralanmıştır.
- 1969 yılı Haziran ayında Kırıkkale'de, taraftarlar arasında çıkan bir kavgada ateşli silah kullanılmış, yaşanan kavganın sonucunda 10 vatandaş ölmüş ve102 vatandaş yaralanmıştır.

- 1993 yılı Ekim ayında Kocaeli'de, Kocaelispor-Ankaragücü müsabakası öncesinde yer tartışması sonucu çıkan kavgada bir vatandaş hayatını kaybetmiştir.
- 2001 yılı Ocak ayında İstanbul'da, Fenerbahçe-Efes Pilsen basketbol müsabakası esnasında bir seyirci tribünden atlayarak hakemi tartaklamıştır.
- 2002 yılında İstanbul'da, Galatasaray-Leeds United müsabakası öncesinde çıkan olaylarda iki Leeds United takımı taraftarı hayatını kaybetmiştir.
- 2004 yılında İstanbul'da, Beşiktaş-Çaykur Rizespor müsabakasının devre arasında bir vatandaş bıçaklanarak öldürülmüştür (TBMM, 2005).
- 2006 yılında İstanbul'da, Fenerbahçe-Galatasaray müsabakası sırasında sahaya atılan bir cisim Galatasaray takımı teknik direktörü Erik Gerets'in alnı yarılmış ve Galatasaray takımı kalecisi Mondragon'un yanında ses bombası patlamıştır.
- 2009 yılında İstanbul'da, Fenerbahçe Ülker-Efes Pilsen müsabakasının bitmesiyle birlikte Fenerbahçe takımı taraftarları sahaya yabancı maddeler atmış ve sahaya inerek Efes Pilsen takımı oyuncularına fiziki müdahalede bulunmuşlardır (http-2).
- 2013 yılında İstanbul'da, Beşiktaş-Galatasaray müsabakasının uzatma anlarında saha içinde oyucular arasında gerginlik yaşanmış, tribünlerdeki yüzlerce taraftar sahaya inmiş ve maçın hakemi maçı tatil etmiştir (http-3).
- 2016 yılında Trabzon'da, Trabzonspor-Fenerbahçe müsabakasının sonlarına doğru bazı taraftarlar sahaya yabancı maddeler atmış ve tribündeki tel örgülerin direğini kırarak sahaya inmiştir. Ayrıca taraftarlardan biri yardımcı hakeme saldırmıştır (http-4).

Burada sıralanan olaylar Türkiye'de spor müsabakalarında yaşanan şiddet olaylarının sadece bir kısmıdır. Bununla birlikte Türkiye'de yaşanan şiddet olaylarını analiz eden ve istatistiğini tutan bir arşiv araştırması bulunmamaktadır (Arıkan vd., 2015, s.54).

Sonuç olarak, sporda şiddet ve düzensizlik önemli bir toplumsal sorun haline gelmiştir ve bu soruna etkili bir şekilde kısa zamanda çözüm bulunması gereklidir. Bu konu, farklı kurumların sorumluluk alanına girmesi sebebiyle çok aktörlü bir konudur ve yönetim faaliyetinin bizzat icra alanıdır. Çok aktörlü bir konu olması ve farklı kurum ve kuruluşları etkilemesi sebebi ile ise koordinasyon faaliyetlerini zorunlu kılmaktadır.

Bu çalışma ile spor müsabakalarında yaşanan şiddet olaylarının ve taşkınlıkların önüne geçilmesi maksadı ile ilgili kişi, kurum ve kuruluşlar arasında oluşturulan koordinasyon ve iş birliğinin incelemesi yapılmış, mevcut koordinasyon mekanizmaları

analiz edilmiş ve en nihayetinde doğru koordinasyon mekanizmalarının oluşturulması yönünde öneriler sunarak spor müsabakalarında yaşanan şiddet olaylarının azaltılmasına katkı sunmak amaçlanmıştır.

Amaç

Bu çalışmanın amacı, sporda şiddetin önlenmesi konusunda ilgili kurumlar arasında oluşturulan koordinasyon mekanizmalarının incelenmesi ve bu amaçla kurulan İl Spor Güvenlik Kurulu'nun işleyişini Eskişehir ili örneğinde ele alarak değerlendirmektir. Bu değerlendirme sonucunda mevcut koordinasyon mekanizmalarının işleyen ve aksayan yönlerini yönetim bilimi literatüründen de faydalanarak ortaya koymak; iyileştirme ve güçlendirme yönünde önerilerde bulunmaktır.

Önem

Spor müsabakalarında yaşanan şiddet olayları önemli bir toplumsal sorundur. Bu sorunun çözümü birden fazla kurum ve paydaşın koordineli ve iş birliği içerisinde çalışmasını gerekli kılmaktadır. Bu konuda, yasal kanuni düzenlemelerle iş birliği ve koordinasyonu sağlamaya yönelik yapı ve mekanizmalar oluşturulmuştur. Bu mekanizmaların incelenmesi büyük önem arz etmektedir. Türkçe literatürde, bu konuları yönetim ve organizasyon açısından ele alan ve inceleyen yeterli çalışmanın olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla bu çalışmanın hem literatüre hem de uygulamadaki mevcut yapıların iyileştirilmesine katkı sunacağı düşünülmektedir.

Sınırlılıklar

Bu çalışma Eskişehir ili özelinde gerçekleştirildiği için ulusal düzeydeki mevcut yapılarla ilgili genelleme yapma yönünden sınırlıdır. Bunun yanı sıra İl Spor Güvenlik Kurulu'na 6222 sayılı Kanun ile hangi kişilerin katılabileceği belirlenmiş olup, araştırmacı yetkisi olmadığı için Kurul toplantılarına katılım sağlayamamıştır. Kurulun işleyişinin incelemesi ve yapısının araştırılması Kurula katılan kişilerle yapılan görüşmelere dayandığı için elde edilen bilgiler katılımcıların paylaşmak istediği ve aktarabildiği ölçüde sınırlıdır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜTLERDE KOORDİNASYON: KAVRAMSAL BİR ÇERÇEVE

Yönetim faaliyeti en genel ifadeyle, organizasyonda yer alan kişilerin çabalarını işe dönüştürme, bu işleri organizasyon amaçları doğrultusunda yönlendirme ve koordine etme faaliyetidir. Nitekim yönetim faaliyeti icra alanı bakımından kamu veya özel sektör olarak ayrılmayıp evrensel niteliktedir ve yönetim faaliyetinin yöntem ve ilkeleri ortak bir amaca ulaşmak için çabalama iradesi gösteren tüm organizasyonlar için geçerlidir (Ergun ve Polatoğlu, 1984, s.3-4).

Bununla birlikte yönetim faaliyeti, disiplinler arası yani başka disiplinlerin içerik ve yöntemlerinden yararlanan bir disiplindir ve gerek kamu gerekse işletme yönetimi için tek bir yönetim bilimi geçerlidir. İkisi arasında çözümleme bakımından fark bulunmamaktadır (Fişek, 2005, s.31-34).

1.1 Yönetim ve Organizasyon Literatüründe Koordinasyon Kavramı

Yönetim faaliyetinin başlı başına bir fonksiyonu olan koordinasyon (eşgüdüm) kavramı bilimsel olarak ilk defa yönetim biliminin sistematik bir şekilde ve bilimsel metotlarla ele alınmasıyla ortaya çıkmıştır.

1.1.1. İlk bilimsel çalışmalar

Yönetim faaliyetinin bilimsel olarak ele alınışı Amerikalı Frederick Winslow TAYLOR'ın çalışmaları ile başlamıştır. Ancak Taylor öncesinde bilimsel yönetimin doğmasına ve gelişmesine James Watt, Charles Babbage, Robert Owen ve Henry Varnum Poor gibi kişilerin azımsanmayacak katkıları olmuştur (Özalp, 2010, s.39).

Taylor, yönetim alandaki çalışmalarını 1911 yılında "Principles of Scientific Management" (Bilimsel Yönetim İlkeleri) isimli kitabı ile yayınlamıştır. Taylor'ın eserini 1916 yılında Jules Henry FAYOL'un "Administration Industrielle Et Generale" (Genel ve Endüstriyel Yönetim) isimli eseri takip etmiştir. 1937 yılında ise Luther GULICK "Papers On the Science Of Administration" (Yönetim Bilimi Hakkında Notlar) isimli kitabını yayınlamış ve ünlü POSDCORB formülünü yönetim bilimine kazandırmıştır. Yönetimin ana unsurlarını ifade eden sözcüklerin baş harflerinden oluşan POSDCORB formülü tüm yönetim ve organizasyon faaliyetlerinde geçerli olan unsurları içermektedir (Aykaç, İsbir ve Tortop, 1993, s.16-17).

Yönetimi bilimsel olarak ilk ele alan isimlerin belli başlılarını şu şekilde sıralamak mümkündür; Frederick W. Taylor, Frank Bunker ve Lillian Moller Gilbreth, Harington

Emerson, Henry L.Gant, Henri Fayol, Luther Gulick, Max Weber, James Mooney ve Alan Reiley.

İş tasarımlarına odaklanılan yönetim biliminin ilk yıllarında performansı denetleyen ve işleri en temel ayrıntısına kadar ayrıştırarak uzmanlaşma sağlayan, verimlilik odaklı bilimsel yöntemler ön planda olmuştur. Nitekim Taylor'un her işi yapmanın en iyi tek bir yolu olduğunu savunan mühendislik metotları ve Lillian ve Frank Gilbreth'in işleri rasyonelleştiren ve standartlaştıran metotları bunlardan sadece birkaçıdır (Beckhy and Okhuysen, 2009, s.466).

Taylor ve Gilbreth, çalışanların yürüttüğü fiziki işlere odaklanırken Emerson işletmeyi bir bütün olarak ele almıştır. Lüzumsuz masrafları ortadan kaldırmak adına insan gücü, malzeme ve tabii kaynaklar israfının önüne geçilmesi gerektiğini öne süren Emerson, 1913 yılında ünlü "The Twelve Principles of Efficiency" (Verimliliğin On İki İlkesi) kitabını yayınlamış ve adından da anlaşılacağı üzere verimlilik elde etmek adına aralarında; amaçların belirlenmesi, iş tanımlarının yapılması, verimlilik ödülü, standartlar ve programlar gibi ilkelerin olduğu on iki ilke literatüre sunmuştur. Gant ise özetle Taylor'un parça başı ücret sisteminin işletmede iş birliği sağlamayacağı iddiası üzerine işini zamanında yapana ek ücret öngören bonus ücret ödeme sistemi ilkesini ortaya koymuştur (Özalp, 2010, s.39-89).

Yönetim faaliyetini, çalışanların işleri ne kadar sürede ve ne şekilde yapmaları gerektiği konusunda beklentiyi netleştirmek ve işlerin olabilecek en verimli yolla yerine getirilmesine nezaret etmek olarak tanımlayan Taylor, bilimsel yöntem ve usuller kullanarak işçinin daha iyi çalışmasını, sistematik kaytarmayı azaltmayı ve üretim maliyetlerini en aza indirmeyi amaçlamıştır. Taylor, yönetici ve işçilerin yapacakları işlerin birbirinden ayrılması gerektiğini, çalışanların bilimsel yöntemlerle seçilmesini, seçilenlerin bilimsel şekilde eğitilmesi ve geliştirilmesi konuları üzerinde durmuştur. Standartlaşma, hareket ve zaman etüdü, sistematik seçim ve eğitim, parça başı ücret sistemi ve fonksiyonel ustabaşılık üzerinde önerilerde bulunan ve bu yeteneklerin geliştirilmesini savunan Taylor için yönetimin babası yorumunu yapmak muhtemelen yanlış olmayacaktır (Özalp, 2010, s.41).

Lillian ve Frank Gilbreth, Taylor gibi çalışmalarını iş verimliliğinin artışı üzerine yoğunlaştırmış, işlerin örgütlenmesini sağlayarak çalışanların ortaya koyduğu iş gücünden nasıl tasarruf edileceğini araştırmışlardır. İşçi sayısı değişmeksizin, harcanan iş gücünün doğru şekilde yönetilmesi sonucu yorgunluğu azaltarak üretim miktarının

nasıl arttırılacağını ortaya koymuştur. Lillian ve Frank Gilbreth, işleri basitleştirmeyi esas almış ve iş akım çizelgeleri ile bu çizelgelere ait sembolleri uygulama alanına ilk kez koyan isimler olmuştur (Aykaç, İsbir ve Tortop, 1993, s.22). Nitekim işlerin koordine ve standart bir şekilde yürütülmesini sağlayan bu iş akım çizelgeleri ve bu çizelgelere ait semboller verimliliğe çok önemli katkı sağlayan birer koordinasyon mekanizması örneği olarak değerlendirilebilir.

Çalışmalarını genellikle teknik konular üzerine yoğunlaştıran Frank Gilbreth'in eşi Lillian Gilbreth, çalışmalarının neredeyse tamamını insan psikolojisi üzerine yapmış ve Frank Gilbreth'in verimlilik konusunda yaptığı çalışmalara büyük katkılar sağlamıştır (Özalp, 2010, s.52-55).

James D.Mooney ise çalışmalarını ağırlıklı olarak bir tarih profesörü olan Alan Reiley ile yürütmüştür. Birlikte 1931 yılında "Onward Industry" (İleri Sanayi) ve 1939 yılında aynı kitabın geliştirilmiş basımı olan "The Principles of Organization" (Organizasyon İlkeleri) kitaplarını yayınlamışlardır. Mooney, organizasyonun birinci ilkesinin koordinasyon olması gerektiğini ileri sürmüştür. Diğer yönetim ilkelerinin koordinasyon ilkesinden türetildiğini söyleyen Mooney, koordinasyonun temel ilkesini ise üstlerin koordine edici gücü olarak gördüğü "yetki" olarak tanımlamıştır (Özalp, 2010, s.86).

Taylor ve Gilbreth, araştırmalarını daha çok hareketler ve çalışmalar üzerine yürütürken; Fayol ise çalışmalarını anlayışlar, fikirler ve davranışlar üzerine yoğunlaştırmıştır. Özellikle yöneticilerin sahip olması gereken nitelik ve davranışları ortaya koymaya çalışan Fayol'a göre; "yöneticinin mutlak başarısı, yönetim biliminin evrensel ilkelerini tam bir nesnellikle uygulamasına dayanmaktadır". Luther Gulick ise, organizasyondaki otoritenin bir komuta birliği içerisinde uygulanmasını ve örgüt hiyerarşisinin en tepesinde bulunması gerektiğini savunmuş, otorite ve yetkinin sorumlulukla dengeli olması gerektiğini ifade etmiştir (Fişek, 2005, s.176).

Yönetim biliminin öncülerinden olan ve çalışmalarını yönetici davranışları üzerine yoğunlaştıran Fayol yönetim faaliyetinin temellerini; planlama (planning), örgütleme (organizing), komuta etme (command), koordinasyon (coordination) ve kontrol (control) olarak beş bölüme ayırmıştır. Fayol, koordinasyonu ise "giderlerin gelirlerle dengelenmesi, üretim hedeflerine uygun teçhizatın bulundurulması ve satış ile üretimin tutarlı çalışması" şeklinde ifade etmiştir (Livvarçin ve Kurt, 2014, s.237-246).

İşletme faaliyetlerini; teknik faaliyetler, ticari faaliyetler, finansal faaliyetler, emniyet faaliyetleri, muhasebe faaliyetleri ve yönetim faaliyetleri olarak ayrılması gerektiği görüşünde olan Fayol ayrıca, yönetimle ilgili çok bilinen 14 ilke ortaya koymuştur. Aralarında iş bölümü, hiyerarşi, yetki ve sorumluluk gibi ilkelerin yer aldığı bu 14 ilke yönetim teorisine büyük katkı sunmuştur (Özalp, 2010, s.65-68).

1.1.2. Koordinasyon ve iş birliği kavramlarının tanımı

Beckhy and Okhuysen (2009, s.463), koordinasyonu, "birbirine bağlı olan müşterek görev dizilerini bütünleştiren bir etkileşim süreci" olarak tanımlamış ve koordinasyonu örgütlerin merkezi amacı olarak görmüştür. Fakat bu kavramı farklı açılardan betimleyen birçok tanım vardır ve Beckhy and Okhuysen, koordinasyon kavramını ifade eden tanımların belli başlılarını Tablo 1.1 ile şu şekilde derlemiştir;

Tablo 1.1. *Koordinasyon tanımları* (Beckhy and Okhuysen, 2009, s.470-471)

Yazarlar	Tanımları
Faraj and Xiao	Koordinasyon; özünde, belirsizlik ve görev bağımlılığının olduğu durumlarda örgütsel işlerin bütünleştirilmesidir.
Van de Ven, Delbecq ve Koenig	Koordinasyon, müşterek görevlerin başarılması için organizasyonun farklı birimlerinin birbiri ile bağlantı kurması ve bütünleşmesidir.
Argote	Koordinasyon, örgüt çalışanlarının faaliyetlerinin birbiri ile uyumlu olmasını içerir. Koordinasyona, çalışanların yürüttüğü faaliyetlerin birbirine bağımlı olmasından dolayı ihtiyaç duyulur.
Malone ve Crowston	Koordinasyon, birlikte uyum içinde çalışma işidir.
Malone ve Crowston	Koordinasyon, amaçları başarmak adına yürütülen faaliyetler arasındaki bağımlılıkları ve ilişkileri yönetme işidir.
Bailetti, Callahan ve Di Piertro	Koordinasyon yapısı, bazı problem alanlarında tüm birey ve gruplar arasındaki karşılıklı bağımlılıklar dizisinin bütünüdür.
Kraut ve Streete	Koordinasyon, genel amaçların ve ortaya konmuş hedeflerin başarılması için tüm bireysel girişimlerin yönlendirilmesidir.
McGrath, Arrow ve Berdahl	Koordinasyon, kişilerin çıkar ve hedefleri ile grupların çıkar ve hedefleri arasındaki fonksiyonel ara bağlantılardır.

Aykaç, İsbir ve Tortop (1993, s.148) koordinasyonu; "Yönetim ile ilgili birimlerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için aynı konuda çalışan diğer kuruluşlarla ve birimlerle iş birliği yapmaları demektir." şeklinde ifade ederken Mooney (1947, s.5), koordinasyonu

“genel amaca ulaşmak için faaliyetlerde tek düzelik sağlanması ve bu sayede grup çalışmalarının bir sıra dâhilinde düzenlenmesi” olarak tanımlamıştır.

Özalp (2010, s.229) ise koordinasyonun tanımını, “işletmedeki çeşitli birey ve grupların uyumlu bir şekilde çalışmalarının sağlanması ve sonucunda genel amaçlara ulaşma imkânın doğması” şeklinde ifade etmiştir.

Simon’un (1965’den aktaran Lie, 2010, s.42) tanımına göre ise koordinasyon, “grubun tüm üyelerinin aynı fikri benimsemesi, daha doğrusu belirlenen hedefleri başarma konusunda kombinasyon içinde karşılıklı olarak istikrarlı bir şekilde karar almasıdır”.

Koordinasyon kavramı ile sıklıkla iç içe kullanılan ve aslında koordinasyon sağlamanın çok önemli gereklerinden olan iş birliği kavramını ise ayrıca tanımlamak kavramların doğru bir şekilde kullanılması ve anlaşılması için önemlidir. Çünkü bazı zamanlar koordinasyon kavramı, iş birliği ve dayanışma gibi farklı kavramların tanımlamalarına yerleşmiş olabilmektedir. İş birliği (collaboration) ve dayanışma (cooperation) kavramları koordinasyon faaliyeti için kaçınılmaz olmasına ve hatta koordinasyon konusundaki çalışmalar bu alanlara fazlaca yoğunlaşmasına rağmen bu kavramlar farklı anlamdadır (Beckhy and Okhuysen, 2009, s.464).

İşbirliği kavramını, Stohl ve Walker (2002’den aktaran Carlson, 2014, s.24), kapsamlı bir şekilde şöyle ifade eder: “Kaynak, bilgi ve uzmanlık içeren çeşitli yeteneklere sahip özerk paydaşların dâhil olduğu organizasyonel sınırları içine alan, bireysel hedeflere ve yenilikçi sonuçlara yönelik, karşılıklı hesap verebilir, üzerinde müzakere edilmiş bir geçici sistem oluşturma ve sürdürme sürecidir”.

Tablo 1.1’de görüldüğü üzere Malone ve Crowston koordinasyonu, bağımlılıkları ve ilişkileri yönetme faaliyeti olarak tanımlamıştır. Bu durumda koordinasyon sürecini belirleyebilmek için taraflar arasında ne tür bağımlılıklar olduğunun da ortaya koyulması gerekir. Nitekim koordinasyon süreçlerini belirlemede en önemli unsur, öncelikle çok çeşitli bağımlılıkları tanımlamak ve sistematik olarak analiz etmek, sonrasında da bu analiz çerçevesinde ilgili koordinasyon mekanizmalarını oluşturmaktır. Bu, belirli durumlardaki koordinasyon ihtiyacını analiz etmeye ve bu ihtiyacı giderecek alternatif yollar oluşturmaya ve üretmeye rehberlik edecektir (Malone and Crowston, 1994, s.92).

1.1.3. İlişki ve bağımlılıkların yönetilmesi

Koordinasyon teorisinin öncüleri Malone ve Crowston, koordinasyonun dört unsuru olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar; aktörler, faaliyetler, hedefler ve kaynaklardır. Aktörler; belirli bir sonuca ulaşmak için eylemleri gerçekleştiren iki veya daha fazla sayıdaki şahıslardır. Belirli bir sonuçtan kasıt hedeflerdir. Hedeflere ulaşma doğrultusunda gerçekleştirilen eylemler için bazı araçlar gereklidir. Ayrıca bu eylemler için girdilere ihtiyaç vardır. Çıktılar ise bu eylemler sonucunda edilir. Tüm bu araçlar, girdiler ve çıktılar koordinasyonun unsurlarından kaynakları oluştururlar (Crowston, 1991, s.25). Bu dört unsur devamlı olarak etkileşim içerisindedir. Her organizasyonun; kendine özgü hedefleri, bu hedeflere farklı eylemlerle ulaşmaya çalışan kendine özgü aktörleri; tüm bunlara ve çevresel faktörlere bağlı olarak ortaya çıkan kaynakları vardır (Özbek, 2015).

Farklı bağımlılık türlerini ayırt etmek için, Malone ve Crowston'un ortaya koyduğu koordinasyonun bu dört unsurunu "Kaynaklar" ve "Görevler" olmak üzere iki kategoride gruplandırmak mümkündür. Görevler, hem hedeflere ulaşmayı hem de faaliyetleri gerçekleştirmeyi kapsar. Yani görevler, hem hedefler hem de faaliyetlerdir. Fakat hedefler ve faaliyetler farklıdır. Bununla birlikte, faaliyetlerin ve hedeflerin birlikte analiz edilmesi, alt hedeflerin gerçekleştirilecek temel faaliyetlere paralel bir şekilde belirlenmesini sağlar. Hem hedefler hem de faaliyetler, atandığı aktör tarafından üstlenilecek görevin tanımlarıdır. Kaynaklara ise faaliyetlerde birlikte kullanılan veya etkilenen her şey dâhil edilebilir. Kaynaklar, hem maddi unsurları hem de aktörlerin çabalarını içerir. En önemli kaynak türü ise aktörlerdir (Crowston, 2006, s.4-5).

Bağımlılıklar; aktörleri, görevlerin nasıl yerine getirileceği konusunda kısıtlar ve bir koordinasyon sorunu olarak karşılarına çıkar. Koordinasyon sorunları ise, koordinasyon yöntemlerini uygulayan faaliyetler ile ancak çözüme ulaşır. Nitekim koordinasyon teorisi, bağımlılıkların ve onları yönetme mekanizmalarının genel olduğu iddiasında bulunur. Yani belirli bir bağımlılık ve onu yönetme mekanizması çeşitli örgütsel ortamlarda bulunabilir. Bunun yanı sıra koordinasyon teorisi, bir bağımlılığı yönetmek için kullanılabilecek birkaç koordinasyon mekanizması olduğunu ve benzer şekilde koordinasyon mekanizmalarının çok çeşitli organizasyonel ortamlarda faydalı olabileceğini savunur (Crowston and Osborn, 1998, s.7).

Litwak ve Hylton (1962), bağımlılıkları, iki veya daha fazla kuruluşun, hedeflerine ulaşmak için birbirlerini dikkate almaları gereken durumlar şeklinde tanımlamaktadır (Aktaran Crowston, 2006, s.2).

Birbiriyle uyumlu çalışan ve belirli düzende ilerleyen faaliyetlerin birbirlerine bağımlı olduklarını söyleyebiliriz. Bir faaliyetin çıktısı diğer bir faaliyetin girdisi ise bu faaliyetler karşılıklı bağımlıdırlar. Bu durumda koordinasyon için; faaliyetler arası bağımlılıkların yönetilmesi de denilebilir (Özbek, 2015).

Thompson (1967, s.55) organizasyonlarla ilgili çalışmasında, koordinasyonun karşılıklı bağımlılıklar sonucu oluştuğunu vurgulamıştır. Bu sebeple farklı tür karşılıklı bağımlılıkların farklı tiplerde koordinasyon şekilleriyle uyumlu olacağını dile getirmiştir.

Bağımlılıklar ve koordinasyon birbiriyle ilişkilidir. Çünkü koordinasyon bağımlılıklardan kaynaklanan sorunlara bir cevap niteliğindedir. Thompson (1967), bağımlılık modellerini; bütünleyici karşılıklı bağımlılık, sıralı karşılıklı bağımlılık veya çok yönlü karşılıklı bağımlıklar şeklinde tasnif eder. Bu bağımlılıklara karşılık üç koordinasyon mekanizması olarak ise; standardizasyon, plan ve karşılıklı ayarlamayı kullanır. (Aktaran Crowston, 2006, s. 54-55).

Pennings (1974), çoğu araştırmacının yalnızca bir bağımlılık kaynağı olduğunu varsayan düşüncesinin istisnası olarak, dört farklı bağımlılık kaynağı olduğunu belirtmektedir. Bunlar; görev, rol, sosyal durum ve bilgidir (Aktaran Crowston, 2006, s.2).

Van de Ven, Delbecq ve Koenig (1976) ise, faaliyetleri koordine eden üç farklı mekanizma tanımlamaktadır: planlar ve kurallar, dikey denetim, resmi veya gayri resmi toplantılar. Bu mekanizmaların hangisinin kullanılacağı konusunda ise karşılıklı bağımlılığın da dâhil olduğu durumsal faktörlerin etkili olduğunu ileri sürmektedir. Thompson (1967), görevlerin ortak ve eşzamanlı olarak yürütüldüğü durumlardan kaynaklanan bağımlılıklar için dördüncü bir mekanizma olarak takım düzenlemelerini ortaya koymuş ve bağımlılık görüşünü kuvvetlendirmiştir. Mintzberg (1979) de benzer şekilde koordinasyon mekanizmaları olarak karşılıklı uyum, doğrudan denetim ve dört çeşit (iş süreçleri, çıktılar, normlar ve beceriler) standardizasyon tanımlamaktadır (Aktaran Crowston, 2006, s.3).

Kaynak bağımlılığı teorisi; kuruluşların, önemli kaynakların tedariki için diğer kuruluşlara bağımlılıklarını en aza indirgemeye çalıştıklarını ve kaynakları kullanılabilir hale getirmek için çevreyi etkilemeye çalıştıklarını savunmaktadır. Bu bakış açısı,

örgütlerin kaynak veya tedarik kısıtlamaları hissettiğinde özerkliklerini çeşitli stratejilerle sürdürmek için manevra yaptıklarını savunmaktadır. Stratejilerden biri, birbirine bağlı ilişkilere uyum sağlamak veya bunları değiştirmektir. Kaynak bağımlılığı felsefesi altında faaliyet gösteren organizasyonlar, çevreye aşırı bağımlılıktan kaçınmak ve kaynakların kontrolünü sağlamak ve böylece belirsizliği azaltmak için ne gerekiyorsa yapma eğilimindedirler. Uzun vadeli tedarikçi ilişkileri yoluyla kaynakların kilitlenmesi en yaygın stratejilerden biridir (Daft, 2008, s.181).

Tamamen kendi kendine yeterli olmak yerine, her grubun kendi hedeflerine ulaşmak için başka gruplarla iş birliği yapması gerekir. Bu tür karşılıklı bağımlılıklar, günümüzün rekabetçi uluslararası ortamının talep ettiği bilgi ve kaynakların paylaşılmasını, birimler arasında problemleri çözmeyi ve toplu uygulamaları teşvik etmektedir (Daft, 2008, s.239).

1.1.4. Koordinasyon ve iş birliğinin önemi

Günümüz itibariyle organizasyonların her geçen gün daha da büyümesi ile değişik işlerin görülme yoğunluğu ve bu işlerdeki uzmanlaşma derecesi artmış, üretim süreçlerinin karmaşıklaşması ile ise aynı zamanda farklı işlerde uzmanlaşan kişilerin karşılıklı bağımlılıkla nitelenen yoğun ilişkilere girme ihtiyaçları da açığa çıkmıştır. Her işin en akılcı şekilde yapılmasını öngören uzmanlaşma sonucu organizasyonun farklı fonksiyonları, kişileri ve eylemleri giderek birbirinden soyutlanmaya başlamıştır. Uzmanlık birimlerinin birbirinden soyutlanması ve bu birimlerin hiyerarşik denetiminin genellilik prensibi içinde yürümesi ile uzmanlığın kendi doğasındaki özelliği bir çelişki yaratmakta ve bu çelişkiyi koordinasyon uzlaştırmaktadır. Öyle ki koordinasyon; denetim ve deneyim çevriminin planlandığı yolları izlemesini, verilerin aşağıdan yukarıya, ilke ve kararların ise yukarıdan aşağıya sürekli şekilde akışını sağlar. Ayrıca koordinasyon, farklı birimlerin yetki ve sorumluluklarının birbirine karışmasını önler ve araçla amaç arasındaki uyum ve tutarlılığı sağlar (Fişek, 2005, s.283-285).

Koordinasyon, organizasyonlar için idari birimlerin haberli ve uyum içinde çalışmasını ve bunun sonucunda da değişen durumlara daha kolay uyum sağlayabilmesine öncülük eder. Nitekim koordinasyon mekanizmaları çalışanların faaliyetlerini ortak amaca yöneltir ve birbiri ile ahenkli bir hale getirir. Koordinasyon faaliyetlerine gereken önemin verilmediği örgütlerde ise sorumluluktan kaçma, disiplin zafiyeti ve şahsi menfaatlerin ön plana çıkması gibi durumların ortaya çıkması muhtemeldir (Aykaç, İsbir ve Tortop, 1993, s.147).

Organizasyon yapısının ve ilişkilerin iyi bir şekilde düzenlendiği ve insani ilişkilerin ön planda tutulduğu durumlarda koordinasyon kurabilmek kolaylaşacaktır. Bu bakımdan yöneticiler örgüt içinde gönüllü ve istekli çalışmaları teşvik etmeli ve desteklemelidir. Koordinasyonun üç önemli unsuru; ahenkli birleştirme, iş birliği ve teşviktir. Yönetici, gizli işsizlik ve kaynak israfının önüne geçmek adına personel, malzeme ve yönetim usulleri ahenkli bir şekilde birleştirebilmelidir. Yine aynı şekilde koordinasyonu kolaylaştırmak adına farklı uzmanlık alanlarında çalışan fonksiyon ya da kurumların birbiri ile iş birliği içinde ve niyetinde olmasını sağlamak gerekir. Son olarak ise çalışanların örgüt amacına daha verimli bir şekilde hizmet etmelerini sağlamak için teşvik edilmesi gerekir (Aykaç, İsbir ve Tortop, 1993, s.149).

Görüldüğü üzere Aykaç, İsbir ve Tortop (1993) iş birliğini koordinasyonun bir unsuru olarak görmekte ve koordinasyon için gerekliliği ön plana çıkarmaktadır.

Carlson'a (2014, s.17) göre ise iş birliği, koordinasyon faaliyeti için farklı bir yaklaşımı ifade etmektedir. Koordinasyon, "Bu işi birlikte nasıl yapabiliriz?" sorusuna cevap ararken, işbirlikçi yaklaşım ayrıca "Birlikte ne iş yapmalıyız?" sorusunu da sorar. İşbirlikçi yaklaşım farklı değer ve tercihlerin varlığını destekler ve karşılıklı olarak kabul edilebilir çözümler arar. Bu sayede anlaşmazlık ve fikir ayrılıklarının önüne geçmeye çalışır.

Organizasyonun karmaşık ve yüksek seviyede karşılıklı bağımlı eylemleri yerine getirme kapasitesi, organizasyonun koordinasyon için gerekli iletişimi sağlamasına bağlıdır. Organizasyonda sağlanan etkin iletişim, karşılıklı bağımlılığın daha iyi yönetilmesini sağlar (March ve Simon, 1958, s.162). Bireylerin koordinasyonu ancak iletişim ile mümkündür. Karşılıklı bağımlı birey veya grupların, birbirlerinin eylemlerinden haberdar olmadan faaliyetlerini gerçekleştirmeleri mümkün değildir.

Koordinasyon bazı durumlarda iş birliğinin kaçınılmaz bir sonucu olarak bazı durumlarda ise iş birliğinden bağımsız olarak var olan bir süreç olarak görülmektedir. Fakat iş birliği süreçlerinin izlenmesi sayesinde kararlar ortaklaşa alınırsa takım üyeleri arasındaki yanlış anlamalar, dirençler ve başka zorluklar muhtemelen azalacaktır (Carlson, 2014, s.24).

Greenbaum and Dedrick (2010, s.3) iş birliğini etkileyen faktörleri şu şekilde sıralamıştır;

- Ortak gündem: Tüm katılımcılar tarafından sorunun anlaşılması, çözülmesi için ise üzerinde anlaşmaya varılan faaliyetler gerçekleştirilmesi ve ortak bir vizyon oluşturulması.
- Sürekli iletişim: Güven oluşturmak, karşılıklı hedefler sağlamak ve ortak istek uyandırmak için aktörler arasında tutarlı ve açık bir iletişime ihtiyaç vardır.
- Omurga işlevi: Kolektif etki yaratmak ve yönetmek, katılımcı kurum ve kuruluşları koordine etmek için özel becerilere sahip özel unsurlar gereklidir.
- Karşılıklı olarak birbirini güçlendiren faaliyetler: Katılımcı faaliyetler, karşılıklı olarak güçlendiren bir faaliyet planı ile koordine edilirken farklılaştırılmalıdır.
- Ortak ölçü sistemi: Tüm katılımcılarda veri toplama ve sonuçların tutarlı bir şekilde ölçülmesi, çabaların uyumlu kalmasını ve katılımcıların birbirini sorumlu tutmasını sağlar.

İşbirliği, tutum ve değerler gibi bilişsel durumlar ifade etmesine rağmen genel olarak etkileşimin, iletişim davranışlarından oluşan, bir biçimi olarak tasarlanmıştır (Carlson, 2014, s.25).

İşbirliği içinde iletişim kurmanın daha fazla bilgi, daha fazla yaratıcılık, daha iyi öğrenme ve daha tatmin olmuş grup üyeleri (grup prosedürlerinin katılımı teşvik etmesi şartıyla) gibi bazı potansiyel yararları olduğu gibi dezavantajları da vardır. Uyum sağlama baskısı, sosyal uyum, bir üyenin egemen olma potansiyeli ve karar verme, bireysel aktiviteleri koordine etme, tartışma için harcanan ilave zaman bunlardan bir kısmıdır (Carlson, 2014, s.25).

Koordinasyon faaliyetlerinde iletişimin ayrıca özel bir yeri vardır. Öyle ki "bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde bireylerin karşılıklı olarak bilgi, duygu ve düşüncelerini ileterek birbirlerinin algılama yeteneklerini etkiledikleri dinamik bir süreç" olan iletişim; farklı birimlerdeki işleri görünür kılar ve koordinasyon oluşturmaya yardımcı olur (Ergun ve Polatoğlu, 1984, s.185-186).

İşbirlikçi yaklaşım ayrıca anlaşmazlık/çatışmalar hakkında tüm çatışmaların çözülebildiği gibi bir yanlış kanı yansıtabilir. Anlaşmazlığın paydaşları bazı ortak zeminler kurabilirler, ancak aynı zamanda karşılıklı olarak kabul edilebilir çözümlerin mevcut olmaması da mümkündür (Carlson, 2014, s.25).

1.2 Örgütlerde Koordinasyon

Fişek (2005, s.165) yönetimin özünü işbölümü, otorite ve hiyerarşi olarak ifade ederken; işlerin etkili bir şekilde yürümesi için bölümlere ayrılmasına, insanların

bölümlere ayrılan bu işleri yürütebilmesi için otoriteye ve nihai olarak işlerin önem sıralarına göre yukarıdan aşağıya doğru kademelenmesiyle oluşacak bir hiyerarşi yapısına ihtiyaç olduğunu belirtmiştir

Taylor, Fayol ve Gilbreth tarafından savunulan gerek işlerin tasarımı sürecinde gerekse organizasyondaki pozisyonlar arasındaki ilişkilerin tasarımı sürecinde koordine faaliyetler üreten mekanizmalar bu süreçlerin tabiatı gereği ortaya çıkmıştır. Daha doğrusu koordinasyon; roller arasındaki iş alanlarının, kuralların ve yapılar (örgütsel ve fiziki) arasındaki karşılıklı ilişkilerin detaylarının ortaya koyulması sonucunda kendiliğinden oluşmaktadır (Beckhy and Okhuysen, 2009, s.467).

Tarihsel olarak ele alındığında koordinasyona olan ihtiyaç 19'uncu yüzyılda daha büyük ölçekli ve karmaşık örgütlerin doğmasıyla ortaya çıkmıştır.

O dönemde tren yolu ağlarının genişlemesiyle demiryolu yöneticileri için; yolcuların zamanında indirilip bindirilmesi, kargoların taşınması ve diğer trenlerle çarpışmaların önüne geçilmesi gibi uygulamaya ilişkin bazı ihtiyaçlar ortaya çıkmıştır. Bu kaygıları gidermek için ise demiryollarını daha geniş ölçekte koordine etmek üzere basılı zaman akışları gibi bir takım mekanizmalar etkinleştirilmiş ve bu mekanizmalar sayesinde tren çarpışmalarının önüne geçilmiş, trenlere belirli bir zaman diliminde belirli bir rotayı kullanma olanağı sağlanmıştır. Söz konusu zaman akışları koordinasyon sağlayan standart mekanizmaların ilk örneklerinden biri olmuştur (Beckhy and Okhuysen, 2009, s.465).

Biçimsel ve biçimsel olmayan davranışları daha kapsamlı ve detaylı bir şekilde ele alan Minztberg (1980)'e göre örgütsel yapılanma, örgütsel bir amaca ait emeğin bir dizi farklı görevlere ayrılmasına ve akabinde bu görevi bir bütün olarak gerçekleştirmek için tüm bu görevlerin koordinasyonuna odaklanmıştır. Literatür, bu koordinasyonun en az beş temel yolla gerçekleştirilebileceğini önermektedir: Yöneticinin diğerlerine belirli emirler vererek onların işlerini kontrol ettiği doğrudan denetim ve kontrol, iş emirleri, kurallar ve yönetmelikler gibi işin yapılmasına rehberlik eden standartların uygulandığı iş süreçlerinin standartlaştırılması, standart performans ölçütlerinin veya iş çıktıları ile ilgili şartnamelerin uygulandığı çıktıların standartlaştırılması, standart beceri ve bilgi birikimlerinin bireyler tarafından, genellikle işe başlamadan önce içselleştirildiği becerilerin standartlaştırılması ve son olarak bireylerin, gayri resmi olarak birbirleriyle iletişim kurarak kendi işlerini koordine ettiği karşılıklı uyumdur.

Takım koordinasyonunu konu alan çalışmalar genel itibariyle karşılıklı ayarlama üzerine odaklanmaya meyillidir. Çünkü karşılıklı ayarlama iş birliğini gerekli kılar ve destekler. Takım koordinasyonunda da kişilerin birbiri ile iletişim kurarak kendi işlerini koordine etmesine ve iş birliği içinde olmasına ihtiyaç vardır (Carlson, 2014, s.17).

Minztberg yöneticiyi, organizasyon ile çevre arasında bir irtibat noktası olarak konumlandırmış ve yöneticinin organizasyon içerisindeki unsurları ortak amaç etrafında yönlendirme ve ideal iş süreci içerisinde çalıştırma sorumluluğunda olduğunu vurgulamıştır. Bunun yanı sıra Minztberg'e göre yönetici, organizasyonu çevreleyen aktör ve unsurlar ile de iletişim kurma ve arabuluculuk yapma rolünü üstlenmelidir (Livvarçin ve Kurt, 2014, s.148-149).

Son yirmi yılda ise koordinasyon konusundaki bilgi birikimi büyük bir gelişim göstererek işlerin yeniden organize edilmesi ve şekillendirilmesi noktasında yeni bir bakış açısı kazandırmıştır. Bu konudaki güncel araştırmalar ise bilgisayar bilimi, bilgi sistemleri ve iş sosyolojisi gibi çoklu disiplinlerin çeşitliliği içerisinde büyümektedir. Son dönemdeki çalışmalar öncekilerden farklı olarak belirli bir çevre için olabilecek en uygun yapı biçimlerini daha az hesaba katmakta ve yapı ne olursa olsun koordinasyon kurma konusundaki gerekliliğe vurgu yapmaktadır. Bu çalışmalar genel anlamda iletişim, iş birliği, bilgi paylaşımı ve etkileşim kavramlarına odaklanmış durumundadır (Beckhy and Okhuysen, 2009, s.469).

Örgütsel yapı, önceden koordine edilmiş ve bağımlı davranışlar üzerine kurulmuştur. Örgütsel yapının amacı bireylerin tek başlarına ulaşamadıkları hedeflere örgüt olarak ulaşmaktır. Hedeflere ulaşma, tüm örgüt yapısını ilgilendiren bir süreçtir ve yönetici tarafından yönetilir (Burns ve Stalker, 1961).

Tom Burns ve G. M. Stalker, İngiltere'de 20 sanayi firmasını gözlemlemiş ve iç yönetim yapısının dış çevre ile ilgili olduğunu keşfetmiştir. Dış çevre istikrarlı olduğunda, iç organizasyon standart kurallar, prosedürler ve açık bir otorite hiyerarşisi ile karakterize edilmiş ve kararlar en üstte olmak üzere merkezileştirilmiş. Burns ve Stalker bunu mekanik bir organizasyon sistemi olarak tanımlamışlardır (Daft, 2008, s.153). Mekanik organizasyon; dar bir çerçevede özelleşmiş rutin görevler, resmi hiyerarşi, organizasyon şemaları, açıkça belirlenmiş otorite yapısı, dikey iletişim, yukarıdan aşağıya karar alma, itaat ve bağlılık gibi kavramlarla açıklanabilir (Jaffee, 2001, s.213).

Hızla değişen ortamlarda, iç organizasyon daha gevşek, serbest akışlı ve uyarlanabilir durumdaydı. Kurallar ve düzenlemeler çoğu zaman yazılı değil veya

yazıldıysa dikkate alınmamaktaydı. Otorite hiyerarşisi belli (açık ve net) değil ve karar verme otoritesi merkezi değildi. Burns ve Stalker, bu yönetim yapısını karakterize etmek için ise organik terimini kullanmışlardır (Daft, 2008, s.153).

Organik organizasyon; bilgiye dayalı özelleşmiş alanlar, çalışan katılımı devamlı olarak yeniden tanımlanan görev sorumluluklar, yatay ve enine iletişim ve etkileşim, daha çok bilgi işçiliği, bilginin ve tavsiyenin paylaşılması, organizasyonda geniş katılım gibi kavramlarla daha iyi bir şekilde açıklanabilir (Jaffee, 2001, s.213).

Çevresel belirsizlik arttıkça, kuruluşlar daha organik hale gelme eğilimindedir; bu, merkezi otoriteyi ve sorumluluğu daha düşük seviyelere dağıtma, çalışanları doğrudan birbirleriyle çalışarak sorunlara dikkat etmeye ve ekip çalışmasını teşvik etme, görev ve sorumluluk belirleme konusunda gayri resmi bir yaklaşım benimseme anlamına gelmektedir. Bu nedenle, organizasyon daha akışkan ve dış ortamdaki değişikliklere sürekli olarak adapte olabilme şansına sahiptir (Daft, 2008, s.154).

1.2.1 Koordinasyon İlkeleri, Teknikleri, Yöntemleri ve Çeşitleri

Koordinasyon mekanizmalarının başarılı bir şekilde yürütülmesi için organizasyondaki yöneticilerin bazı ilke ve esasları dikkate alması ve uygulamaya koyması gerekir. İlk olarak yöneticiler plan ve politikalar hazırlarken henüz daha yolun başındayken uygulayıcı olan kişi veya birimler ile koordinasyon kurmalıdır. İkinci olarak, bir konu ile ilgili tüm etkenlerin birbirleri üzerindeki karşılıklı etkileri dikkate alınmalıdır. Bu bakımdan bölümlerin birbiri ile ilişkiler kurmaları ve birbirini anlamaları sağlanmalıdır. Üçüncü olarak, ilgili sorumlu kişiler arasında birbirlerinin belirli konular hakkındaki görüşlerini anlamaları ve karşılıklı etkilerini mukayese edebilmeleri adına buluşma ve görüşmeler icra edilmelidir. Nihai olarak ise koordinasyon faaliyeti karşılaşılan sorunlara karşı bir çözüm yolu olarak değil sorun önleyici bir faaliyet olarak görülmeli ve koordinasyon faaliyetinin sürekliliği sağlanmalıdır (Özalp, 2010, s.230-232).

Örgüt içindeki kişilerin örgüt amaçlarını bilmesi, bunları benimsemesi, kendi yaptığı işin örgütün faaliyetleri içerisinde nerede olduğunu ve örgüt faaliyetleri için ne anlam ifade ettiğini bilmesi kişilerin yaptıkları iş ile örgüt amacını bir araya getirebilmesini ve özdeşleştirmesine yardımcı olur (Ergun ve Polatoğlu, 1984, s.200).

Bunun yanı sıra koordinasyon faaliyetlerinin oluşturulmasında belirli tekniklerin yöneticiler tarafından uygulanması işleri daha yolun başındayken kolaylaştıracak ve sağlıklı bir koordinasyon yapısının oluşturulmasını sağlayacaktır.

Koordinasyon sağlarken yöneticiler tarafından dikkate alınması gereken teknikler şu şekilde sıralanabilir. En başta örgüt yapısı iyi oluşturulmalı ve basit olmalıdır. Bu anlamda benzer işleri aynı grupta toplamak işleri kolaylaştıracaktır. Bu durumu Luther GULICK: "Bir örgüt normal görevlerini yerine getirmek için sürekli olarak özel koordinasyon tedbirlerine başvurmak ihtiyacı duyuyorsa, bu örgüt yapısının bozuk olduğunu gösterir." Şeklinde ifade etmiştir (Özalp, 2010, s.232-235). Aynı şekilde birbiri ile benzerlik gösteren faaliyetleri aynı yönetim birimi çatısı altında toplamak kimin ne iş yaptığını ve hangi yöneticinin hangi işten sorumlu olduğunu netleştirmek açısından da açıklık sağlayacaktır. Farklı birimlerde çalışan çeşitli kimseler tarafından hazırlanan plan ve politikalarda tutarlılık sağlamak ve genel amaca uygunluğu konusunda birlik temin etmek için yöneticiler tarafından mevcut plan ve politikalar tek tek elden geçirilmeli ve denetlenmelidir. Haberleşme kanallarının kesintisiz bir şekilde çalışması sağlanmalı ve iyi bir şekilde düzenlenmelidir. Çalışanlardan sağlıklı ve doğru bilgiler alabilmek için çalışanların koordinasyon sürecine gönüllü olarak katılmaları sağlanmalıdır (Aykaç, İsbir ve Tortop, 1993, s.150-151). Son olarak ise denetim ve gözetim yolu ile faaliyetler takip ve kontrol edilmelidir (Özalp, 2010, s.232-235).

Yöneticiler, genellikle astlara iletilen haberlerin onlar tarafından doğru bir şekilde algılandığını ve benimsendiğini düşünüp iletilen haberlerin doğru anlaşıldığına dair bir geri dönüş almama yönünde eğilim gösterebilirler. Astlarla kurulan iletişimdeki bu aşırı güven yöneticilerin örgüt için sorunları görebilmesine engel olur (Ergun ve Polatoğlu, 1984, s.198). Bu sebeple yöneticilerin astlarından mümkün mertebe geri dönüş alması ast üst arasındaki iletişim ve koordinasyonu güçlendirecektir.

Örgüt içinde koordinasyon sağlamanın farklı usul ve yöntemleri vardır. Bunlardan en genel ve klasik olarak başvurulanları şu şekilde sıralanabilir; Yetkinin kullanılması, koordinasyon komitelerinin oluşturulması, amaç, politika ve kaideler, haberleşme ağı, gönüllü koordinasyon ve ödül sistemidir (Özalp, 2010, s.237). Fakat her yöntemin bazı güçlü ve zayıf yönlerinin örgüt içinde etkili olması da kaçınılmazdır. Örneğin; yetki ve otorite yolu ile sağlanan hiyerarşiye dayanan koordinasyon yapısının olduğu örgütlerde personelin örgüt amaçlarını benimsemesi kolay olmayacaktır. Bu durumun tam tersi kişilerin iş birliği içinde ve birlik olma isteği içinde çalışmalarını teşvik eden inandırıcı koordinasyon yapısı teşvik edilebilir. Bunun yanı sıra örgütlerde katılımın ve çok fikirli karar almanın esas olduğu komiteler yoluyla koordinasyon önemli bir seçenek olarak

değerlendirilebilir. Fakat bu yapının zayıf tarafı ise süreç, örgüt için geciktirici ve masraflı olabilmektedir (Aykaç, İsbir ve Tortop, 1993, s.153-155).

Belirli ilke ve esaslar doğrultusunda, doğru yöntem ve tekniklerle oluşturulan koordinasyon yapıları örgüt içi ilişkilere bağlı olarak farklı şekillerde çeşitlendirebilir. Sık başvurulan bir sınıflandırma şekli olarak koordinasyon dikey, yatay ve merkezi olarak kategorilendirilebilir. Dikey koordinasyon yönetici ile astlar arasındaki koordinasyon şeklidir. Dikey koordinasyonda sorumluluk yöneticiye ait olup biçimsel yetkiye ve denetime dayalı bir yönetim tarzı ön plandadır. İşletmenin büyümesi ve ast sayısının artması ile dikey koordinasyon daha zor hale gelebilir. Yatay koordinasyon ise aynı yetki seviyesindeki yöneticiler arasında oluşturulan koordinasyon türüdür. Genel itibariyle zaman ve iş tasarrufu sağlar ve desteklenmesi gerekir. Son olarak ise merkezi koordinasyon, koordinasyon faaliyetlerini yürütecek ayrı bir birimin oluşturulmasını ifade eder (Özalp, 2010, s.235-237).

Bunun yanı sıra koordinasyon yapı ve görevle ilgili ve iç ve dış olmak üzere çeşitlendirilebilir. Yapı ile ilgili koordinasyon, organizasyon teşkilatının istenen koordinasyon yapısına uygun şekilde tasarlanması; görevle ilgili koordinasyon ise işlerin yürütülmesi esnasında ilgili birimler arasında koordinasyonun sağlanmasıdır. Görevle ilgili koordinasyon organizasyonun işleyişi ile ilgilidir. Görevlerin yerine getirilmesi için yapılan çalışmalar esnasında kurulan bir koordinasyon yapısıdır. Son olarak koordinasyon organizasyon içinde ve organizasyonlar arasında oluşturulmak üzere iç ve dış olarak çeşitlendirilebilir (Aykaç, İsbir ve Tortop, 1993, s.153-155).

1.3 Koordinasyon Mekanizmaları

Koordinasyon mekanizmaları, çalışanların ortak performansı gerçekleştirmelerine imkân sağlayan örgütsel düzenlemelerdir. Genel anlamda araçların, teknolojilerin veya birbiri ile ilişkili öğelerin bir araya getirilerek etkileşim içinde olmalarını sağlar (Beckhy and Okhuysen, 2009, s.472).

Koordinasyonun faaliyetler arasındaki bağımlılıkların yönetimi süreci olarak gören Malone ile Crowston (1994), farklı türden bağımlılıkları karakterize ederek ve onları yönetmek için kullanılabilecek dört koordinasyon mekanizmasından bahseder. Bu mekanizmalar; paylaşılan kaynakların yönetilmesi, üretici ve tüketici ilişkisinin yönetilmesi, eş zamanlılık kısıtlamalarının yönetilmesi ve görev/alt görev bağımlılığının yönetilmesidir.

Güncel literatürde organizasyonlarda koordinasyonu mekanizmalar yolu ile sağlamak için planlar ve kurallar (plans and rules), objeler ve temsiller (objects and representations), roller (roles), rutinler (routines) ve yakınlık (proximity) gibi mekanizmalar kullanılmaktadır. Bu koordinasyon mekanizmaları organizasyon içerisindeki çalışmalarda koordine edilmiş faaliyetler için genel olarak üç önemli bütünleşik durum yaratır. Bunlar hesap verebilirlik, tahmin edilebilirlik ve ortak anlayıştır (Beckhy and Okhuysen, 2009, s.473).

Planlar ve kurallar, organize etme faaliyetinin en vazgeçilmez unsurudur. Kurallar tamamlayıcı niteliktedir. Çünkü kurallar, farklı birimler arasında ilişki kurarlar ve karmaşıklık oluşması durumda alternatifler arasından seçenekler sunarlar. Taylor ve Fayol'un çalışmalarında bu çok belirgin olmakla birlikte yeni literatürde plan ve kurallar daha dar bir çerçevede sunulmaktadır. Yeni literatürde plan ve kurallar, görevlerin tamamlanmasına yönelik sorumlulukların belirlenmesi ve bölümlerin söz konusu görevi tamamlamak üzere zorunlu olduğu faaliyetleri açıklar. Bunun yanı sıra insanların birbiri ile ilişki kurmasını kolaylaştırır. Plan ve kurallar farklı unsurlar için birbiri ile bağlı/ilişkili olmaktan ziyade, müşterek işler yürütmekten kaynaklanan sıkıntıları düzeltebilir ve eldeki kaynakların tamamlanmayı gerektiren görevlere yönelik dağılımını gerçekleştirebilir. Bu sayede plan ve kurallar bölümler arasında çatışmaları, tutarsızlıkları ve işleri yapma hususundaki diğer zorlukları ortadan kaldırmak ve anlaşma sağlamak adına harita ve çizelgeler gibi bazı araçlar vasıtasıyla etkileşim sağlarlar (Beckhy and Okhuysen, 2009, s.473-474).

Objeler ve temsiller organizasyonlarda enstrümantal, sembolik ve estetik olmak üzere üç önemli fonksiyona sahiptir. Nitekim koordinasyon faaliyeti de örgüt içinde her şeyden önce enstrümantal bir fonksiyondur. Bu sebeple literatürde de objelerin en çok bu özelliğine vurgu yapılmaktadır. Temsiller ise özel olarak "ortak objeler" fikrini kullanarak koordinasyon oluştururlar. Objeler ve temsiller koordinasyonu bilgi sağlayarak gerçekleştirirler. Ayrıca bunlar insanların etkileşiminde, işlerini sıraya koymada ve müşterek anlam oluşturmada ortak bir referans sunar. Ortak objeler üretim organizasyonlarındaki gruplar arasında oluşan problemleri çözmede de işe yarar çünkü bu gruplar ne zaman birbirini etkilemek için bir araya gelse, bu objeler onlara görevlerindeki ilerleme durumu hakkında bilgi vermektedir. Son olarak objeler ve temsiller gruplar arasındaki öğrenmeyi kolaylaştırarak iş süreçlerine ilişkin ortak bir

anlayış oluşturulmasına da yardım etmektedir. Bu ortak anlayış ise işlerin daha iyi koordine edilmesine katkı sağlamaktadır (Beckhy and Okhuysen, 2009, s.474-475).

Roller, iş faaliyetlerinin koordine edilmesinde bir başka faydalı araçtır. Roller, sosyal pozisyonlar ile ilişkili beklentiler sunar ve daha fazla çalışma davranışının devamlılığını sağlar. Roller ayrıca kişilerin beklentilerinin şekillenmesine yardımcı olur. Organizasyon içerisindeki rol yapısı ve roller arasındaki ilişkiyi anlamak insanlara iş sürecinde kim ne yapar sorusuna cevap bulmasında yardım eder. Ayrıca hangi rollerin hangi görevlerle ilişkili olduğunu bilmek insanlar arasında koordinasyon sağlar ve herhangi bir rolün davranışlarını tartışmak insanlara beklentileri öğrenme konusunda rehberlik eder. Denetleme yolu ile davranışları koordine etmede rollerin kullanılması resmi bir hiyerarşinin geleneksel fonksiyonlarından biridir. Astların üstlerine rapor vermesi veya şeflerin astlarını kontrol etmesi grup görevlerinin koordine edilmesidir. Son olarak roller, görev sorumluluğuna ilişkin ortak bir anlayış yaratılmasına yardımcı olur ve roller ile görev sorumluluklarının arasında ilişki olduğunun bilinmesi görevlerin icrasında görev veya rol değişimi yapabilmeyi de kolaylaştırır (Beckhy and Okhuysen, 2009, s.475-477).

Rutinler, kurallar ve geleneklere bağlı olarak tekrar eden davranış modelleri olarak tanımlanabilir. Daha önceki araştırmalarda rutinler, organizasyonun sabit ve değişmesi zor mekanik araçları olarak görülmekteydi fakat daha yakın zamanda rutinler, sosyal anlamların ve sosyal etkileşimlerin yerleştiği daha karmaşık yollara odaklandı. Rutinler, görevlerin tamamlanması için bir şablon/kalıp oluşturup insanları bir araya getirerek ve gruplar arasında ortak bir anlayış yaratarak koordinasyon oluşturmaktadır. Genel anlamda rutinler, görevlerin tamamlanma sürecini görünür kılarak koordinasyona yardımcı olurlar. Yani uygulanacak faaliyetleri art arda sıralayarak görev süreçlerinin gözlemlenmesi ile birbiri ile ilişkili/bağlı bölümler için bir yol ortaya koyarlar (Beckhy and Okhuysen, 2009, s.477-478).

Yakınlık ise, örgütlerde koordinasyonu destekleyen bir diğer mekanizmadır. İnsanların fiziksel olarak birbirine yakınlığını ifade eder. Mesafenin etkileşimin derecesinde ve insanlar arasındaki iletişimde son derece büyük etkisi vardır. Bu bakımdan fiziki olarak yakınlık koordinasyon sağlayan önemli unsurlardan biridir (Beckhy and Okhuysen, 2009, s.478-481).

1.4 Örgütler Arası Koordinasyon

Martinez ve Jarillo (1989), çokuluslu şirketler tarafından kullanılan koordinasyon mekanizmaları üzerine yaptığı bir araştırmada; koordinasyon mekanizmasını "bir kurum içindeki farklı birimler arasında entegrasyonu sağlamak için herhangi bir idari araç" olarak tanımlar. Martinez ve Jarillo, önceki araştırmacılar tarafından belirlenen koordinasyon mekanizmalarını şu şekilde sıralar: Departmanlaşma, merkezileşme veya yerelleşme, formalizasyon veya standardizasyon, planlama, çıktı ve davranış kontrol, yanal bağlar, enformel iletişim ve sosyalleşme (Aktaran Crowston, 2006).

Multford ve Rogers örgütler arası koordinasyonu, “iki veya daha fazla organizasyonun bölüştükleri görev alanları ile ortaklaşa bir şekilde uğraşmak için oluşturdukları karar alma süreçleri” şeklinde ifade ederlen; Aleksandar bu tanımı yapısal unsurları yeterince katmaması sebebiyle eleştirir ve örgütler arası koordinasyonu, “örgütlerin birlikte icra edecekleri eylemlerinde karar almak için örgütler arası koordinasyon yapılarını yaratarak veya kullanarak birbirlerinin bağımsızlıklarını tanıdığı ve yönettiği bir organizasyon dizisi” olarak tanımlar (Alexander 1995, s.270’den aktaran Lie, 2010, s.41).

Örgütler arası koordinasyon süreçleri; karar alma kuralları, karşılıklı ayarlama, politika tartışmaları, uzlaşmalar, bilgi paylaşımı ve somut karar almalar gibi farklı unsurları içerisinde bulundurur. Bunun yanı sıra eğer ki örgütler arası karar alma süreçleri ve davranışlar örgüt içi koordinasyon süreçlerine de etki etmeye ihtiyaç duyuyorsa bu, koordinasyon yapısının güçlü olduğu anlamına gelmektedir. Koordinasyon yapısının güçlü olduğu durumlar ise örgütler arası bir yapının oluşturulmasını gerekli kılmaktadır. Örgütler arası karar alma süreçleri ve davranışların örgüt içi koordinasyon süreçlerine etki etmediği durumlar için mevcut koordinasyon yapısının zayıf olarak değerlendirilebilir. Örgütler arası süreçlerdeki bazı davranışların örgüt içi süreçlerde etki ettiği bazılarının etki etmediği durumlar için ise koordinasyon yapısı için orta güçtedir demek mümkündür (Lie, 2010, s.43).

Koordinasyon yapısının güçlü olduğu durumlar kurumların özerkliğine karşı gelirken, yapının zayıf olduğu durumlar ilgili kurumların fazlaca özerkliğe sahip olduğu göstermektedir. Bunun yanı sıra konuların farklı politika alanlarına yayılması ise koordinasyonu kurumlar için sıklıkla gerekli kılmaktadır. Fakat örgütler arası ve örgüt içi koordinasyondaki bağlantı kültürel direnişler ve gruplar arasındaki farklı menfaatlere dayalı anlaşmazlıklar gibi nedenlerle bazen zayıf olabilir. Bağlantının zayıf olması güçlü

bir örgütler arası koordinasyon yapısının olmadığı anlamına gelmez. Aynı şekilde örgütler arası koordinasyon sürecinin zayıf olması örgütlerin örgüt içi koordinasyon sürecinin de zayıf olduğu anlamını taşımaz. Çünkü örgütler arası koordinasyon süreçlerinin tümü örgüt içi koordinasyon süreçleri tarafından yöneltilmeye ihtiyaç duymaz (Lie, 2010, s.44).

Koordinasyon mekanizmalarına çok daha geniş kitleler için ihtiyaç duyulduğu takdirde bunun yolu eğitim ve kurum kültürüne odaklanmaktan geçecektir. Kültürel değer farklılıklar bu süreçte takdir edilmeli ve yerel değerlerle uyumlu olan koordinasyon mekanizmalarını kullanmaya çalışılmalıdır (Daft, 2008, s.233).

Nitekim şunu da ifade etmek gerekir ki organizasyonlar arası ilişkiler örgütlere yararlar sağlayacağı gibi onlar için bazı maliyetlere de sebep olacaktır. Şöyle ki örgütler bu süreçte kendi iç işlerinden ve karar alma esnekliklerinden feragat etmek durumunda kalabilir, kontrol edebildiği konuların açısı bir miktar daralabilir. Bunun yanı sıra örgütler çevresi ile ilişkilerini geliştirmek amacı ile kaynak ayırmak ve yatırım yapmak zorunda kalırlar. Tüm bunlar ilişkileri geliştirme konusunda örgütlerin gönülsüz davranmalarına sebep olmakta ve örgütler arası kararlı yapıların gelişmesinin önünde bir engel oluşturmaktadır (Bolland and Wilson, 1994, s.343).

Örgütler arası koordinasyon süreci için bazı faaliyetler destekleyici bazı faaliyetler ise engelleyicidir. Örneğin net bir işbölümü gerçekleştirmek koordinasyonu desteklerken, net olmayan bir iş bölümü koordinasyonu zora sokar, çakışma olasılıklarını ve gri bölgeleri arttırır (Lie, 2010, s.44).

Peter'e (1998'den aktaran Lie, 2010, s.44-45) göre iki organizasyon aynı görevi yerine getiriyorsa fazlalık, yapılması gereken görevi hiçbir organizasyon yerine getirmiyorsa boşluk, politikalar aynı alıcılar için farklı hedef ve gereksinimlere sahipse tutarsızlık yani işbölümünde net olmayan bir durum söz konusudur. İş bölümündeki gri alanların varlığı koordinasyona olan ihtiyacı arttırırken, çok net bir iş bölümü ise örgütler arası koordinasyona olan ihtiyaç ve talebi de ayrıca azaltacaktır.

Farklı birimlerin aynı görevi yerine getirmesi etkinliği azaltacak, lüzumsuz davranışlara neden olacak ve sorumluluğun kimde olduğu konusunda sorunlara yol açacaktır. Bununla birlikte çalışanların karar verme kurallarını oluşturabildiği, karşılıklı olarak ayarlama yapabildiği, bilgi paylaşabildiği, politika tartışabildiği ve karar alabildiği toplantı alanlarının oluşturulması örgütler arası koordinasyonu destekleyecektir (Lie, 2010, s.45).

Kurumlar arasında amaçların bazıları için ortak olması kurumlar arası koordinasyonu geliştirmektedir. Aksi durumda amaçlar arasında önemli derecede ayrılık ve uzaklık var ise bu durum koordinasyonu engeller. Bunun yanı sıra kurumlar eğer ki ortak amaçları gerçekleştirmek için bağımsız bir şekilde daha az veya daha çok çalışıyorsa, ortak amaçlar örgütler arası koordinasyon süreçlerine olan isteğe zarar verecektir. Bu yüzden iki veya daha fazla organizasyonun ortak amaçlara sahip olduğu durumlarda, amaçları daima açıklamak ve aydınlatmak içim örgütler arası koordinasyona ihtiyaç vardır (Lie, 2010, s .45-46).

Organizasyonlar bazı durumlarda tüm anlaşmazlıklara rağmen örgütler arası koordinasyon sürecine güçlü bir şekilde dâhil olabilir. Çünkü bazen organizasyonlar tüm anlaşmazlıklara rağmen örgütler arası koordinasyon süreçleri içerisinde karar almaya ihtiyaç duyarlar. Bu tarz durumlar sıklıkla aktörlerin zor da olsa taviz vermesini gerektirir. Fakat eğer ki aktörler farklı amaçlar kovalıyor ve ortak bir karar almaları gerekiyorsa bu tarz tavizler kaçınılmazdır (Lie, 2010, s.46).

Aktif liderlik örgütler arası koordinasyona katkı sağlayan önemli diğer bir unsurdur. Çünkü liderler farklı yaklaşımlar gösteren konularda uzlaşmaya ihtiyaç duyarlar. Biçimsel açıdan, liderler amaç ve kararları yerine getirme eğilimindedirler ve bunların etkilerini derinlemesine incelerler. Biçimsel olmayan açıdan, liderler biçimsel bir organizasyon yapısı içindeki insanlar üzerine biçimsel olmayan etkileşimlere sahiptirler. Örgütler arası koordinasyon süreçlerinin karmaşık olduğu ve bir karar almanın gerekli olduğu durumlarda bir liderliğe ihtiyaç duyulur. Bir liderin varlığı buluşma alanlarında daha etkin kararlar alınmasına katkı sağlar. Bunun yanı sıra liderler örgütler arası koordinasyon tartışmalarına odaklanır ve biçimsel talimatlar çıkarmaktan ziyade uygun çözüm yolları bularak sürece katkı sunarlar (Lie, 2010, s.46-47).

Örgütler arası koordinasyona olumlu katkılar koordinasyonu geliştirirken olumsuz katkılar koordinasyonu doğal olarak engelleyecektir. Birimlerin sürece olumlu anlamda katkı sunması kişileri göreve karşı daha adanmış hale getirir ve bu örgütler arası koordinasyon süreçlerinin verimliliğini arttırır. Olumsuz katkılar ise kişilerin birkaç organizasyonun birden ilişkili olduğu konulara daha gönülsüz hareket etmelerine sebep olur (Lie, 2010, s.47).

Karşılıklı güven ve çalışanların olumlu tecrübeleri örgütler arası koordinasyon süreçlerinde verimliliği arttırır. Olumsuz deneyimler ise çalışanların örgütler arası süreçlere gönüllü katılım konusunda daha şüpheci davranmasına sebep olur. Bunun yanı

sıra katılımcılar arasında iyi bir enerji bağı oluşması sürece olumlu anlamda katkı sunacaktır (Lie, 2010, s.47).

Bolland and Wilson'a (1994, s.344) göre organizasyonlar arası oluşturulan sistemsel yapılar ne kadar bütünleşikse ve parçalanmamışsa aralarındaki koordinasyon derecesi de o kadar yüksek olacaktır.

Organizasyonlar daha da farklılaştıkça, çok sayıda ürün, bölüm, şube ve çeşitli ülkelere dağılmış konumlarla yöneticiler çok büyük bir entegrasyon zorluğu ile karşı karşıya kalmaktadır. Entegrasyon, organizasyonel birimler arasında iş birliğinin kalitesini ifade eder. Yerli bir firmada bile, bölümler arasındaki yüksek farklılaşma, çalışanların tutumları, hedefleri ve iş yönelimleri bakımından büyük farklılıklar gösterdiğinden, koordinasyona daha fazla zaman ve kaynak ayırmayı gerektirir. Bir de işletme birimlerinin sadece hedeflere ve iş tutumlarına göre değil aynı zamanda coğrafi uzaklık, zaman farklılıkları, kültürel değerler ve hatta dil ile de bölünmüş uluslararası bir organizasyon için nasıl bir şey olduğunu hayal edin. Şirketler de kurum genelinde bilgi, fikir, yeni ürün ve teknolojileri paylaşmanın yollarını bulmalıdır (Daft, 2008, s.228).

Katılımcıların sayısının çok olması örgütler arası süreçlerdeki işlem maliyetleri arttıracak ve örgütler arası koordinasyon süreçlerinin sunduğu zorlukları çoğaltacaktır. Bu sebeple aktörler örgütler arası süreçlerde başarı elde etmek için daha fazla gayret sarf etmek zorunda kalacaklardır. Bunun yanı sıra katılımcılar arasındaki coğrafi mesafe kısa ve aralarında ortak bir BT (Bilgi Teknolijisi) mevcutsa koordinasyon gelişir. Yüz yüze iletişim örgütler arası koordinasyon süreçlerini daha verimli hale getirmek için önemlidir. Bunun yanı sıra ortak bir BT paylaşılması sıklıkla gereklidir, fakat bu tarz süreçlerin çalışmasında her zaman yeterli değildir (Lie, 2010, s.47-48).

Birçok kuruluş tarafından dönüştürülmüştür. BT'nin kuruluşlar için birincil yararları arasında karar alma ve aynı zamanda kurumun iç ve dış ortaklar ve müşterilerle koordinasyonunu ve kontrolünü arttırma potansiyeli bulunmaktadır. Bazı örgüt kuramcıları, BT'nin, organizasyonel faaliyetleri koordine etmekte ve kontrol etmekte geleneksel hiyerarşinin yerine geçtiğini iddia etmektedir (Daft, 2008, s.295).

Müşteriler, tedarikçiler ve ortaklarla koordinasyonun güçlendirilmesi için BT'nin dış uygulamaları arasında tedarik zinciri yönetimi ve entegre kuruluş için sistemler, müşteri ilişkilerini geliştirme araçları ve e-iş organizasyon tasarımı yer almaktadır. Temel yaklaşımlardan biri, şirket intranetini müşterileri ve ortakları içerecek şekilde genişletmektir. Bir extranet, Internet'i kullanan ve iki veya daha fazla kuruluş tarafından

paylaşılan harici bir iletişim sistemidir. Her kuruluş belirli verileri özel intranetinin dışına taşır, ancak verileri yalnızca extraneti paylaşan diğer şirketlere sunar (Daft, 2008, s.315).

Entegre girişim, hem şirket içinde hem de tedarikçiler, müşteriler ve ortaklarla yakın koordinasyonu sağlamak için gelişmiş BT kullanan bir organizasyondur. Entegre girişimin önemli bir yönü, hammaddenin elde edilmesinden nihai ürünlerin dağıtımına kadar, işlemin tüm aşamalarını kapsayan tedarikçi ve alıcıların sırasını yöneten tedarik zinciri yönetim sistemlerini kullanmaktır (Daft, 2008, s.295).

BT ayrıca tedarikçiler, müşteriler ve ortaklar gibi dış taraflarla yatay koordinasyonu ve iş birliğini geliştirebilir. Geleneksel olarak, kuruluşların tedarikçilerle mesafeli bir ilişkisi vardı. Bununla birlikte, tedarikçiler siparişler, faturalar ve ödemeler için elektronik olarak organizasyona bağlı daha yakın ortaklar haline geliyor (Daft, 2008, s.323).

Çalışmalar, kurumlar arası bilgi ağlarının entegrasyonu artırma, kurumsal sınırları bulanıklaştırma ve firmalar arasında paylaşılan stratejik olasılıklar oluşturma eğiliminde olduğunu göstermiştir. Daha sık iletişim ve gerçek zamanlı bilgi paylaşımı sayesinde, çeşitli kurumlar arasında zengin ilişkiler gelişmiştir (Daft, 2008, s.323).

Koordinasyon eksikliği parçalanmalara sebep olur. Jacobsson ve Sundtröm bu durumu yatay ve dikey parçalanma olarak ikiye ayırır. Örgütler arası dikey parçalanma, bir organizasyonun ana organizasyonundan çok fazla özerk olması durumunda oluşur. Yatay örgütler arası parçalanma ise birden fazlayı ilgilendiren çoklu politik meseleler koordine edilmediği zaman oluşur. Çünkü politik meseleler sıklıkla örgütsel sınırlar boyunca koordine edilmeyi gerektirir. Eğer ilgili organizasyonlar hareketlerini koordineli bir şekilde yönetmez ise parçalanma kolaylıkla gerçekleşecektir (Lie, 2010, s.53).

Koordinasyon süreçleri biçimsel ve biçimsel olmayan bir halde olabilir. Biçimsel olan örgütler arası koordinasyon süreçleri biçimsel örgütler arası yapılarla bağlantılıdır. Bu şekildeki süreçlerde iletişim biçimsel yapıları izler ve biçimsel raporlar ile iletişimin nasıl organize edildiğini tanımlayan biçimsel örgüt haritaları mevcuttur. Buna karşı biçimsel olmayan örgütler arası koordinasyon süreçleri biçimsel örgütler arası yapılar ile bağlantılı değildir. Bu şekildeki süreçlerde, iletişim biçimsel yapıları izlemez ve iletişimin nasıl organize edildiğini tanımlayan biçimsel bir rapor/doküman yoktur. Bu tarz biçimsel olmayan örgütler arası koordinasyon süreçleri aktörler arasında karşılıklı güvene ihtiyaç duyar (Lie, 2010, s.53-54).

İKİNCİ BÖLÜM

2. TÜRKİYE'DE SPORDA ŞİDDETİ ÖNLEMEYE YÖNELİK DÜZENLEMELER

Türkiye'de sporda şiddeti önlemeye yönelik olarak hazırlanan iç hukuk mevzuatı ve bu mevzuat çerçevesinde oluşturulan yapı ve düzenlemeler, sporda şiddetin önlenmesi konusunda alınan tedbirlerin somut birer şekli olup bu konuda oluşturulan mevzuat, ilgili kurumlar arasında başlı başına bir koordinasyon mekanizması niteliğindedir. Fakat Türkiye'de sporda şiddetin önlenmesi amacıyla oluşturulan mevzuat, yapı ve düzenlemelere yer vermeden önce bu konuda uluslararası düzeyde oluşturulan yapıları ve Türkiye'nin taraf olduğu uluslararası antlaşmaları incelemek, sporda şiddetin önlenmesi konusunda oluşturulan iç hukuk mevzuatının olgunlaşma sürecinin daha net bir şekilde anlaşılması için faydalı olacaktır. Nitekim anayasanın 90'ıncı maddesinin son fıkrası hükmüne göre usulüne göre yürürlüğe konulmuş uluslararası antlaşmalar da kanun hükmündedir ve bu bakımdan usulüne uygun bir şekilde yürürlüğe konulmuş uluslararası antlaşmalar bağlayıcı kurallar manzumesi niteliğindedir.

2.1 Sporda Şiddetin Önlenmesi Konusunda Bağlayıcılığı Olan Uluslararası Kurallar

Avrupa'da sporda şiddet ile mücadelede en önemli uluslararası organizasyon Avrupa Konseyi'dir. Avrupa Spor Modelinin oluşmasına çok büyük katkılar sunan, bu konuda inisiyatif alan ve yasal araçlar oluşturan Avrupa Konseyi, Avrupa düzeyinde sporun gelişimi adına kurumsal bir çerçeve sunan ilk uluslararası organizasyondur. Avrupa Spor Şartı ve Spor Etiği Kodu, Sportif Karşılaşmalarda ve Özellikle Futbol Maçlarında Seyircilerin Şiddet Gösterileri ve Taşkınlıklarına Dair Avrupa Sözleşmesi ve Dopingle Mücadele Sözleşmesi, Avrupa Konseyi'nin spor konusunda hazırladığı çalışmaların bazılarıdır (Frossard, 2007, s.1-2).

Türkiye'nin de kurucu üyeleri arasında yer aldığı Avrupa Konseyi 5 Mayıs 1949 tarihinde kurulmuştur ve merkezi Strazburg'dur. Konseyin amacı özetle demokrasiyi, insan haklarını ve hukukun üstünlüğünü güçlendirmektir (http-5).

Avrupa'daki spor politikalarının olgunlaşmasında öncü olan Avrupa Konseyi, 1992 yılında kabul ettiği Avrupa Spor Şartı'nda sporu; "fiziksel olarak formda olmayı ve ruhsal sağlığı iyileştirmek, sosyal ilişkiler oluşturmak veya her düzeydeki rekabette sonuç elde etmek amaçlarıyla, rastlantısal veya organize katılım yoluyla gerçekleşen her türlü fiziksel faaliyet" olarak tanımlamış ve söz konusu tanım Avrupa Birliği tarafından da

sporu tanımlamada esas alınmıştır. Avrupa Spor Şartı'nı bütünleyici nitelikte olan Spor Etiği Kodu ise, "Fair Play amacını içeren etik kuralların tüm spor faaliyetlerin, ayrılmaz unsurları olduğu ve ister eğlence amaçlı olsun isterse rekabet amaçlı spor olsun tüm düzeylerde uygulanması gerektiği" ilkesini esas alan bir felsefe ile sporun icra edilme şeklini ele almıştır. Aslında genel olarak Avrupa Spor Şartı ve Spor Etiği Kodu, tüm Avrupa vatandaşları için sporu ulaşılabilir kılmayı hedeflemiş ve sporun spor ahlakı kuralları çerçevesinde, adalet ve hoşgörü içerisinde yapılmasını esas almıştır (Taş, Şemşit ve Eylemler, 2013, s.138-139).

Avrupa'da sporda şiddetle mücadele konusundaki çalışmalar 1985 yılında Belçika'nın Heysel Stadında yaşanan olaylar neticesinde ivme kazanmıştır. Sporda şiddetin önlenmesi konusunda Avrupa'da ciddi bir iş birliğinin ve mücadelenin oluşmasına sebep olan Heysel faciası; 1985 yılında Juventus ve Liverpool takımları arasında oynanan, 39 kişinin ölümü ve 600 kişinin yaralanmasına sahne olan ve tüm İngiliz kulüplerinin Avrupa'da beş sene yasaklanmasıyla sonuçlanan bir trajedi olup Avrupa'da o dönemdeki holiganizm gerçeğinin en önemli örneğidir (http-6).

Heysel olaylarından sonra Avrupa Birliği Komisyonu, uluslararası spor etkinlikleri için şiddeti önleyici iyileştirmelerin hayata geçirilmesini aktif bir şekilde desteklemeye başlamıştır (EC, 2007, s.18). Avrupa Konseyi ise 1985 yılında Sportif Karşılaşmalarda ve Özellikle Futbol Maçlarında Seyircilerin Şiddet Gösterileri ve Taşkınlıklarına Dair Avrupa Sözleşmesi'ni hazırlayarak Avrupa'da başlayan bu mücadeleye şekil vermiştir (TBMM, 2011, s.103).

Avrupa Birliği Komisyonu, şiddeti önleyici iyileştirmelerin hayata geçirilmesini aktif bir şekilde desteklemek adına iki ana hedefe odaklamıştır. Bunlar:

- Üye devletler arasındaki deneyim paylaşımı, başarılı uygulamalar ve kamu düzeni ile güvenlik konularında ortak standartların oluşturulması,
- Veri koruma kurallarına uygun olarak risk yaratan veya şiddet eğilimi olan muhtemel futbol taraftarları hakkında bilgi paylaşımı ile ilgili operasyonel iş birliğinin arttırılmasıdır (EC, 2007, s.18-19).

Avrupa Birliği Komisyonu tarafından vurgulanan bu iki ana hedef Heysel faciası sonucunda sporda şiddet konusunda kurumlar arası iş birliği ve koordinasyon ihtiyacını da ortaya koymuştur.

Yaşanan bu trajedi sonrasında Avrupa Konseyi tarafından oluşturulan Sportif Karşılaşmalarda ve Özellikle Futbol Maçlarında Seyircilerin Şiddet Gösterileri ve

Taşkınlıklarına Dair Avrupa Sözleşmesi ile birlikte sporda şiddetin önlenmesi konusunda bir takım tedbirler hayata geçirilmiş ve oluşturulan Daimi Komiteler aracılığıyla somut tedbirler uygulamaya konulmuştur.

Türkiye'de ise Sportif Karşılaşmalarda ve Özellikle Futbol Maçlarında Seyircilerin Şiddet Gösterilerine ve Taşkınlıklarına Dair Avrupa Sözleşmesinin Onaylanmasının Uygun Bulunduğuna Dair Kanun'un 18 Ocak 1990 tarihinde kabul edilmesi ile birlikte söz konusu sözleşme iç hukuk mevzuatına dâhil olmuştur.

Heysel faciası ile hız kazanan çalışmalar, 1989-1990 yıllarında İngiliz taraftarların sebep olduğu saha olayları sebebiyle tekrar ciddi bir şekilde gündeme gelmiştir. Öyle ki 15 Nisan 1989'da Liverpool ve Notthingham Forest arasında oynanan İngiltere Federasyon Kupası yarı final karşılaşmasında yaşanan olaylar neticesinde 96 kişi hayatını kaybetmiştir. Bu olaylar sonucunda konu ile ilgili uluslararası örgütlerin çalışmaları da paralel olarak artış göstermiştir (Orhan, 2007, s.9).

İngiliz hükümeti yaşanan olayları araştırması için Lord Justice Taylor'u görevlendirmiş, Taylor ise sporda şiddetin önlenmesi konusunda son derece kapsamlı bir rapor hazırlamıştır. Taylor'un raporunda sporda şiddetin önlenmesi konusunda dört önemli konuya dikkat çekilmiştir. Reform niteliğindeki bu dört önemli konu şu şekildedir;

- Spor alanlarının fiziki durumlarının iyileştirilmesi ve seyirci konforunun sağlanması,
- Spor alanlarında yaşanan şiddet olaylarına etkili önlemler getirecek yasal düzenlemelerin gerçekleştirilmesi,
- Şiddete meyilli grupların tespit ve takip edilmesinde özel güvenlik ve genel kolluk görevlilerin yer alması ve kamera, elektronik vb. gibi yöntemlerin yer aldığı etkin bir güvenlik sisteminin oluşturulması,
- Şiddete karşı farkındalık oluşturacak eğitimlerin icra edilmesidir (TBMM, 2011, s.132).

Taylor, raporunda holiganizmi besleyen sebepler olarak; medya, sosyal sorunlar ve kulüp yöneticilerinin uygun olmayan davranışlarını sıralamış ve ünlü şu cümlesini söylemiştir: "İnsanlara nasıl muamele ederseniz öyle karşılık görürsünüz. Şayet siz onlara hayvan muamelesi yapıp bir kafese tıkarsanız, hayvanca karşılık görürsünüz. Siz medeni davranırsanız medeni karşılık görürsünüz." Taylor Raporu'na müteakip İngiltere'deki

yetkililer Taylor'un dikkat çektiği konuları bir bir hayata geçirmiş ve holiganizm İngiltere'de büyük ölçüde güç kaybetmiştir (Orhan, 2007, s.44).

Taraf ülkelerin sporda şiddeti önlemek adına kendi anayasal hükümlerinin sınırları içerisinde gerekli önlemleri almayı taahhüt ettiği Sportif Karşılaşmalarda ve Özellikle Futbol Maçlarında Seyircilerin Şiddet Gösterileri ve Taşkınlıklarına Dair Avrupa Sözleşmesi'nin ikinci maddesinde; "tarafların, gereken hallerde koordinasyon organları oluşturarak, seyircilerin şiddet ve taşkınlıklarına karşı devlet dairelerinin ve diğer kamu kuruluşlarının tutum ve faaliyetlerini koordine edecekleri" belirtilmiş ve böylece sporda şiddetin önlenmesi konusunda kurumlar arası koordinasyona olan ihtiyaç ve gereklilik ifade edilmiştir.

Taraf ülkeler arasında koordinasyon sağlayan ve sporda şiddeti önlemeye dair iş birliğinin geliştirilmesi için destek unsuru olan Daimi Komite ise taraf ülkelerin hali hazırdaki uygulamalarını izlemekte ve sözleşmenin uygulanmasını gözetim altında tutmaktadır. Daimi Komite ayrıca gerektiğinde ilgili taraflara ve bilgilendirme maksatlı kamuoyuna alınacak tedbirlere ilişkin bazı tavsiye kararları ilan etmeye de yetkili kılınmıştır (Council of Europe, 1985, md.9).

İşbu yukarıda bahsedildiği üzere Daimi Komite tarafından Lizbon şehrinde 23-24 Haziran 2003 tarihinde icra edilen konferansta; sözleşmeye taraf olan ülkelerin hükümet organları ve diğer kamu kurumlarının uyguladığı politikaları ve eylemleri belirli koordinasyon yapıları oluşturarak koordine edecekleri ifade edilmiştir (Council of Europe, 2003, s.32).

Daimi Komite tarafından icra edilen söz konusu konferansta ayrıca, güvenlik personeli ile acil servis birimleri arasındaki tüm koordinasyonun ön bilgilendirme toplantıları ile sağlanması ve kontrol odalarının polise açık tutulması gerektiği ifade edilmiştir. Etkili olabilmek adına koordinasyon ve iletişimin gerekli olduğunu ortaya koyan raporda, acil durum planlarının hazırlanması ve test edilmesinin, bu planların aynı zamanda güvenlik personeli ile acil durum personelinin kullanımına sunulmasının gerekliliği izah edilmiştir (Council of Europe, 2003, s.36).

Bunun yanı sıra Daimi Komite, taraf ülkelerin uygulamalarının incelenmesi kapsamında 2000 yılında Türkiye'de de bir ziyaret gerçekleştirmiş ve ayrıca 2002 yılında uluslararası bilgi ve deneyimleri paylaşmak amacıyla Antalya'da uluslararası bir seminer düzenlemiştir. 26 ülkeden çok fazla sayıda katılımcının yer aldığı seminerde paylaşılan bazı tavsiyeler şu şekildedir;

- "Seyirci hareketlerine özgü hukuki çerçeveyi çizen, suç tanımlarını yapan ve uygun cezaları belirleyen yasal düzenlemeler yapılmalıdır.
- Organizatörlerin ve kamu yetkililerinin görevleri çok net bir şekilde belirlenmeli; kuruluşlar ve spor kulüplerinin bilinci artırılmalı, stat güvenliği sağlanmalı; polisin stat içindeki varlığı sınırlı tutulmalıdır.
- Sporun bütün paydaşlarının (kulüpler ve seyirciler dâhil) görev ve hakları açık bir şekilde tanımlanmalıdır.
- Kulüplerin yönetimi ve finansman kaynaklarını şeffaf bir şekilde ortaya koyan özel ve sağlam bir yasal düzenleme yapılmalıdır.
- Ceza kanunlarına, özel suç tanımlamaları yapan ve uygun müeyyideleri öngören maddeler ilave edilmelidir.
- Bilet satış ve dağıtım düzenlemesi, sporda güvenliğin anahtarı olarak görülmeli ve bu alanda aşağıdaki hususlara uyulmalıdır.
    - Statlarda kapasitenin (oturma koltuklarının sayısı) aşılması önlenmelidir.
    - Rakip taraftarlara ayrı bölümler tahsis edilmelidir.
    - Karaborsa bilet satışı ile mücadele edilmelidir.
    - Stadyum yasaklarına uyulması sağlanmalıdır.
    - Sorumlulukların aktörler arasında paylaşımı sağlıklı şekilde yapılmalıdır.
    - Tarafların tanınmalarına özen gösterilmelidir" (TBMM, 2011, s.106-107).

Avrupa Konseyi tarafından 2002 yılında ülkelerin birbirlerinin deneyimlerinden faydalanmalarını sağlamak; başarılı uygulamaları saptamak ve teşvik etmek amacıyla Sporda Şiddeti Önleme El Kitabı hazırlanmış ve bu el kitabında taraf ülkeler için bazı saptamalar ve çözüm önerileri sunulmuştur. Söz konusu el kitabında; şiddetin sadece profesyonel liglerde değil amatör liglerde de mevcut olduğu, şiddet olaylarının organizasyonunun yeni iletişim teknolojileri ile daha da kolaylaştığı, sporda şiddet konusunda tedbiren İngiltere, İspanya ve Portekiz'de "Sporda Şiddete Karşı Ulusal Konseyi", Fransa'da "Statlarda Güvenlik Ulusal Karma Komisyonu" ve Almanya'da ise "Spor ve Güvenlik Ulusal Komitesi" kurulduğu belirtilmiştir. El kitabında ayrıca tavsiye olarak taraftarları çevreleyen Fan Koçluğu ve Taraftar Elçiliği müesseselerinin kurulup çalıştırılması konusuna da değinilmiştir (TBMM, 2011, s.107).

Daimi Komite 2015 yılında yayınladığı tavsiye kararlarında, ulusal ve yerel koordinasyon yapılarının gerekliliğine vurgu yapmış, güvenlik ve emniyet stratejilerinin daha tutarlı ve bütünleşik bir şekilde gelişmesi için hükümet liderliğinde bir koordinasyon yapısının yürürlüğe sokulmasını tavsiye etmiştir. Daimi Komite, oluşturulacak

koordinasyon yapısında futbol etkinliklerinin hazırlanmasında ve yönetilmesinde görev alan tüm kurumların temsil edilmesinin ve her birinin eşit derecede öneme sahip olmasının önemine vurgu yapmış, bu koordinasyon grubunda kilit politika kararları verebilecek veya etkileyebilecek kişilerin bulundurulmasının gerekliliğini belirtmiştir. Düzenli olarak futbol taraftar grupları ve diğer paydaşların temsilcileri ile irtibat kurması istenen ulusal koordinasyon grubunun; içişleri, adalet ve spor bakanlıklarını, kovuşturma makamlarını, ulusal futbol otoritelerini, ilgili polis ve güvenlik kuruluşlarını, kurtarma ve ambulans hizmetleri gibi diğer kurumları, çeşitli lojistik, emniyet, acil durum ve servis işlevlerinden sorumlu kurumları kapsaması gerektiği ifade edilmiştir (Council of Europe, 2015, s.3).

Daimi Komite, söz konusu ulusal koordinasyon grubunun; Avrupa'daki başarılı uygulamaları ulusal ve yerel düzeyde uygulamasını, futbol emniyeti ve güvenliği konusunda faaliyette bulunan tüm kurumların rol ve sorumluluklarını yasal mevzuatta net bir şekilde belirlemesini, milli takımın ve uluslararası organizasyonlarda yer alan kulüplerin müsabakaları ile yurt içindeki yüksek riskli müsabakaları denetlemesini, futbol müsabakalarında yaşanan olayları analiz etmesini, stadyum lisansı, güvenlik sertifikası ve denetim konularında düzenlemeler geliştirmesini, çeşitli görevlerde yer alan anahtar personelin eğitilmelerini sağlamasını, özellikle polis, özel güvenlik ve etkileşim içinde olduğu diğer kilit personelin müşterek olarak eğitim görmelerini sağlamasını ve son olarak uygulanacak tedbirler hakkında toplumun proaktif bir şekilde bilgilenmesini sağlayacak çok kurumlu bir medya ve iletişim stratejisinin oluşturulması gerektiğini ifade etmiştir (Council of Europe, 2015, s.3-4).

Daimi Komite tarafından, kamusal ve özel tüm kilit yerel kurumların etkili bir düzeyde temsil edilmesi ve ulusal stratejilerde belirtilen ilkeleri dikkate alması gerektiği vurgulanan yerel koordinasyon gruplarının ise; planlama ve operasyonel düzenlemelerinin kapsamlı olması, yerel paydaşların operasyonel stratejilerinin birbirini tamamlayıcı nitelikte olması, önceki müsabakaların analiz edilmesi ve stratejilerin bu kapsamda geliştirilmesi, futbolla ilgili faaliyetlerde görev alan tüm personelin rol ve sorumluluklarının açık bir şekilde belirtmesi, müsabaka günleri çok kurumlu tüm hazırlıkları dikkate alması ve son olarak ise yerel yapıların, futbol taraftar grubu temsilcileri, yerel toplulukların temsilcileri, spor alanı ve halka açık alanların yakınında bulunan işletmelerle irtibat halinde olması gerektiği ifade edilmiştir (Council of Europe, 2015, s.4).

Avrupa Konseyi'nin yukarıda değinilen çalışmalarının yanı sıra Avrupa Birliği de sporda şiddetin önlenmesi konusunda önemli çalışmalar üstlenmiştir.

Bu çerçevede 2007 yılında Avrupa Birliği Komisyonu tarafından "Spor Üzerine Beyaz Kitap" yayınlanmıştır. Burada sporda şiddetin önlenmesi konusunun çok disiplinli bir yaklaşımla, kulüpler ve taraftar derneklerini de içerecek şekilde tüm paydaşlarla iş birliği içerisinde etkin biçimde ele alınması gerektiği vurgulamıştır. Kitapta ayrıca suçların sadece kolluk kuvvetleri ile değil spor alanındaki tüm ilgili aktörler arasında iş birliği ve koordinasyonun geliştirilmesi ve güçlendirilmesi ile önlenebileceği ve mücadeleye katkıda bulunacağı belirtilmiştir. Kitapta sporda şiddetin ve ırkçılığın önlenmesine dair yaklaşım, hukuki yaptırım mekanizmalarının çalışması ve önlemlerin etkin uygulanması şeklinde iki sütun üzerine inşa edilmiştir (European Commission, 2007).

Beyaz Kitap ile Avrupa Birliği Komisyonu, spora ilişkin konuları ilk kez bütüncül bir bakış açısıyla ele almıştır. Avrupa Birliği Komisyonu bu kitapla; spor konusuna stratejik bir yaklaşım kazandırmış, Avrupa Birliği'nin oluşturduğu politikalarda sporu görünür kılmış ve spor sektörü hakkında kamu bilinci oluşmasını teşvik etmiştir. Beyaz Kitap'ta spor konusu sosyal, ekonomik ve örgütsel olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır. Sosyal boyut; sağlık, dopingle mücadele, eğitim, sosyal bütünleşme, ırkçılık ve şiddetle mücadele gibi unsurları içermektedir. Ekonomik boyut; sporun finansmanı ve istatistiklerini kapsamaktadır. Son olarak örgütsel boyut ise; yönetişim, serbest dolaşım ve milliyet, transferler, oyuncuların ajansları, mali suçlar, medya gibi konularla ilgilenmektedir. Bunların yanı sıra Beyaz Kitap ile "yapısal diyalog" adlı bir proje ile Avrupa Birliği Komisyonu ve spor alanındaki diğer paydaşların bir araya gelmesi ve bir tartışma platformu oluşturulması gündeme getirilmiştir. Böylece Komisyon, yapısal diyalog çerçevesinde spor otoriteleri ve diğer paydaşlarla danışma süreçleri başlatmış ve yapısal diyaloğun güçlendirilmesi için toplantı ve konferanslar düzenlenmiştir. Yapısal diyalog kapsamında önemli bir etkinlik olarak yılda bir kez gerçekleştirilen "AB Spor Forumu" örnek gösterilebilir. Avrupa Spor Forumu spor alanında hem Avrupa düzeyinde diyalog kurulmasını hem de ulusal düzeyde spora odaklanan sosyal diyalog girişimlerini desteklemektedir (Taş, Şemşit ve Eylemler, 2013, s.139, 141).

Beyaz Kitap'tan sonra Avrupa Birliğinin sporda şiddeti önleme konusunda yaptığı bir başka çalışmada; Avrupa Konseyi ile Avrupa Birliği iş birliğinin önemine dikkat çekilmiş, hukuki yaptırım ve önleyici tedbirlerin oluşturulması ve uygulanması ile başta

kolluk kuvvetleri, yargı otoriteleri, spor ve taraftar kuruluşları, kamu otoriteleri olmak üzere paydaşlar arası etkin iş birliğinin gerekliliğine vurgu yapılmıştır. Çalışma ile ilgili raporda; sağlığı arttırıcı fiziksel aktiviteler, dopingle mücadele, eğitim ve öğretim, gönüllü aktivite ve kar amacı gütmeyen spor organizasyonları, engelliler için spor ve sporda cinsiyet eşitliği dâhil, sporda sosyal içerik, köklü sporların sürdürülebilir finansmanı ve iyi yönetişim gibi konuların Avrupa Birliği gündeminde öncelikli olması gerektiği konularında yüksek bir fikir birliği oluştuğu ifade edilmiştir (EESC, 2011, s.3-5).

Sonuç olarak Avrupa Konseyi'nin ve diğer uluslararası kuruluşların sporda şiddetin önlenmesi konusunda yürüttüğü çalışmalar, Türkiye'de sporda şiddetle mücadele konusunda yapılan çalışmalara zemin oluşturmuş ve bu çalışmaların geliştirilmesine önemli katkılar sunmuştur.

Ayrıca sporda şiddetin önlenmesi konusunda FIFA'nın da uluslararası mevzuata katkı sağladığı iki önemli kurallar manzumesi olmuştur. Bunlardan biri olan FIFA Güvenlik Talimatı; müsabaka organizatörlerinin, federasyonların ve kulüplerin seyircilerin taşkınlıklarının önlenmesine stadyum içinde ve çevresinde asgari güvenliğin ve düzenin sağlanmasına yardımcı olmak üzere almak zorunda oldukları güvenlik tedbirlerini içermektedir ve futbol müsabakalarının organizasyonu gibi daha özel bir alanda bağlayıcı niteliktedir (FIFA, 2009, s.4).

FIFA tarafından oluşturulan bir diğer mevzuat FIFA Disiplin Talimatı'dır. FIFA Disiplin Talimatı, genel olarak FIFA kurallarının ihlalini, bu ihlaller neticesinde uygulanacak cezai müeyyideleri ve bu konudaki yetkili organları tespit eden bir düzenlemedir (Orhan, 2007, s.40-41).

Son olarak UEFA Disiplin Talimatı, UEFA Stadyum Altyapı Talimatı ve UEFA Emniyet ve Güvenlik Talimatı ise futbol müsabakaları organizatörleri ile sorumlu kişi ve kurumların esas aldığı diğer talimatlar arasında yer almaktadır. Söz konusu talimatlar da yine aynı şekilde bağlayıcı niteliktedir. Bu talimatlar UEFA'nın emniyet ve güvenlik bağlamında ana dokümanlarıdır.

UEFA Disiplin Talimatı, UEFA kurallarının ihlalini ve yaptırımlarını tanımlayan, bu konuda yetkili organları belirleyen ve 78 maddeden oluşan bir düzenlemedir. Söz konusu talimat disiplin konusunda kapsamlı bir çalışma sunmaktadır (Orhan, 2007, s.42).

2006 tarihli UEFA Emniyet ve Güvenlik Talimatının kapsamı ise UEFA himayesindeki müsabakaları kapsamaktadır. Bu talimatın amacı: "müsabakaların

öncesinde, esnasında ve sonrasında stadyum ve tesislerinde herkesin emniyet ve güvenliğini korumak adına maç organizatörleri, katılımcı dernek ve kulüplerin görev ve sorumlulukları hakkında farkındalık" oluşturmaktır. 2010 tarihli UEFA Stadyum Altyapı Talimatında ise genel anlamda stadyumlarda yerine getirilmesi gereken kriterler yer almaktadır (Arıkan vd., 2015, s.133).

UEFA'nın Emniyet ve Güvenlik Talimatı; müsabaka organizatörlerinin, federasyonların ve katılan kulüplerin yürürlüğe koymak zorunda olduğu güvenlik önlemlerini detaylı olarak içermeyip genel bir çerçeve sunmaktadır. Bu talimat kapsamı itibariyle; maç kategorileri ve seyirci yerleşimi, biletler, stadyumda alınacak önlemler, seyirci ile ilgili önlemler, kamu otoriteleri ile iş birliği ve uygulama alanı gibi temel başlıklardan oluşmaktadır (Orhan, 2007, s.42).

2.2 Türkiye'de Geçmişten Günümüze Oluşturulan Yapılar ve Yapılan Düzenlemeler

Türkiye'de spor alanlarında yaşanan düzensizlik ve şiddet olaylarını önlemeye yönelik oluşturulan ilk mevzuat 28 Nisan 2004 tarihinde kabul edilen ve 7 Mayıs 2004 tarihinde yürürlüğe giren 5149 sayılı Spor Müsabakalarında Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun'dur. 5149 sayılı Kanun, spor alanlarında ortaya çıkan düzensizlik ve şiddet olaylarının önlenmesi için diğer basit asayiş sorunları için uygulanan genel ceza hükümlerinin yetersiz kalması ve bu konunun özel olarak ele alınması gerekliliği üzerine oluşturulmuş ve yürürlüğe konulmuştur.

Nitekim 5149 sayılı Kanun ilerleyen süreçte günün şartlarına uyumlu hale getirmek amacıyla 5 Mayıs 2005 tarihli 5340 sayılı Kanun ile ve 8 Şubat 2008 tarihli 5728 sayılı Kanun ile iki kez değişikliğe uğramıştır.

Fakat söz konusu 5149 sayılı Kanun, spor müsabakalarında yaşanan şiddet ve düzensizlik olaylarını önleme konusunda ilerleyen süreçte beklentiyi tam anlamıyla karşılayamamış, uygulamada bazı problemler ve eksiklikler ortaya çıkmıştır. Hatta bu eksiklik ve problemler giderilemediği gibi yaşanan şiddet olayları da nicelik ve nitelik olarak artış göstermiş, yaşanan olaylar kamuoyunda epey gündem olmuştur (TBMM, 2010, s.2). Bunun yanı sıra ulusal mevzuatların uluslararası spor örgütlerinin benimsediği ilke ve talimatlara uygun olması gerekliliği de göz önünde bulundurularak 5149 sayılı Kanun yürürlükten kaldırılarak 6222 sayılı Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun yürürlüğe konulmuştur.

31 Mart 2011 tarihli 6222 sayılı Kanun'da, 5149 sayılı Kanun'dan farklı olarak yer alan bazı önemli hususlar ve ilave edilen önemli uygulamalar kısaca Tablo 2.1'de özetlenmiştir.

Tablo 2.1. *5149 sayılı Kanun ile 6222 sayılı Kanun'un karşılaştırılması (TBMM, 2010, s.2-3).*

5149 sayılı Kanun	6222 sayılı Kanun
Kanunun kapsamı taraftarların sürekli veya geçici olarak gruplar halinde bulundukları yerler ve mekânlar ile müsabakanın yapılacağı yere gidiş ve geliş güzergâhlarını kapsamamaktadır.	Kanunun kapsamı bu alanları da içine alacak şekilde genişletilmiştir.
Kanunda şike ve teşvik pirimi fiilleri suç olarak tanımlanmadığı gibi ceza kanunlarında da bu fiiller özel olarak düzenlenmemiştir.	Şike ve teşvik pirimi fiilleri suç olarak düzenlenmiş ve ayrıca bu suçlarla etkin mücadele açısından ceza muhakemesi kanununda düzenlenen iletişimin tespiti, dinlenmesi ve kayda alınması maddesinin de uygulanacağı hüküm altına alınmıştır.
Müsabakada teknik donanımların kurulması gerektiği; taraftar temsilcilerinin güvenlik güçlerine yardımcı olmaları gerektiği; müsabakada görev yapan diğer kişilere karşı söz veya hareketlerle aşağılayıcı tahrik ve taciz edici kötü söz niteliğindeki slogan atılması ve çirkin tezahüratta bulunulmasının yasak olduğu düzenlenmiş fakat bunlara aykırı davrananlara ceza öngörülmemiştir.	Yasaklanan eylemlerin cezaları açıkça düzenlenmiştir.
Yasak fiillere yaptırım olarak spor güvenlik kurulları tarafından idari para cezası öngörülmüştür.	Yasak fiillere ağırlıklı olarak hapis ve adli para cezası verilmesi düzenlenmiş ve konusu suç teşkil eden fiillerin ihtisaslaşmış ceza mahkemelerince yargılanması ön görülmüştür.
Spor müsabakalarını seyirden men cezasının uygulanmasına yönelik ifadeler Anayasa'ya uygun değildir[1].	Spor müsabakalarını seyirden men cezasının uygulanmasına yönelik ifadeler Anayasaya uygun olarak yeniden düzenlenmiştir.

[1] Yasaklı kişinin müsabakanın başlamasından iki saat önce bulunduğu yerin karakoluna giderek müsabaka sonuna kadar beklemesine ilişkin hüküm Anayasa Mahkemesi tarafından "hangi spor dalında ve hangi kategoride olduğuna ilişkin bir hüküm taşımaması" ve "idare kişi hürriyetinin kısıtlanması sonucu doğuran bir müeyyide uygulayamaz" gerekçeleriyle iptal edilmiştir.

Tablo 2.1. (Devam) *5149 sayılı Kanun ile 6222 sayılı Kanun'un karşılaştırılması (TBMM, 2010, s.2-3).*

	Kişinin yurt dışındaki spor müsabakalarına izleyici olarak katılmasını engellemeye yönelik pasaportun ve seyahat belgesinin teslimi, seyirden yasaklama cezası alan kişilerin karakola giderek imza atma yükümlülüğü ve kulüpler için kulüp polisinin görevlendirilmesi gibi yeni düzenlemeler hayata geçirilmiştir**.**

Söz konusu 6222 sayılı Kanun kabul edilmeden önce TBMM tarafından bir Araştırma Komisyonu oluşturulmuş ve spor kulüplerinin sorunları ile sporda şiddetin önlenmesi konuları kapsamlı bir şekilde ele alınarak, bu konular hakkında bazı araştırmalar yapılmıştır. TBMM Araştırma Komisyonu tarafından yapılan bu araştırmalar çerçevesinde spor kulüplerinin sorunları ile sporda şiddet sorununa yönelik olarak oluşturulan çözüm önerileri ise Komisyon Raporu'nda 5 ana bileşen altında ifade edilmiştir. Bunlar: "Spor sisteminin hukuksal, organizasyonel ve fonksiyonel alt yapısının güçlendirilmesi; spor kuruluşlarının kurumsallaşması ve kurumsal kapasitelerinin artırılması; sporda şiddetin ve düzensizliğin önlenmesi, iletişim ve ilişki ortamının iyileştirilmesi; spor dalı ve seyirci olarak sporun çeşitlendirilmesi, sporun ve spor tesislerinin yaygınlaştırılması ve son olarak spor eğitim ve öğretim standartlarının yükseltilmesidir (TBMM, 2011, s.134)".

Komisyon tarafından bütüncül ve entegre model yaklaşımına dayalı olarak hazırlanan bu 5 bileşenin altında ise 12 hedef ve 51 önlem yer almaktadır (TBMM, 2011, s.135). Sporda şiddetin ve düzensizliğin önlenmesi, iletişim ve ilişki ortamının iyileştirilmesi bileşeni altındaki hedefler ve bu hedeflerin altındaki koordinasyon faaliyeti ile ilişkili önlemler ise Tablo 2.2'de gösterilmiştir.

Tablo 2.2. *Sporda şiddetin ve düzensizliğin önlenmesi, iletişim ve ilişki ortamının iyileştirilmesi bileşeni altındaki hedefler ve altındaki önlemler (TBMM, 2010, s.139-142)*

Hedef 1. **Sporda şiddeti ve düzensizliği önleyici mevzuat oluşturulmalı ve etkin şekilde uygulanmalıdır.**	**Hedef 2.** **Spor tesislerine, şiddet ve düzensizliği önleyici özellikler kazandırılmalıdır.**	**Hedef 3.** **Hoşgörülü yaklaşımlar ve Fair Play davranışları teşvik edilmelidir.**
Kulüpler ve federasyonlar, şiddetin önlenmesine yönelik gerekli tedbirleri almalı; görsel ve işitsel materyaller, sloganlar, taraftar, gözlemci ve temsilci ilişkileri yasalara uygun hâle getirilmeli; yaşlı, kadın ve çocukların müsabakalara gelebilmeleri için ortam hazırlanmalı; demeçleri ile şiddeti tetikleyen ve etik sınırları aşanlara müeyyideler uygulanmalıdır.	Statlarda özel güvenlik birimlerinin yanı sıra, seyirciye yer gösteren ve yardımcı olan görevlilerin kulüpler tarafından görevlendirilmesi ve bu görevlilerin "taraftar-izleyici sosyolojisi" ve "kalabalıklarla ilişkiler ve kalabalık yönetimi" gibi konularda hizmet içi eğitimleri sağlanmalıdır.	Spor medyası, uluslararası basın kuruluşlarının kabul ettiği etik kodlara, etik kurallara uygun davranmalı; şiddeti tetikleyen yorum ve yazılara izin vermemeli; Fair Play/adil oyun uygulamalarına yer vermelidir.
Spor tesislerinin asgari emniyet ve güvenlik standartları belirlenmeli ve bu standartların yer alacağı "Kılavuz Kitap" hazırlanmalıdır. Bu standartlar belirlenirken sahalar, seyircilerin konforunu ve memnuniyetini sağlayacak şekilde tasarlanmalı ve düzenli olarak denetlenmelidir.	Turnikelerde kameralı ve kontörlü giriş sistemi oluşturulması, güvenlik görevlileri için yeterli sayıda koltuk ayrılması ve statlara kapasite üzerinde seyirci alınmaması sağlanmalıdır.	Kulüplerin; taraftarlarına oyun kuralları, sportif değerler, kulüp bilinci ve kurumsallaşma, aile ve takım olma, etik değerler, kulüp ilkeleri ve davranış repertuvarı gibi konularda eğitim vermeleri sağlanmalıdır.
Şiddet ve düzensizliğin nedenlerine yönelik tedbirleri içeren, tarafların yükümlülüklerini tanımlayan yasa çıkartılmalı; periyodik olarak güncellenmeli; kararlı şekilde uygulanmalıdır.		Spor sisteminde, Fair Play davranışı sergileyen kulüpleri ve taraftarları ödüllendirici mekanizmalar oluşturulmalıdır.
7258 sayılı Futbol ve Diğer Spor Müsabakalarında Bahis ve Şans Oyunları Düzenlenmesi Hakkında Kanun ile 5271 sayılı Ceza Muhakemesi Kanunu'nun ilgili maddeleri arasındaki ilişkiler yeniden düzenlenmelidir.		
Yasanın uygulanma sürecinde saha içi ve dışında genel kolluk ve özel güvenlik kuvvetlerinin yetkinliği artırılmalı, yetki ve sorumluluğu açık şekilde tanımlanmalı, rol ve fonksiyonları iyileştirilmelidir.		

Sporda şiddetin önlenmesi konusunda TBMM tarafından yürütülen inceleme ve çalışmaların çok önemli bir kısmını ise konu hakkında Avrupa'daki örnek uygulamalar oluşturmaktadır. Nitekim Avrupa Standartlarının temelini oluşturan Avrupa Konseyi Daimi Komitesi'nin aldığı tavsiye kararları ve Sportif Karşılaşmalarda ve Özellikle Futbol Maçlarında Seyircilerin Şiddet Gösterileri ve Taşkınlıklarına Dair Avrupa Sözleşmesi'nin söz konusu TBMM Araştırma Komisyonu tarafından incelenmesi neticesinde TBMM tarafından bazı alanlarda düzenleme yapılması tavsiye edilmiştir. Bu alanlar; spor güvenliği ile ilgili koordinasyonun sağlanması, sözleşmeyi temel alan ulusal mevzuatın oluşturulması, polisiye güvenlik önlemleri, statların yapısal ve teknik özellikleri ile ilgili önlemler, seyirci yönetimine ilişkin önlemler, sosyal ve eğitsel önlemler ve uluslararası iş birliğidir (TBMM, 2011, s.104-105).

Meclis tarafından tavsiye edilen konular arasında; ülkenin spor güvenliği konusundaki politikalarını belirlemek ve faaliyetlerini takip etmek üzere yetkilendirilmiş ulusal seviyede bir Spor Güvenliği Koordinasyon Kurulu'nun oluşturulması, müsabaka esnasında alınması gereken tedbir ve uygulamaları kapsayan yerelde bir koordinasyon yapısının kurulması, kurumların sorumluluk ve yükümlülükleri ile yasaklı fiillere uygulanacak cezai yaptırımları açık ve net bir şekilde kapsayan ve uygulanmasında herhangi bir aksaklığa mahal vermeyen yazılı bir mevzuatın oluşturulması, söz konusu yaptırımların kamuoyunu duyurulması, polis teşkilatı içinde sporda şiddet konusunda uzman bir koordinasyon birimin oluşturulması, kulüplerde taraftar ilişkilerinden sorumlu bir yönetici tayin edilmesi, taraftar dernekleri ile diyalog kurulması, onlara yönelik eğitici faaliyetler ve kampanyalar düzenlenmesi gibi ilgili kurumlar arasında koordinasyon sağlayacak son derece etkili olabilecek önemli öneriler yer almaktadır (TBMM, 2011, s.104-108).

Bunun yanı sıra Meclis tarafından daha önce olaylara karışanlar hakkında oluşturulan bilgi bankasının kişisel verilerin korunmasını sağlayacak yasal çerçeve içinde icra edilmesi gerekliliği vurgulanmış, statların çağdaş standartlarda yapılması, stat içerisindeki hizmetlerin kalitesinin arttırılması, bilet kontrol sisteminin, biletlerin teknik özelliklerinin ve satışının düzenlenmesi, riskli maçlarda rakip taraftarlara ayrı alan tahsis edilmesi teklif edilmiştir (TBMM, 2011, s.105).

Ayrıca, seyircilerin stat içerisinde doğru bir şekilde yönlendirilmesini sağlayan ve yardım taleplerine derhal karşılık veren "Steward" isimli polisten farklı ancak onu tamamlayan yapıda bir görevli birimin oluşturulması tavsiye edilmiştir. Bununla birlikte

özellikle uluslararası turnuvalarda şehir merkezleri ve stat çevresindeki taraftarlara yardımcı olmak amacıyla "Taraftar Elçilikleri" adı verilen bilgi ve danışma merkezlerinin kurulması önerilmiştir (TBMM, 2011, s.105).

Yukarıda bahsi geçen 5149 sayılı Kanun ile 6222 sayılı Kanun'un da bir parçası olduğu Türkiye'de sporda şiddetin önlenmesi konusunda hazırlanan iç hukuk mevzuatındaki yasal düzenlemeler genel olarak Tablo 2.3'de verilmiştir.

Tablo 2.3. *Türkiye'de sporda şiddetin önlenmesine yönelik olarak hazırlanan iç hukuk mevzuatındaki yasal düzenlemeler.*

Kanunlar	5149 sayılı Spor Müsabakalarında Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun, 2004 (yürürlükten kaldırıldı)
	6222 sayılı Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun, 2011 (yürürlükte)
Yönetmelikler	2004/7755 karar sayılı Spor Müsabakalarında Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanunun Mali Hükümlerinin Uygulanmasına Dair Yönetmelik, 2004 (yürürlükten kaldırıldı)
	2012/4018 karar sayılı Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanunun Uygulanmasına İlişkin Yönetmelik, 2012 (yürürlükte)
Genelge ve Talimatlar	TFF Fair Play Talimatı, Eylül 1999
	TFF Futbol Müsabaka Talimatı, Ağustos 2017
	Lig Statüsü (Her sezon yenilenmektedir)
	Spor Güvenliği Büro Amirliği ve Spor Müsabakalarıyla İlgili Hükümler Genelge Nu: 23
	Spor Müsabakaları Güvenlik Tedbirleri. Genelge Nu.: 44
	Müsabakalarda Özel Güvenlik Görevlendirmesi, Genelge Nu:63
	Avrupa Konseyi Polisiye İşbirliği El Kitabı (2001 Yılında çıkartılmış ve 2006 yılında yeniden düzenlenerek yayınlanmıştır)
	TFF Stadyum ve Güvenlik Komitesi Talimatı

TFF Fair Play Talimatı, futbolda Fair Play'i düzenlemek, Fair Play çerçevesinde centilmenlik ve spor dürüstlüğü hareketlerini teşvik için alınacak tedbirleri belirlemek ve ödüllendirmenin esaslarını tespit etmek amacıyla oluşturulmuş bir talimattır. İlgili talimatta TFF'nin; Fair Play'in teşvik ve ödüllendirilmesi için her türlü tedbiri alacağı, gerekli düzenlemeleri yapacağı ve UEFA ve FIFA ile bu konuda iş birliği içinde olacağı açıkça ifade edilmiştir (TFF, 1999).

Türkiye Futbol Müsabaka Talimatı ise futbol müsabakalarının Uluslararası Futbol Oyun Kuralları'na göre gerçekleşmesi amacıyla düzenlenmiş olup müsabakaların düzenlenmesi ile ilgili uyulması gereken usül ve esasları kapsamaktadır (TFF, 2017, s.2).

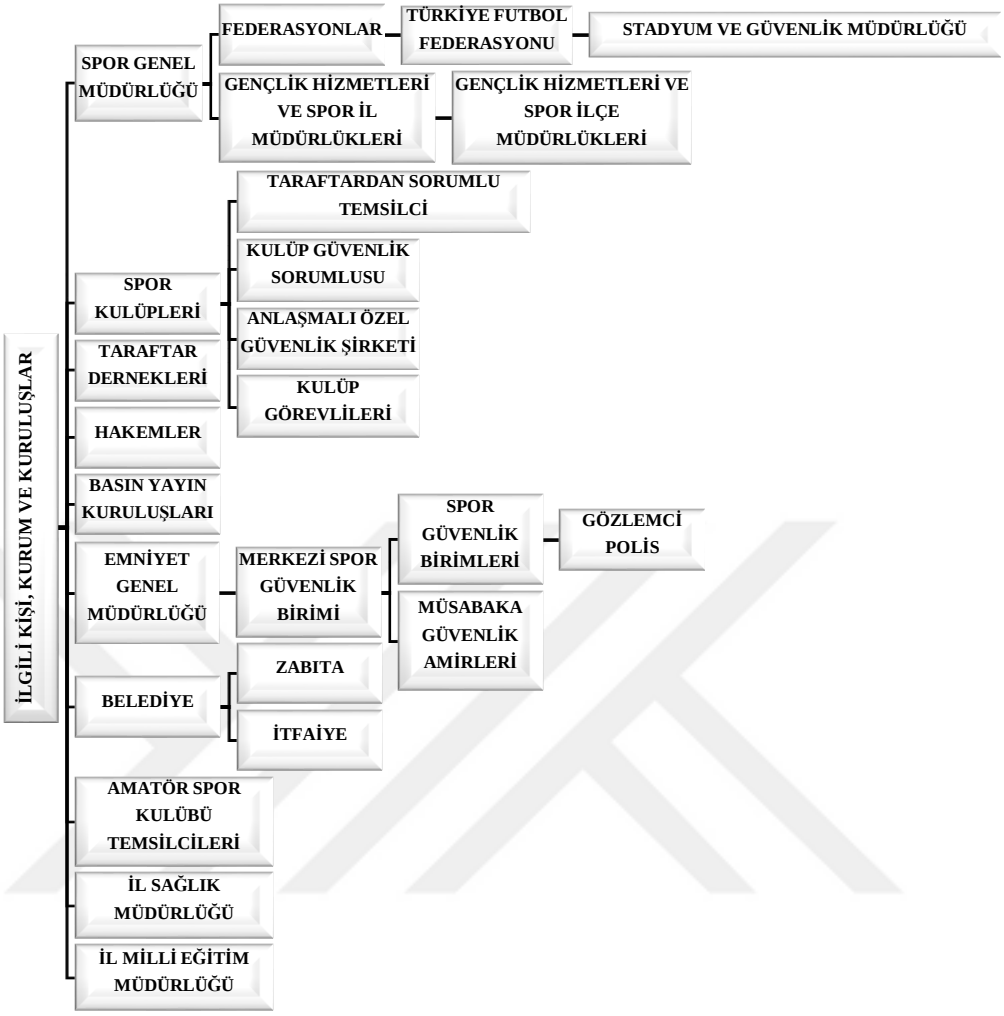
2.3 Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Yürürlükte Olan Kanun ve Yönetmeliğin İncelenmesi

Türkiye'de sporda şiddet ve düzensizliği önlenmeye yönelik olarak alınacak tedbir ve düzenlemeler hali hazırda 6222 sayılı Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine dair Kanun ve bu Kanun'un uygulanmasına ilişkin Yönetmelik ile belirlenmiştir.

Kanun genel olarak; spor alanlarının güvenlik ve düzenine ilişkin tedbirleri (K/m.5-6), müsabaka güvenliğine ilişkin tedbirleri (K/m.7), yasak fiil ve davranışlar ile bunlara uygulanacak cezai müeyyideleri (K/m.11-18, 21-23) kapsamaktadır. Yönetmelik ile ise ilgili kişi, kurum ve kuruluşların görev ve sorumlulukları detaylı olarak düzenlenmiş (Y/m.5-18), spor alanlarında teşkil edilecek güvenlik sistemleri (Y/m.20) belirtilmiş, biletlerin basılması ve satışa sunulması faaliyetinin usulleri (Y/m.21) ile seyirden yasaklama tedbirine ilişkin esaslar (Y/m.22) ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

Sporda şiddetin önlenmesi konusunda gerek 6222 sayılı Kanun'da, gerekse bu Kanun'un uygulanmasına ilişkin Yönetmelik'te görev ve sorumluluk yüklenen, ilgili kılınmış kişi, kurum ve kuruluşlar Şekil 2.1'de gösterilmiştir.

Şekil 2.1. *Sporda şiddet konusunda mevzuatta ilgili kılınmış kişi, kurum ve kuruluşlar.*



Yönetim faaliyetinin bizzat yer aldığı bir alan olan sporda şiddet ve düzensizliğin önlenmesi konusu farklı kişi, kurum ve kuruluşları kapsaması bakımından örgütler arası bir çalışma grubunu gerekli kılmakta ve doğru kurgulanmış örgütler arası koordinasyon mekanizmalarına ihtiyaç duymaktadır. Kanun ve Yönetmelik ile yerel düzeyde hem ilgili kişi, kurum ve kuruluşların ne şekilde bir araya geleceği belirlenmiş hem de hangi görev ve sorumluluklara sahip olduğu genel olarak ifade edilmiştir.

Yerel düzeyde spor güvenliğinden sorumlu olan kişi, kurum ve kuruluşlar arasında koordinasyonu sağlama görevi Yönetmeliğin 5'inci maddesi beşinci fıkrasına göre açıkça spor güvenlik kurullarına verilmiştir. Bu kurullarda alınan kararlar tüm ilgili aktörler için bağlayıcı niteliktedir ve alınan kararların yerine getirilmemesi durumunda ilgili Kanun ve Yönetmelik cezai yaptırımlar içermektedir. Örneğin;

> "Yönetmelik Madde 5/6: İl veya ilçe spor güvenlik kurullarının toplantılarına katılmayan ve alınan kararlara uymayan kamu görevlisi üyelerin durumu, 10/6/1949 tarihli ve 5442 sayılı İl İdaresi Kanununa göre değerlendirilmek üzere mahallin en büyük mülki amirine, diğer üyelerin durumu ise ilgili federasyona bildirilir."

Kanun'un 4'üncü maddesinde ifade edildiği üzere spor güvenlik kurulu; "vali veya görevlendireceği vali yardımcısının başkanlığında, belediye başkanlığı, il jandarma komutanlığı, il emniyet müdürlüğü, gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüğü, il sağlık müdürlüğü, il milli eğitim müdürlüğü, ilgili federasyon ve amatör spor kulüpleri konfederasyonu temsilcileri, vali tarafından belirlenecek bir hukukçu ile farklı spor kulüplerine mensup taraftardan sorumlu kulüp temsilcisi olan en az iki yönetici ile gerekli görüldüğünde davet edilecek basın kuruluşlarının ve ilgili kamu kuruluşlarının temsilcilerinden oluşmaktadır."

Ayrıca Yönetmeliğin 5'inci maddesi dördüncü fıkrası uyarınca kurulların olağan hallerde ayda bir defa toplanacağı, kararların oy çoğunluğu ile alınacağı ve il ve ilçelerde icra edilecek tüm müsabakalar için gerekli güvenlik tedbirlerinin bu kurullarda belirleneceği ifade edilmiştir.

Sporda şiddetin önlenmesi açısından taşkınlık yaratan ve yasak fiil ve davranışlarda bulunan taraftarlara Kanun ve ilgili Yönetmelik ile öngörülmüş en etkili ve caydırıcı tedbirin "Seyirden Yasaklama" cezası olduğu görülmektedir.

Kanun'da yasak fiil ve davranışlar; şike ve teşvik pirimi, hakaret içeren tezahürat ve insanları aşağılama, spor alanına yasak maddeler sokulması, spor alanlarına usulsüz seyirci girişi, yasak alanlara girme ve spor alanlarında taşkınlık yapılması ve tesislere zarar verilmesi, şiddete neden olabilecek açıklamalarda bulunma olarak yer almaktadır (Arıkan vd., 2015, s.88).

Nitekim Sportif Karşılaşmalarda ve Özellikle Futbol Maçlarında Seyircilerin Şiddet Gösterilerine ve Taşkınlıklarına Dair Avrupa Sözleşmesi'nin 3'üncü maddesi birinci fıkrası c bendine göre taraf devletler, "Seyirci şiddet veya taşkınlıklarına ilişkin fiillerden suçlu bulunan kişilerin uygun cezalara veya duruma göre uygun idarî tedbirlere çarptırılmasını sağlayacak mevzuatı uygulamak, gerekiyorsa bu mevzuatı oluşturmak" ile yükümlü tutulmuşlardır.

Kanun'un 18'inci maddesi dördüncü fıkrasında ifade edildiği üzere koruma tedbiri olarak uygulanan ve güvenlik tedbiri olarak hükmedilen Seyirden Yasaklama tedbiri, uygulamada birden fazla kurum ve kuruluşun takip ve kontrolünü gerekli kılmaktadır. Bu sebeple ilgili kurum ve kuruluşlar arasında koordinasyon sağlamak maksadıyla

Elektronik Bilgi Bankası oluşturulmuştur. Bilişim teknolojilerinin kurumlar arasında bir koordinasyon mekanizması olarak kullanılmasının çok net ve güzel bir örneği olan Elektronik Bilgi Bankası, Emniyet Genel Müdürlüğü bünyesinde Merkezi Spor Güvenlik Biriminde oluşturulmaktadır. Kayıtların fotoğraflı olarak tutulduğu bu veri tabanına Kanun ve ilgili Yönetmeliğe göre sadece Spor Kulüpleri, Federasyonlar ve Spor Güvenlik Birimleri erişim sağlayabilmektedir (Y/m.6). Böylece söz konusu tedbir hakkında uygulayıcı kurum ve kuruluşlar bilgilendirilerek ilgili aktörler arasındaki koordinasyon güçlendirilmektedir. Kanun'un 5'inci maddesi dördüncü fıkrasında belirtildiği üzere merkezi bilet satışlarını elektronik ortamda gerçekleştiren ilgili Federasyon ise bu eş zamanlı bilgi paylaşımı sayesinde haklarında seyirden yasaklama tedbiri bulunan kişilere bilet satışı yapılmaması için gerekli tedbirleri alma konusunda son derece önemli bir kolaylık elde etmektedir.

E-bilet sisteminin amacı spor müsabakalarında düzenin sağlanması ve güvenliğin temin edilmesidir. Bu uygulama ile sporda müsabakalarında yaşanan şiddet olaylarının faillerinin tespit edilmesi, spor alanından uzaklaştırılması ve kontrol altına alınması amaçlanmıştır. Bir diğer fayda olarak taraftarların spor alanına girişi kolaylaşmış, karaborsanın önüne geçmek ve kayıt dışılığın önüne geçerek vergi kaçağının önlenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca e-bilet kartları aynı zamanda e-cüzdan olarak değerlendirilebileceği ve kredi kartı veya banka kartı gibi bu e-bilet kartları ile alışveriş yapabilme fırsatına taraftarlar sahiptirler (Üstünel ve Alkurt, 2015, s.158-159).

Sporda şiddet ve düzensizlik yaratan fiiller için uygulanan Seyirden Yasaklama tedbiri, Kanun'da yer aldığı şekliyle koruyucu ve önleyici bir tedbir olduğu gibi suç oluşturan eylem hayata geçmeden de uygulama alanı bulduğu için aynı zamanda önleyici bir tedbirdir (Zafer, 2014, s.23). Seyirden men tedbiri suç teşkil eden fiilleri işleyen kişilerin seyir hakkını kısıtladığı gibi öte yandan futbol tutkusu ile müsabakaları izlemeye gelen diğer seyircilerin mal ve can güvenliğini koruması sebebiyle aynı zamanda koruyucu niteliktedir (Zafer, 2014, s.28).

Bunun yanı sıra Kanun'un 18'inci maddesi yedinci fıkrasında "alkol ya da uyuşturucu veya uyarıcı madde etkisinde olduğu açıkça anlaşılan kişi, spor alanına alınmaz. Bu şekilde spor alanlarına giren ve dışarı çıkmamakta ısrar eden kişi zor kullanılarak dışarı çıkarılır ve bu madde hükümlerine göre bir yıl süreyle spor müsabakalarını seyirden yasaklanır" hükmü yer almaktadır. Kanun'un bu maddesi ile müsabakanın düzenini bozma tehlikesi olan kişilerin seyirden yasaklanması düzenlenmiş

ve böylece Seyirden Yasaklama tedbiri önleyici tedbir olarak hayat bulmuştur (Zafer, 2014, s.46-47).

Seyirden Yasaklama tedbiri çok yönlü bir uygulamayı ifade etmektedir. Öyle ki, "hem suç nedeniyle kurulan mahkûmiyetin neticesi yani yaptırım niteliğinde olan güvenlik tedbiri olarak, hem suçun soruşturulması ve kovuşturulması sürecinde başvurulan koruma tedbiri niteliğinde bir muhakeme işlemi olarak, hem de önleyici nitelikte idari bir tedbir olarak fonksiyon ifade etmektedir" (Zafer, 2014, s.36).

Kanun'un 18'inci maddesinde açıklanan seyirden men tedbirinin infazı birinci fıkrada belirtildiği üzere ceza hükmünün kesinleşmesi ile başlamakta ve cezanın infazı tamamlandıktan itibaren bir yıl geçmesiyle sona ermektedir. Ayrıca seyirden yasaklanma kararı kişinin adli sicilinde de kayıt altına alınmaktadır. Sekizinci fıkra ile "seyirden yasaklanan kişi, yasaklama kararının sebebini oluşturan fiilin işlendiği müsabakanın tarafı olan ve taraftarı olduğu takımın katıldığı spor müsabakalarının yapılacağı gün, yurt içinde bulunduğu takdirde, müsabakanın başlangıç saatinde ve bundan bir saat sonra bulunduğu yere en yakın genel kolluk birimine başvurmakla yükümlü" kılınmıştır. Bunun yanı sıra onuncu fıkra gereğince ise "seyirden yasaklanan kişinin yasak süresince spor kulüplerinde, federasyon ve taraftar derneklerinde yönetici olması; spor müsabakalarında hakem, temsilci veya gözlemci olarak görev yapması yasaklanmıştır".

Yönetmeliğin 4'üncü maddesi birinci fıkrası ç bendi uyarınca spor güvenlik birimi bünyesinden görevlendirilen Gözlemci Polis, Yönetmeliğin 10'uncu madde birinci fıkrası b bendi gereğince "sorumlu olduğu spor kulübünden takım ve taraftarların seyahat, konaklama, sayı ve programlarına ilişkin bilgileri temin etmek ve dış saha müsabakalarında müsabaka öncesinde spor güvenlik birimine, merkezi spor güvenlik birimi tarafından oluşturulan elektronik posta sistemi üzerinden ilgili formları göndermekle" sorumlu tutulmuştur. Yönetmeliğin 10'uncu maddesi birinci fıkrası c bendine göre "Müsabaka öncesinde, esnasında ve sonrasında rakip takımdan sorumlu Gözlemci Polis ile birlikte görev yapan" Gözlemci Polis, söz konusu maddenin e bendi gereğince ayrıca, "suç işlemesi muhtemel görülen taraftarları ve taraftar gruplarını izler, Kanun'a aykırı fiilleri işleyen kişileri kamera, fotoğraf makinesi ve benzeri araçlarla tespit ederek adli işlem yapacak birime teslim eder."

Kanun'un 6'ıncı maddesi ikinci fıkrasında spor kulüplerinin, müsabakalarda seyirci sağlığını ve emniyetini ilgilendiren konularda kulüp görevlileri bulundurmakla yükümlü oldukları belirtilmiş; Yönetmeliğin 12'inci maddesi birinci fıkrası a bendinde ise söz

konusu görevlilerinin özel güvenlik görevlileri ile birlikte “spor alanı etrafındaki birinci güvenlik çemberinden itibaren, seyircilerin yönlendirilmesi, bilet kontrolü, tahliye alanlarının boş bırakılması, sahaya girmeye çalışacak riskli taraftarların ve haklarında seyirden yasaklanma tedbiri bulunanların girişinin engellenmesi, acil durumlarda seyircilerin en yakın sağlık odası veya tahliye alanlarına yönlendirilmesi” gibi tedbirlerin alınması konusunda sorumlu tayin edilmiştir.

Kulüp Güvenlik Sorumlusu ise, Yönetmeliğin 4’üncü maddesi birinci fıkrası ğ bendinde açıklandığı üzere kulüpler tarafından belirlenen ve spor alanının ilgili federasyonun talimatları uyarınca oluşturulan birinci güvenlik çemberinden itibaren iç güvenliğinden sorumlu, federasyonlar tarafından belirlenen ölçütlere göre eğitim almış görevlilerdir.

Kanun’un 3’üncü maddesi birinci fıkrası j bendine göre “spor kulüplerinin yönetim kurulu üyeleri arasından belirledikleri” Taraftardan Sorumlu Kulüp Temsilcisi ise, Yönetmeliğin 15’inci maddesi uyarınca özetle, spor kulübünün tüm müsabakalarına ve toplantılarına katılmakla, riskli taraftarlarla ilgili bilgileri ilgili mercilere ulaştırmakla, taraftar ve spor kulüplerine ilişkin kitle iletişim araçları ile internet ortamında yayımlanan ve müsabakanın güvenliğini ilgilendiren bilgileri takip etmek ve müsabaka güvenlik amirine bildirmekle, taraftarların seyahat, konaklama, araç ve sayılarına ilişkin bilgileri müsabakadan önce spor güvenlik birimine bildirmek, Taraftarlar içerisinde mevzuata uygun hareket etmeyenler ile taşkınlık ve düzensizlik gösterenlerin kulüple ilgili faaliyetlere katılmalarını engelleyici tedbirleri almakla, Taraftarların kulüp ile yakın bir iş birliği kurmasını ve kulüple ilişkilerinin geliştirilmesini sağlamakla ve müsabaka sırasında seyircileri yönetmeye ve bilgilendirmeye yardımcı olmak, gerektiğinde dış saha maçlarına seyahat eden taraftarlara eşlik etmekle görevlendirilmiştir.

Taraftardan Sorumlu Kulüp Temsilcisi, sporda şiddetin önlenmesi amacıyla kurumlar arasında oluşturulan koordinasyon sürecinde 6222 sayılı Kanun ve Yönetmelikte belirtilen görev ve sorumlulukları itibariyle çok kilit bir role sahiptir.

Müsabaka Güvenlik Amiri, mülki idare amiri tarafından görevlendirilen bir genel kolluk amiridir ve Kanun’un 7’inci maddesi uyarınca müsabakalarda güvenlik önlemlerinin yürütülmesi ve denetlenmesi konuları başta olmak üzere müsabakanın güvenliği ile ilgili olarak koordinasyon faaliyetinin tüm sorumluluğu bizzat kendisindedir. Yönetmeliğin 8’inci maddesinde görev ve sorumlulukları açıklanan Müsabaka Güvenlik Amiri, riskli taraftarlar ile haklarında seyirden yasaklanma tedbiri

bulunan taraftarlara ilişkin gerekli bilgilendirme ve koordinasyonu sağlar. Haklarında seyirden yasaklanma tedbiri bulunan kişilerin, en yakın polis merkezi amirliğine veya jandarma karakol komutanlığına bildirimde bulunup bulunmadığını takip eder, bulunmayanlar hakkında suç duyurusunda bulunur. Ayrıca spor alanlarındaki eksiklikler ile spor kulüplerince yerine getirilmeyen yükümlülükleri içeren müsabaka güvenlik raporunu, gereğinin yapılması için ilgili federasyona, il veya ilçe spor güvenlik kuruluna ve merkezi spor güvenlik birimine gönderir. Söz konusu rapor içeriği itibariyle önemli bir koordinasyon aracıdır. Çünkü gerek Kanun ve yönetmelikte belirtilen görev, sorumluluk ve tedbirlerin gerekse spor güvenlik kurulları tarafından alınan ilave tedbirlerin uygulayıcılar tarafından ne derece başarılı bir şekilde uygulandığı veya uygulanamadığı noktasında ilgililere bilgi verir. Müsabaka öncesinde, esnasında ve sonrasında güvenlik konusunda birinci derece yetkili ve denetleyici kişi müsabaka güvenlik amiridir ve müsabaka güvenlik amiri tarafından rapora dökülen tüm hususlar sporda şiddetin önlenmesi noktasında diğer müsabakalar için ilgili kurumlara tecrübe ve bilgi kaynağı olacaktır.

Temsilciliklerin yanı sıra Emniyet Genel Müdürlüğü bünyesinde Merkezi Spor Güvenlik Birimi ve buna bağlı olarak ise il ve ilçelerde Spor Güvenlik Birimleri oluşturulmuştur.

Yönetmeliğin 6'ıncı maddesine göre Merkezi Spor Güvenlik Birimi'nin görevi, spor güvenlik birimleri arasında koordinasyonu sağlamaktır. Merkezi Spor Güvenlik Birimi bunun yanı sıra yurtdışında yapılacak olan uluslararası müsabakalar için taraftarların güvenliği konusunda koordinasyonu sağlamak üzere personel görevlendirmekle sorumludur. Merkezi Spor Güvenlik Birimi gerektiğinde yurtdışında müsabakalara katılacak spor kulübünün kulüp güvenlik sorumlusu ve taraftardan sorumlu kulüp temsilcisi ile birlikte güvenlik konusunda toplantılar yapar, rakip spor kulübü yetkilileri ve diğer ülke genel kolluk görevlileri ile irtibat kurulmasını ve güvenlik toplantısı yapılmasını sağlar, alınan kararların müsabaka gününe kadar uygulanmasını denetler, diğer ülkelerin genel kolluk teşkilatı ile spor güvenliği konusunda iş birliği yapar ve bu konuda yurtiçi ve yurtdışında yapılan toplantılara katılır. Merkezi Spor Güvenlik Birimine bağlı Spor Güvenlik Birimleri ise genel itibariyle şiddete yönelik faaliyetlerin önceden önlenmesi ve bu kapsamda yürütülecek hazırlıkların nevi ve derecesini belirlemek üzere faaliyetleri yürütür.

Sporda şiddet konusunda kurumlar arasında koordinasyon sağlamaya yönelik olarak oluşturulan en önemli mekanizmalardan biri de Spor Alanı Güvenlik Planlarıdır. Yönetmeliğin 4'üncü maddesi birinci fıkrası l bendine göre; "Spor Alanı Güvenlik Planları, ilgili federasyonun ve spor güvenlik biriminin belirleyeceği esaslara uygun olarak, ilgili kamu kurum ve kuruluşları ile koordineli biçimde kulüp tarafından her spor alanına özgü biçimde hazırlanan bir koordinasyon mekanizmasıdır". Spor Alanı Güvenlik Planlarını incelemek ve onaylamakla spor güvenlik kurulları görevlidir. Yönetmeliğe göre Spor Alanı Güvenlik Planları; risklere göre emniyet ve güvenlik stratejisini, kamera ve benzeri donanımların yerleştirilecekleri yer ve sayılarını, seyirci tahliye sistemini, seyircilerin tribünlerden tahliye güzergâhına ilişkin planlarını, acil durumlarda seyircilerin toplanma alanlarını, yangın söndürme gereçlerinin ve yangın detektörlerinin konumunu, belirlenen her riske göre oluşacak acil durumlarda müsabakada görev alan tüm sorumluların görev tanımlarını, acil durum iletişim stratejisini ve acil durum araçlarının güzergâhlarını ve acil durumda görev alacak personelin görmesi gereken eğitimleri belirlemek amacıyla hazırlanmıştır.

Bu bakımdan spor müsabakalarında görev alan ve sorumluluk taşıyan tüm kişi, kurum ve kuruluşlar için önemli bir koordinasyon mekanizması olan Spor Alanı Güvenlik Planları, içeriği itibariyle her spor alanına özgü olmalı, eksiksiz olmalı, standart olmalı ve tüm ilgililer tarafından tebellüğ edilmiş olmalıdır.

Türkiye Futbol Federasyonu Stadyum ve Güvenlik Komitesi Talimatı'na göre her sezonun başında spor kulüplerinin müsabakalarını oynadığı stadyumlar için TFF'nin görevlendirdiği Stadyum ve Güvenlik Komitesi tarafından müsabaka alanı güvenlik yeterliliği denetlenmekte ve buna müteakip stadyumlara S&G Uygunluk Belgesi verilmektedir (Arıkan vd., 2015, s.114).

Sporda şiddet konusunda ilgili diğer bir kuruluş olan Federasyonun ise Yönetmeliğin 11'inci maddesi uyarınca görevi; kurumlar arası koordinasyon konusundaki rolü taraftar derneklerine yönelik olarak, kulüplerle koordineli bir şekilde, eğitici faaliyet düzenlemektir. Buna bağlı olarak konunun bir diğer önemli aktörü olan taraftar derneklerinin görevi ise taraftarlara spor ahlak ve ilkelerine uygun biçimde sportif faaliyetleri izlemelerini sağlamaya yönelik eğitici faaliyetler düzenlemektir.

Sporda şiddetin önlenmesine yönelik olarak icra edilen bir diğer koordinasyon mekanizması eşgüdüm toplantılarıdır. Yönetmeliğin 19'uncu maddesinde açıklanan eşgüdüm toplantıları; yetkili ve ilgili kişiler arasında müsabaka öncesinde müsabaka

güvenliğine yönelik koordinasyon sağlamak amacıyla yapılır. Toplantıya gözlemci polis, hakem, her iki takım spor kulübünden birer temsilci, ev sahibi kulübün güvenlik ve akreditasyon sorumluları, spor tesisi yetkilisi, müsabaka güvenlik amiri ve federasyon temsilcisi katılır. Ev sahibi kulüp yetkilisi, müsabaka güvenlik amiri ve federasyon temsilcisi katılmadığı takdirde eş güdüm toplantısı başlatılamaz. Eş güdüm toplantısının organizasyon sorumluluğu ev sahibi spor kulübüne aittir.

Kanun'un 12,13 ve 14'üncü maddeleri ile spor alanlarına sokulması yasak maddeler ve düzeni bozan davranışlar ile bunlara verilecek cezalar açıkça belirtilmiştir. Yönetmeliğin 5'inci maddesi birinci fıkrası p bendine göre yasak edilen alet veya maddeleri spor alanları çevresinde seyyar olarak satan, satışa arz eden, dağıtan veya dağıtmak için bulunduran kişileri uzaklaştırmakla Belediye Zabıtaları görevlendirilmiştir. Sporda şiddet ve düzensizliğin önlenmesi konusunda Belediye Zabıtaları da bir aktör olmasına rağmen ilgili Kanun veya yönetmelikte Belediye Zabıtalarının dâhil olduğu bir koordinasyon mekanizmasına yer verilmemiştir.

Kanun'un 22'inci maddesi uyarınca basın kuruluşlarına, şiddete neden olabilecek açıklamalar konusunda kısıtlamalar getirilmiştir. İlgili maddeye göre, sporda şiddeti teşvik edecek şekilde basın ve yayın yoluyla açıklamada bulunan kişilere, fiilleri suç oluşturmadığı takdirde beşbin ila ellibin lira arasında, spor kulübü veya federasyon yöneticilerine ise bunu beş katına kadar arttırmak suretiyle idari para cezası verilmesi cezai müeyyide olarak uygun görülmüştür. Basın ve yayın organlarının işleticilerine ise bu fiillerin haber verme ve eleştiri hakkının sınırları aşılarak tekrar tekrar yayınlanması halinde yüzbin ila beşyüzbin lira arasında idari para cezası verilmesi uygun görülmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, çalışmanın örneklemi, araştırmada kullanılan veri toplama tekniği ve araçları, elde edilen verilerin çözümlemesi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

3.1 Araştırma Modeli

Sporda şiddetin önlenmesi konusunda ilgili kurumlar arasında oluşturulan koordinasyon ve iş birliği yapısını inceleyen, mevcut yapının işleyen ve aksayan yönlerini ortaya koymayı amaçlayan, koordinasyon ve iş birliğinin önemine vurgu yapan bu araştırma nitel bir çalışmadır.

Nitel araştırma, önceden tahmin etmesi zor ve karmaşık olan sosyal olguları bağlı bulundukları çevrede esnek bir araştırma süreci içinde anlamayı ön plana çıkaran bir araştırma yöntemidir. Nitel araştırma; algıları, tecrübeleri ve olayları doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ele alır. Nitel araştırmanın esnekliği araştırma sürecinde elde edilen verilere ve durumlara göre araştırma boyutlarının yeniden biçimlendirilmesini ve araştırmanın gerektiğinde yönünün değişebilmesini ifade eder (Şimşek ve Yıldırım, 2005, s.46).

Nitel araştırmada tümevarım ilkesi hâkimdir. Tümevarım yaklaşımı, kişinin olay ve olguları açıklayabilmek adına detaylı bir şekilde gözlem yapması ve ilgili kişilerin tecrübelerinden yararlanması sonucu bir genellemeye ulaşmasıdır (Karasar, 2007, s.13).

Sporda şiddetin önlenmesi konusunda ilgili kurumlar arasında oluşturulan koordinasyon ve iş birliği yapısının en açık ve ayrıntılı biçimde araştırılması, tanımlanması ve açıklanması için araştırmacı birden fazla nitel araştırma yöntemi kullanmıştır. Gözlem, görüşme ve Kurul karar örneklerinin incelenmesi yapılarak ve yöntem çeşitlemesine gidilmiştir. Bu araştırma çalışmasında bu sayede toplanan verilerin ve açıklamaların güvenilirliği ve geçerliliği sağlanmaya çalışılmıştır.

Araştırma faaliyetlerinin birbiriyle tutarlı, uyumlu ve amaçtan sapmayacak şekilde gerçekleşmesi için rehber niteliğinde olan nitel araştırma desenleri araştırmacıya esnek bir yaklaşım sağlar. Kültür analizi, kuram oluşturma, olgubilim, durum çalışması ve eylem araştırması nitel araştırma desenlerinden bazılarıdır (Şimşek ve Yıldırım, 2005, s.69). Bu çalışmada bir duruma ilişkin etkenlerin derinlemesine araştırılmasını ve ilgili durumu nasıl etkiledikleri ve ilgili durumdan nasıl etkilendikleri üzerine odaklanan

durum çalışması yaklaşım olarak benimsenmiştir. Araştırmacı sporda şiddetin önlenmesi konusunda görev alan kurumlar arasındaki koordinasyonu ve iş birliğini etkileyen etmenleri ele almıştır. Bu etmenlerin belirlenmesi, aksaklıkların tespit edilmesi ve çözüm yollarının bulunması için en uygun yaklaşımın nitel/durum çalışmaları olduğu değerlendirilmektedir.

3.2 Evren ve Örneklem

Evren, üzerinde çalışılan araştırma sonuçlarının genellemesi amaçlanan elemanlar bütününü; örneklem ise belirli kriterler doğrultusunda tercih edilmiş ve içinde bulunduğu evreni yeterli seviyede temsil ettiği kabul gören bütüne ait alt kümeyi ifade eder (Karasar, 2007, s.109-110).

Sporda şiddetin önlenmesi amacıyla 6222 sayılı Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun ile yerelde İl Spor Güvenlik Kurulları oluşturulmuştur. Bu çalışmanın evrenini sporda şiddetin önlenmesi konusunda görev ve yükümlülükleri olan tüm kişi, kurum ve kuruluşlar; örneklemini ise Eskişehir Valiliği başkanlığında toplanan İl Spor Güvenlik Kurulu ve Eskişehir ilinde oynanan müsabakalarda görev alan sorumlu personel oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemi 3 aşamada oluşturulmuştur. Öncelikle, Kurula katılan kurum temsilcilerinin bilgileri kurulun sekretarya görevini yürüten İl Emniyet Müdürlüğü Spor Şube'den alınmıştır. Daha sonra tez danışmanı ile birlikte öncelikle kurula katılan ve etkin rol aldığı düşünülen kurum ve kişiler belirlenmiş, buna ilave olarak kurula katılmadığı halde sporda şiddetin önlenmesi konusunda etkin rol aldığı düşünülen ilgili kişi, kurum ve kuruluşlar belirlenerek örneklem kümesine dâhil edilmiştir. Tablo 3.1'de Eskişehir İl Spor Güvenlik Kurulu'na katılan kurum temsilcileri gösterilmiştir.

Tablo 3.1. *Eskişehir İl Spor Güvenlik Kurulu'na katılım sağlayan temsilciler.*

Kurum	**Kurum Temsilcisi**
Valilik	Vali veya Vali Yardımcısı (Başkan)
Büyükşehir Belediye Başkanlığı	Büyükşehir Belediye Başkanlığı Temsilcisi (Üye)
İl Jandarma Komutanlığı	İl Jandarma Komutanı (Üye)
İl Emniyet Müdürlüğü	İl Emniyet Müdürü (Üye)
Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü	Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürü (Üye)

Tablo 3.1. (Devam) *Eskişehir İl Spor Güvenlik Kurulu'na katılım sağlayan temsilciler.*

İl Sağlık Müdürlüğü	İl Sağlık Müdürü (Üye)
İl Milli Eğitim Müdürlüğü	İl Milli Eğitim Müdürü (Üye)
T.F.F. Bölge Müdürlüğü	T.F.F. Bursa Bölge Müdürü (Üye)
T.B.F.	T.B.F. Temsilcisi (Üye)
T.H.F.	T.H.F. Temsilcisi (Üye)
E.A.S.K.F.	E.A.S.K.F. Başkanı (Üye)
Hukuk Danışmanı	Hukukçu (Üye)
Eskişehir Spor Kulübü	Eskişehir Spor Kulübü Temsilcisi (Üye)
Eskişehir Basket Kulübü	Eskişehir Basket Kulübü Temsilcisi (Üye)
Selka Eskişehir Hentbol Kulübü	Selka Eskişehir Hentbol Kulübü Temsilcisi (Üye)

Görüşme yapmak üzere sporda şiddetin önlenmesi konusunda ilgili kurum ve kuruluşlardan 7 temsilci belirlenerek araştırmanın örneklemi oluşturulmuştur. Örneklemi oluşturan aktörlere kodlar verilmiş, hangi kurumu temsil ettiğine ilişkin bilgiler paylaşılmamıştır.

Görüşmeler sırasında aktörlerden sporda şiddetin önlenmesi konusunda oluşturulan yapı ve düzenlemelere ilişkin fikir veren bazı yazı ve broşürler görüşmecilerin izni doğrultusunda temin edilmiştir. Bu kapsamda Eskişehir İl Spor Güvenlik Kurulu'nun 2018 yılı Mart ve Ekim ile 2019 yılı Şubat aylarında icra ettiği toplantılara ilişkin "Toplantı Kararları" konulu kurul karar yazıları ile "Spor Alanı Güvenlik Sertifikası" konulu yazısı, Emniyet Genel Müdürlüğü Güvenlik Dairesi Başkanlığı tarafından hazırlanan reklam broşürleri ve Spor Güvenliği Rehberinin ilgili bölümlerinin fotoğrafları görüşme yapılan aktörlerden bir örnek elden alınmıştır. Bu kapsamda söz konusu yazı ve broşürler derinlemesine incelenerek döküman taraması yapılmıştır. Bu sayede sporda şiddetin önlenmesi konusunda oluşturulan yapı ve koordinasyon mekanizmalarına ilişkin görüşmecilerden elde edilen verileri bütünleyen tamamlayıcı veriler elde edilmiştir.

Doküman incelemesi sırasında araştırmacı, örgütün niteliğini ve işlevini anlamak amacıyla tüm belgeleri gözden geçirirse yapısal olmayan bir çözümleme; belirli bir konuyu araştırmak amacıyla belirli belgeleri inceleniyorsa sistemli bir çözümleme söz konusu olacaktır (Ergun ve Polatoğlu, 1984, s.19-20).

Bunun yanı sıra Eskişehir ilinde oynanan 5 müsabakaya seyirci olarak katılım sağlanmış ve alınan güvenlik tedbirlerine ilişkin gözlem yapılmıştır. Bu müsabakalar;

- 19 Kasım 2017 tarihinde Eskişehir ve Fenerbahçe basketbol takımları arasında Anadolu Üniversitesi Kapalı Spor Salonunda oynanan Basketbol Süper Ligi müsabakası,
- 26 Kasım 2017 tarihinde Eskişehirspor ve Çaykur Rizespor arasında Eskişehir Yeni Stadyumda oynanan TFF 1. Lig futbol müsabakası,
- 23 Aralık 2017 tarihinde Eskişehir ve Tofaş basketbol takımları arasında Anadolu Üniversitesi Kapalı Spor Salonunda oynanan Basketbol Süper Ligi müsabakası,
- 12 Mart 2018 tarihinde Eskişehirspor ve Altınordu FK arasında Eskişehir Yeni Stadyumda oynanan TFF 1. Lig futbol müsabakası,
- 25 Mart 2019 tarihinde Türkiye ve Moldova milli futbol takımları arasında Eskişehir Yeni Stadyumda oynanan 2020 UEFA Avrupa Şampiyonası Elemeleri grup müsabakasıdır.

3.3 Veri Toplama Tekniği ve Araçları

Araştırmanın örneklemini İl Spor Güvenlik Kurulu üyeleri ve Eskişehir ilinde oynanan müsabakalarda görev alan sorumlu personel oluşturmaktadır. İl Spor Güvenlik Kurulu yapısına bakıldığında kurulda kurumların hiyerarşik olarak en üst amirlerinin yer aldığı görülmektedir. Kurulun yapısını incelemek amacıyla kurulda yer alan ilgili kurum ve kuruluşların temsilcilerinden görüşme yapmak üzere aktörler seçilmiştir. Müsabakaların sağlıklı ve güvenli bir şekilde oynanması amacıyla spor alanında görev yapan personelin ise sporda şiddetin önlenmesi konusunda alınan güvenlik tedbirlerinin uygulamada ne şekilde hayata geçtiğini sağlıklı bir şekilde aktarabileceği düşünülmüş ve bu nedenle daha geniş kapsamlı ve detaylı veri elde etmek amacıyla müsabakada görev alan sorumlu kişilerle de görüşme yapılmıştır.

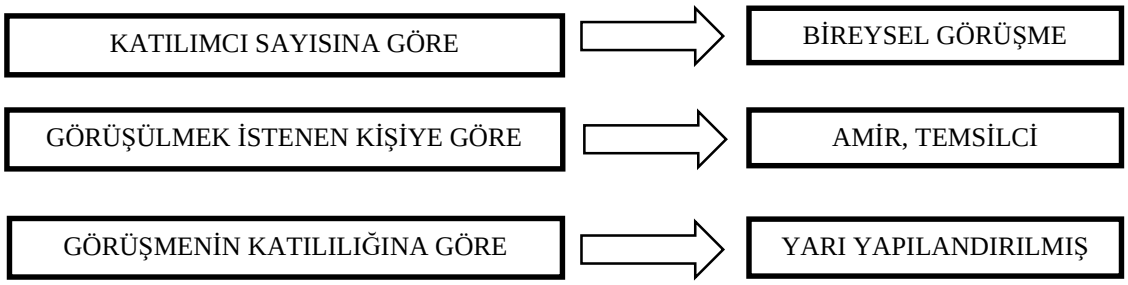
Örneklemde bulunan katılımcıların mevcut pozisyonları göz önünde bulundurulduğunda en sağlıklı ve detaylı verinin görüşme ile elde edileceği kanaati oluşmuştur. Nitekim Görüşme; "bireylerin deneyimlerine, tutumlarına, görüşlerine, şikâyetlerine, zihinsel algılarına, tepkilerine, duygularına ve inançlarına ilişkin bilgi edinmede oldukça etkili bir yöntemdir" (Şimşek ve Yıldırım, 2005, s.119).

Görüşme, insanlara doğrudan veya dolaylı bir şekilde soru sorma yoludur. Görüşme tekniği ise sistemli ve yapısal olmayan olarak ayırabilir. Örneğin bir yöneticilik yapan bir

görüşmeciye örgütün işleyişiyle ilgili tüm bilgilerin sorulması yapısal olmayan bir görüşmeyi niteler. Fakat görüşme için belirli varsayımlara dayanan belirli sorular hazırlanmışsa bu durumda sistemli bir görüşme söz konusudur (Ergun ve Polatoğlu, 1984, s.19).

Sözlü iletişim yolu ile gerçekleştirilen bir veri toplama yöntemi olan görüşme, nitel araştırma yöntemleri arasında en sık başvurulan yöntemlerden biridir. Görüşme, karşılıklı etkileşime dayalı, genellikle önceden belirlenmiş bir konu hakkında soru sorulması ve yanıtlanması şeklinde icra edilen bir iletişim sürecidir. Araştırmacı veri toplama sürecinde bizzat kendisi bulunacağından dolayı anlaşılamayan noktalar daha kolay aydınlatılabilmekte, görüşmeciden yanıt alma oranı artmakta ve alınan yanıtlar daha doyurucu olmaktadır. Bununla birlikte görüşmede, görüşmenin seyrine göre araştırmacının bazı soruları atlayabilme veya ilave sorular sorabilme gibi bir esneklik üstünlüğü vardır. Görüşmede ulaşılan veriler gerçekliğe daha yakındır, konu daha derinlemesine incelenebilir. Bu nedenlerle veri toplama tekniği olarak yarı yapılandırılmış görüşme tercih edilmiş, görüşmelerde elde edilen yazı ve broşürleri ise araştırmacı tarafından incelenmiştir. Araştırma süresince yapılan görüşmelerin türü Şekil 3.1.'deki gibi haritalanabilir:

Şekil 3.1. *Araştırma sürecinde yapılan görüşmelerin türü.*



Ayrıca araştırmacı, sporda şiddetin önlenmesi konusunda sahada görev yapan ilgili kurum ve kuruluşların faaliyetleri hakkında fikir sahibi olmak ve alınan güvenlik tedbirlerinin seyirciler üzerinde nasıl uygulandığını görmek amacıyla gözlem yapmıştır.

Görüşme formundaki sorular, kurumlar arası koordinasyonu ve iş birliğini etkileyen, literatürde yer alan faktörlerin varlığını kontrol edebilecek şekilde hazırlanmıştır. Ayrıca Eskişehir ilindeki sporda şiddet ve düzensizliğin önlenmesi sürecinin mevcut işleyişini analiz edebilmek amacıyla ilgili kurum veya kuruluşa göre

ilave sorulara da yer verilmiş, görüşme sırasında tespit edilen önemli hususlar için de ayrıca başka sorular yöneltilmiş ve ilgili konular derinlemesine incelenmiştir.

3.4 Veri Analizi

Bu bölümde araştırmada elde edilen verilerin analiz süreci anlatılmıştır. Veri elde etmek amacıyla görüşme, gözlem ve kurul kararlarının incelenmesi olarak 3 farklı yöntem kullanılmıştır. Veri elde etme yöntemleri eş zamanlı bir süreç içerisinde gerçekleştirilmiştir. Bu süreç içerisinde görüşme formunda yer alan sorular doğrultusunda 7 aktör ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmış, görüşmeler sırasında bazı aktörlerden konu ile alakalı dökümanlar temin edilerek incelenmiş ve Eskişehir ili genelinde gerçekleştirilen futbol ve basketbol dallarındaki müsabakalara gözlem yapmak amacıyla seyirci olarak katılım sağlanmıştır. Yapılan görüşmelere ilişkin bilgiler Tablo 3.2'de verilmiştir.

Tablo 3.2. *Görüşme tarih ve süreleri.*

Aktör	**Tarih**	**Görüşme Süresi**
S1	08.11.2018	1sa 42dk
S2	02.10.2018	2sa 55dk
S3	09.05.2019	1sa 4dk
S4	20.09.2018	1sa 53dk
S5	02.10.2018	2sa 45dk
S6	13.11.2018	1sa 25dk
S7	28.11.2018	1sa 18dk
TOPLAM	**6 gün**	**13sa 2dk**

Tabloya bakıldığında 7 aktörün görüşmesi 6 farklı günde gerçekleşmiştir. Yapılan görüşmelerin toplam süresi 13 saat 2 dakikadır. En uzun görüşme S2 aktörüyle gerçekleştirilmiş olup 2 saat 55 dakika sürmüştür. En kısa görüşme ise S3 aktörüyle yapılan 1 saat 4 dakikalık görüşme olmuştur. Aktör başına ortalama görüşme süresi 1 saat 51 dakikadır. Gözlemci olarak katılım sağlanan 5 müsabakanın gözlenmesi için spor alanında geçirilen toplam süre ise 12 saattir.

Yapılan görüşmelerin ikinci aşaması olarak görüşme sırasında alınan notlar görüşmelerin hemen ardından görüşme formuna uygun bir sırada yazıya dökülmüştür. Üçüncü aşamada katılımcıların aynı sorulara verdikleri cevaplar bir araya getirilmiştir.

Hangi kavramların ve faktörlerin koordinasyon sürecine etki ettiği belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmacı görüşme kayıtlarını tekrar incelemiş ve sistemli bir kodlama sürecine tabi tutmuştur.

Araştırmacının görüşmeler sırasında elde ettiği verileri incelemesi sonucu bu bilgileri kendi içinde anlamlı bölümlere ayırmasına ve bu bölümlerin her birinin ifade ettiği anlamı ortaya çıkarmasına kodlama denir. Kendi içinde anlam içeren her bir bölüm için ayrı bir kod belirlenir. Kısacası kodlama süreci elde edilen verilerin içerik analizine tabi tutulması sürecidir (Şimşek ve Yıldırım, 2005, s.227-228).

Dördüncü aşamada yapılan görüşmeler neticesinde bazı bulgular tespit edilmiştir. Son olarak ise araştırmacının gözlem sonucunda edindiği izlenimlerin ve doküman incelemesi sonucu elde ettiği verilerin de sürece katılmasıyla kurumlar arası koordinasyona ve iş birliğine etki eden etmenler içerik analizi yöntemi kullanılarak yorumlanmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, çalışma kapsamında gerçekleştirilen 7 görüşmenin sonucunda elde edilen verilerin analizine, görüşmecilerden sağlanan dokümanların incelenmesine ve ayrıca katılım sağlanan müsabakalardaki gözlemlere dayanan bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Söz konusu bulgular; Kurulun Yapısı ve İşleyişine İlişkin Bulgular, Mevcut Yapıda Koordinasyon ve İşbirliğini Etkileyen Faktörler, Uygulamada Yaşanan Aksaklıklar ve Güvenlik Tedbirleri başlıkları altında aşağıda sunulmuştur.

Görüşmecilere yöneltilen soruların olduğu görüşme formuna ise Ek-1'de yer verilmiştir.

4.1.Kurulun Yapısı ve İşleyişine İlişkin Bulgular

Türkiye'de sporda şiddet ve düzensizliğin önlenmesi amacıyla 6222 sayılı Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun[2] ve Kanun'un Uygulanmasına İlişkin Yönetmelik[3] ile önemli düzenlemeler ve yapılar oluşturulmuştur. İlgili Kanun ve Yönetmelik ile oluşturulan bu yapılardan belki de en önemlisi yerel düzeyde sporda şiddetin önlenmesi konusunda faaliyetler yürüten İl Spor Güvenlik Kurullarıdır[4]. Bu Kurullarda yer alan kişi, kurum ve kuruluşların faaliyetlerini koordinasyon ve iş birliği içinde yürütmeleri ise ortak amaç olan sporda şiddetin önlenmesi konusunda büyük önem arz etmektedir.

4.1.1. Üye yapısı

Kurul toplantılarına kimlerin katılacağı Kanun ile belirlenmiş ve ilgili kişi, kurum ve kuruluşların hangi görev ve sorumlulukları yürüteceği Yönetmelik ile açıklanmıştır. Valinin başkanlık ettiği ve sekretaryasını İl Emniyet Müdürlüğü Spor Şube biriminin yaptığı Kurulda; ilgili kamu kurumlarının, ilgili federasyon temsilcilerinin, Eskişehir ilindeki spor kulüpleri temsilcilerinin ve yerel yönetim temsilcisinin yer aldığı görülmektedir.

Görüşmeler sırasında edinilen üç adet Kurul toplantı kararlarına bakıldığında Kurula Kanun ile belirlenen tüm üyelerin katılım sağladığı ve alınan kararların Kurula katılan tüm üyeler tarafından imza altına alındığı görülmüştür. Bu durum oluşturulan

[2] "6222 sayılı Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun", bir sonraki kullanımdan itibaren "Kanun" şeklinde ifade edilecektir.
[3] "Kanun'un Uygulanmasına İlişkin Yönetmelik", bir sonraki kullanımdan itibaren "Yönetmelik" şeklinde ifade edilecektir.
[4] "İl Spor Güvenlik Kurulu", bir sonraki kullanımdan itibaren "Kurul" şeklinde ifade edilecektir.

yapının Kanun ve Yönetmelik ile belirlendiği şekilde bir araya geldiğini ve bu konuda bir aksaklık yaşanmadığını göstermektedir.

Kurulun mevcut yapısı ve katılan üyelerin yeterliliği konusunda görüşmecilere bazı sorular yöneltilmiştir. Görüşmecilerden S2, S3 ve S5, Kurulda yer alan kişi, kurum veya kuruluşların sayısının yeterli olduğunu ve üyelerin doğru belirlendiğini düşünürken; S7 ve S4, taraftar temsilcilerinin; S6 ise Özel Güvenlik Firması Müdürünün Kurula katılım sağlamasının fayda sağlayacağı düşüncesindeler. "Taraftar komitelerinden bir veya iki kişinin Kurula katılmasından yanayım. Bu ilgili kişilere sorumluluk yükler. Çünkü bu kişiler taraftar grupları üzerinde tahakküm kurabilen kişiler ve sorumluluk aldıklarında bu durumun pozitif bir şekilde geri dönüşü olur (S7)".

> "Kurullara, taraftar temsilcileri ve taraftar dernek başkanları katılabilir aslında. Sonuçta aşırı fanatik taraftar gurupları ile irtibata geçebilme imkânı olan kişiler onlar. Bu kişileri uyarabilirler. İkazlarımızı bu kişilere iletebilme imkânı bulabiliriz bu sayede. Amaç sadece onları uyarıp ikaz edip yollamak da değil. Onların isteklerini de değerlendirmeye almaya açığız. Onlarda bazı konularda istekte bulunabilir. Hem bu sayede bu kişiler kulüp taraftarlarını temsil etmenin de böylece gururunu yaşar, onlar da mutlu olur (S4)".

S7 ve S4, taraftar dernek başkanlarının Kurulda temsil edilmesinin taraftar ile karşılıklı bir etkileşimin oluşmasına ortam hazırlayacağını değerlendirmektedirler. Kurul yapısının, sporda şiddet ve düzensizliğin önlenmesi ortak amacının gerçekleştirilmesine imkân sağlayacak şekilde oluşturulması önemlidir. Bu kapsamda Kurula taraftar temsilcilerinin de dâhil edilmesi, Kurul ve taraftar grupları arasında bir irtibat oluşturulması açısından yararlıdır. Fakat Kurulun, Kurulda yer alan aktörlerle hiçbir hiyerarşik bağı olmayan taraftar temsilcilerinin üzerinde ne tür bir yetkisinin olacağı ve temsilcilerin ne gibi sorumluluklar taşıyacağının da açıkça belirlenmesi gerekir.

> "Eşgüdüm toplantılarına Özel Güvenlik Firması Müdürü katılıyor ve hatta bulunmadığı takdirde kulübe ceza dahi kesilebiliyor. Fakat Kurulda Özel Güvenlik Firması Müdürü yok. Maç oynanırken sorumluluk var. Yani söz sahibi olmadığı bir Kuruldan çıkan bir konu üzerinde özel güvenlik firmasına sorumluluk veriliyor. Bence Kurula, Kulübün anlaştığı Özel Güvenlik Firması Müdürünün de katılması gerekir. Çünkü maçlarda sorumlulukları var fakat Kurulda söz hakları yok (S6)".

S6, sporda şiddetin önlenmesi konusunda sorumluluk taşıyan tüm aktörlerin Kurulda temsil edilmesi gerektiğini düşünmektedir. Müsabakalarda görev alan ilgili kişilerin bir araya gelerek müsabaka güvenliğine ilişkin konuları görüştüğü eşgüdüm toplantısında Özel Güvenlik Firması Müdürünün yer alması fakat Kurulda temsil edilmemesi S6 için bir tutarsızlık olarak değerlendirilmektedir. Mevcut yapıda

Yönetmelik hükümleri ile sorumluluk yüklenen özel güvenlik görevlilerini temsil yetkisi spor kulüplerine verilmiştir. Aynı şekilde Kurulda özel güvenlik görevlilerinin sayısı ve faaliyetleri ile ilgili alınan kararlar spor kulüpleri ile istişare edilmektedir.

4.1.2. Hiyerarşik yapı

Kurulun oluşturulması ile ilgili hükmün yer aldığı Kanun'un 4'üncü maddesi gereğince Kurula Vali başkanlık etmektedir. Kurulun yapısı incelendiğinde, valinin il mülki idare amiri olması dolayısıyla Kurula katılan kamu kurumlarının yöneticileri ile arasında hiyerarşik bir ilişki söz konusudur. Fakat Kurulda aynı zamanda vali ile hiyerarşik bir bağı olmayan Belediye Başkanlığı temsilcisi, spor kulüpleri temsilcileri ve ilgili Federasyon temsilcileri de bulunmaktadır.

S2 ve S3 görüşmecilerine göre kamu kurumları ile Kurula başkanlık eden vali arasında hiyerarşik bir bağ olması Kurul kararlarının kamu kurumları üzerinde yeterli seviyede bir yaptırım gücü oluşmasını sağlamaktadır. "Kamu kurumları için bir aksaklık söz konusu olamaz. Sonuçta kararlar yazı ile de gönderiliyor. Burada yer alan hususlar aynen yerine getirilir (S3)". "Kurula mülki amir başkanlık ettiği için zaten tüm kamu kurumları Kurulda alınan ilgili kararlara uymakla sorumludur. Kamu kurumları Kurulda kendisiyle ilgili karar alınırsa mülki amir emriyle yapmak zorunda kalacaktır zaten (S2)".

Ayrıca görüşmecilere Kurulun, üyeler üzerinde yeterli yetki ve güce sahip olup olmadığı sorulmuş ve bu soruya S1,S3,S4 ve S7 "evet" cevabı verirken; S2 ve S6, "kamu kurumları üzerinde evet fakat spor kulüpleri üzerinde hayır" cevabını vermişlerdir.

Kurulun, vali ile aralarında hiyerarşik ilişki olan kurumlar ve aktörlerle daha etkin çalıştığı ve hiyerarşinin koordinasyon sağlamada önemli bir işlevi olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra Kurul Başkanı olan vali ile aralarında hiyerarşik ilişki olmayan üyelerin ise Kurul toplantılara katılımında düzensizlik yaşandığı görülmektedir.

Yönetmelik'te spor kulüpleri Kurulda taraftardan sorumlu kulüp temsilcileri ve kulüp güvenlik sorumlusu bulundurmakla görevlendirilmiştir[5]. Konu ile ilgili S5 ve S4, Kurula spor kulübü temsilcisi olarak katılan üyelerin her zaman sabit olmadığını ifade etmiş; S4 ise bu durumun daha önce koordine edilen konuların tekrar tekrar ele alınmasına sebep olduğunu belirtmiştir. "Kurula katılan kulüp temsilcileri sabit olmuyor, farklı kişiler katılabiliyor. Ayrıca Kurulda kulüp adına yönetimden sorumlu sadece bir kişi oluyor ve kulüp güvenlik sorumlusu Kurulda bulunmuyor (S5)" "Spor kulüpleri

[5] Madde 12/1(z)(ff): Spor güvenlik Kurullarına taraftardan sorumlu kulüp temsilcilerinin ve kulüp güvenlik sorumlusunun katılmasını sağlamak ve Kurul kararlarını uygulamak.

Kurullara ciddiyetle yaklaşmıyorlar. Temsilci diye kimi zaman alakasız kişileri yollayabiliyorlar. Aynı konular baştan alınmak zorunda kalınıyor (S4)". S4 ve S5, spor kulüplerinin Kurul toplantılarına sabit temsilcileri yollamamasını bir problem olarak dile getirmiştir. Aynı konuların tekrar tekrar konuşulmasının Kurulun etkinliğini düşürdüğü görülmektedir. Ayrıca S5 tarafından ifade edildiği üzere spor kulübü tarafından Kulüp Güvenlik Sorumlusunu Kurulda bulundurma yükümlülüğün yerine getirilmediği görülmektedir.

4.1.3. Kurul ve eşgüdüm toplantıları

Toplantılar, katılanların birbirini daha iyi anlamalarını ve birbiri ile iletişim kurmalarına olanak tanıyan ortamlardır. Bir konu ile ilgili faaliyetlerin birbirileri üzerindeki karşılıklı etkileri görünür kılması ve katılanlara bu karşılıklı etkileri mukayese edebilmelerini sağlaması sebebiyle aynı zamanda önemli bir koordinasyon mekanizmasıdır.

Aynı şekilde Kurul toplantıları; üyelerin fiziki olarak aynı ortamda bulunmasını, iletişim kurmasını, ortak yürütülecek faaliyetleri görüşmelerini ve farklı kişiler tarafından yerine getirilecek görevlerin ortak amaca ne şekilde hizmet edeceğini anlamalarını sağlaması açısından çok önemli bir koordinasyon mekanizmasıdır.

Yapılan görüşmeler neticesinde Kurul üyelerinin her ay bir kez olmak üzere Vali veya Vali Yardımcısı başkanlığında Valilikte, her sezon başında ise Vali başkanlığında Eskişehirspor Kulübü'nün müsabakalarının oynandığı stadyumda düzenli aralıklarla toplandığı görülmüştür.

Bunun yanı sıra Yönetmelik'in 19'uncu maddesinin birinci fıkrasında[6] açıklandığı şekilde müsabaka güvenliğine ilişkin olarak icra edildiği ifade edilen eşgüdüm toplantılarının ise müsabaka günleri genellikle saat 10.00'da yapıldığı görüşmeciler tarafından belirtilmiştir. Söz konusu toplantıların Müsabaka Güvenlik Amiri ve Federasyon Temsilcisinin eş başkanlığında yapıldığı, ayrıca toplantıda ev sahibi ve misafir takım Yöneticisi veya Sportif Direktörünün, Gözlemci Polisin, Stat Müdürünün, Spor Şube Müdürünün, TFF'den passolig sorumlusunun, passolig cihazlarının, kamera sistemlerinin ve turnikelerin idamesini yapan firma temsilcisinin, Eskişehirspor

[6] Madde 19/1: Spor müsabakalarından önce profesyonel futbol ligleri ile basketbol ve voleybolun üst liglerinde, gözlemci polis, hakem, her iki kulüpten birer temsilci, ev sahibi kulübün güvenlik ve akreditasyon sorumluları ile spor tesisi yetkilisinin katılımıyla, müsabaka güvenliğine ilişkin olarak müsabaka güvenlik amiri ile federasyon temsilcisinin eş başkanlığında eşgüdüm toplantısı yapılır.

Kulübü'nün akreditasyon görevlisinin, 4. Hakemin ve Özel Güvenlik Firma Müdürünün yer aldığı görüşmeciler tarafından belirtilmiştir.

Eşgüdüm toplantısında güvenlikle ilgili konuların dışında; kart gören oyuncular, sahanın durumu, elektrik altyapısı, jeneratörlerin çalışıp çalışmadığı, tribünlerde kırık sandalye olup olmadığı, genel kolluk ve özel güvenlik sayısı, federasyonun müsabaka ile ilgili kriterleri, futbolcular tarafından açılacak pankartlar, ambulans ve itfaiyenin konuşlanacağı yer, skorboardun faaliyet durumu, top toplayıcıların kıyafeti, yedek oyuncu ısınma yerleri, saha zeminin ıslaklık derecesi, misafir ve ev sahibi takım taraftarları için kapı açılış saatleri, seyircilerin giriş çıkış güzergâhları ve tahliye şekilleri, passolig eşleştirmesi gibi ağırlıklı olarak federasyon kriterlerinin olduğu konuların görüşüldüğü ifade edilmiştir.

Toplantının gündemini ağırlıklı olarak federasyon kriterlerinin oluşturması sebebiyle federasyon temsilcilerinin bu toplantılarda daha çok ön plana çıktığı görülmüştür. "Toplantıda federasyon temsilcileri yetkili oluyor (S1)". "Federasyon temsilcileri başkanlığında olur toplantı. Müsabaka amiri onlara söz hakkı verir ve konuşmayı genelde temsilciler yapar (S7)". "Toplantıda federasyon temsilcisi daha yetkiliymiş gibi bir görüntü oluşur genelde (S5)".

Yönetmelik'te müsabaka güvenliğini ele almak üzere icra edileceği ifade edilen bu toplantılarda ağırlıklı olarak federasyon kriterlerinin konuşulması toplantının nihai amacının dışına çıkmasına neden olabileceği değerlendirilmektedir. "Emniyet'in bu toplantıdan bir yarar sağlamadığını düşünüyorum. Sadece misafir takım temsilcisini ve federasyon temsilcisini tanıma fırsatı buluyorlar. Toplantıda güvenlik ile ilgili konular konuşulmuyor (S5)".

Müsabaka güvenliğinden sorumlu kişilerin, müsabaka öncesinde eşgüdüm toplantıları aracılığı ile bir araya gelmeleri; müsabaka öncesinde, müsabaka esnasında ve müsabaka bittikten sonra farklı görevliler tarafından ayrı ayrı veya birlikte yapılacak işlerin koordinasyonu açısından yararlı bir uygulamadır ve Yönetmelik'te belirtildiği şekilde müsabaka güvenliğini ele almak üzere icra edilmesi gerektiği ve ihtiyaç varsa diğer konuların görüşülmesi için başka faaliyetlerin düzenlenmesi değerlendirilmektedir.

4.1.4. Karar alma mekanizması ve Kurul kararları

Görüşmecilerin Kurulda görüşülen konulara ilişkin ifadeleri ve 2018 yılı Mart ve Ekim aylarına ait Kurul toplantı tutanakları incelendiğinde, Kurulun karar alma mekanizmasının işleyişinde bir sorun yaşanmadığı fakat Kurulda oldukça sınırlı sayıdaki

konular üzerinde kararların alındığı görülmüştür. Kurul karar yazıları incelendiğinde Kurulda; müsabakalarda görevlendirilecek özel güvenlik ve genel kolluk görevlisi sayısına, müsabakaların risk grubuna, görevlilere kumanya verilmesi konusuna, ambulans, itfaiye ve zabıta görevlendirmesine, spor alanı girişinde toplatılmasına karar verilen materyallere, otoparkın durumuna, satışa kapatılacak koltuklar ve diğer güvenlik tedbirlerine ilişkin bazı hatırlatıcı ifadelere yer verildiği görülmüştür. Gündemi ağırlıklı olarak müsabakalarda görevlendirilecek özel güvenlik ve genel kolluk görevlilerinin sayısının belirlenmesi konusunun oluşturduğu Kurulda farklı zamanlarda benzer konuların tekrar ettiği görülmektedir.

İlgili kurum ve kuruluşlar arasında en önemli koordinasyon mekanizması olan Kurulun gündemini genellikle aynı konuların oluşturması ve geçmiş müsabakalarda yaşanan aksaklıklara Kurul kararlarında veya görüşmecilerin ifadelerinde yer verilmemesi mevcut Kurul yapısının kendini tekrar eden ve öğrenmeyen bir yapıya benzediğini göstermektedir.

Yüksek riskli müsabakaların da değerlendirildiği 2019 yılı Şubat ayına ait Kurul toplantı tutanağında ise farklı olarak spor salonu ve statların işletmecilerinin satışa sunulan suların ve gazlı içeceklerin ağzı açık bardak içinde verileceği konusunda uyarılmasına, müsabakalarda kullanılmak üzere kapı dedektörü, el dedektörü ve bel hizası bariyer temin edilmesine, x-ray cihazı temin edilmesine ve İl Emniyet Müdürlüğü'nce Özel Güvenlik Dağılım Planının belirlenmesine karar verilmiştir. Bu toplantıda ayrıca yüksek riskli kategorisinde değerlendirilen Türkiye-Moldova milli müsabaka için Kurul tarafından diğer müsabakalardan farklı konuların da ele alındığı ve daha detaylı bir değerlendirme yapıldığı görülmektedir. Türkiye-Moldova milli müsabakası için; genel kolluk görevlilerinin tamamına kumanya verilmesine, müsabaka günü belirli otoparklar için araç giriş kartı uygulamasının düzenlenmesine, bariyer temin edilmesine, ilk yardım, itfaiye ve zabıta sorumluların ilgili kurumlar tarafından atamasının yapılmasına, görevlendirilecek tüm personelin bilgilerinin TFF ve Spor Şube'ye bildirilmesine, Belediye tarafından otobüs seferleri planlamasına ve İl Jandarma Komutanlığı tarafından personel ve bomba köpeği görevlendirmesine karar verilmiştir.

Genel olarak aynı konular üzerinde kararlar alındığı görülen Kurulun Türkiye-Moldova milli müsabakası benzeri risk ve önem derecesi yüksek müsabakalar için ayrıca tedbirler geliştirdiği görülmektedir.

Görüşmeciler ayrıca bazı konularda yaşanan aksaklıklardan bahsetmiş ve birkaç konu üzerinde ise önerilerde bulunmuşlardır. Bunlar; görevli personele verilen kumanyanın yeterli olmaması, kulüpler adına taraftardan sorumlu kulüp temsilcisinin ve kulüp güvenlik sorumlusunun sahada muhatap olarak bulunamaması, spor alanlarında satış yapan esnafın nakit satış gerçekleştirmesi, belediye tarafından müsabaka öncesinde veya sonrasında müsabakanın oynanacağı spor alanına ücretsiz ve yeterli sayıda seferler yapılması vb. Görüşmeciler tarafından ifade edilen bu ve benzeri konuların Kurul gündemine getirilmesi söz konusu aksaklık veya ihtiyaç olarak görülen konuların çözüme ulaştırılmasında fayda sağlayacaktır. Nitekim Kurulun üyelerin şikâyet ve önerilerine açık olması, önerileri değerlendirmesi ve yaşanan aksaklıklar konusunda fikir alışverişi yapması oluşturulan koordinasyon sürecinin etkililiği ve etkinliği için gereklidir.

2018 yılı Mart ve Ekim ayları ile 2019 yılı Şubat ayına ait Kurul kararları incelendiğinde sadece Selka Eskişehir Hentbol Spor Kulübü ve Türkiye Milli Takımlarının oynayacağı müsabakalar için genel kolluk görevlilerine kumanya verilmesine karar verildiği diğer müsabakalar için kumanya konusunun gündeme gelmediği görülmüştür. Ayrıca Türkiye-Moldova milli müsabakası için diğerlerinden farklı olarak Büyükşehir Belediyesi tarafından müsabaka günü ücretsiz otobüs seferleri düzenlenmesine ve basın yolu ile bilgilendirme yapılmasına karar verildiği görülmektedir.

Kurul ayrıca her ay gerçekleştirilen rutin toplantılardan farklı olarak sezon başında Vali başkanlığında Eskişehirspor Kulübü'nün müsabakalarını oynadığı stadyumda bir araya gelmektedir. "Sezon başındaki toplantılarda farklı olarak statlara sertifika veriliyor (S1)". "Sezon başındaki toplantıda stadyumların fiziki güvenliğine ilişkin kamera sistemi, anons sistemi, fiziki engeller vs. sezon başlamadan alınacak tedbirlere ilişkin genel anlamda önemli konular ele alınır (S2)".

> "Sezon başında yapılan Kurul toplantılarında, özellikle stadyumun güvenlik açısından stratejik önem taşıyan yerlerinin tespiti yapılır. Taraftarların ve takımların yaya olarak ya da araçla stadyumlara ve spor salonlarına giriş ve çıkışları ile ilgili önlemlerin alınması ve stratejilerin belirlenmesi hususları ele alınır (S7)".

> "Bu toplantıda stadyumların fiziki güvenliğine ilişkin konular ele alınır. Kameraların sayısı, yerleri, aydınlatma sistemi, jeneratörler, duyuru ve anons sistemleri, taraftarların sahaya inmesini engelleyen mânialar, tel örgüler, taraftar grupları arasındaki geçiş yerleri, otopark alanı, yol gösteren tabelalar, duyuru sistemleri vb. fiziki güvenliğe ilişkin konuları ele alınır.

> Bu toplantıda ayrıca, spor alanlarının FIFA kriterlerine uygunluğu denetlenmekte ve uluslararası geçerliliği olan güvenlik sertifikası verilmektedir. Bu sertifikaların geçerliliği her yıl değerlendirilmekte ve yenilenmektedir. Bu sertifika Vali başkanlığında toplanan Kurul kararı ile Futbol Federasyonu tarafından verilmektedir (S4)".

4.1.5. Aktif/pasif katılım

Kurula katılan üyelerin Kurul toplantılarına ne derece hassasiyet ve önem gösterdiğini öğrenmek amacıyla görüşmecilere sorular sorulmuştur. Tüm görüşmeciler, Kurula herkes tarafından aynı derecede önem verilmediği konusunda ortak görüş bildirmiştir. Alınan cevaplar görüşmecilerin kamu kurumlarını katılım konusunda isteksiz, diğer üyeleri ise ilgisiz bulduğunu göstermektedir. "Açıkçası kamu kurumları çok istekli bir şekilde katılım sağlamıyor bu Kurullara. Kulüpler ise sorumsuzca davranıyor. Emniyet dışında hiçbir kurum gerçekleştirilen Kurul veya toplantılara önem ve hassasiyet göstermiyor (S5)". "Kulüplerin Kurul veya toplantılara aynı hassasiyeti göstermediğini düşünüyorum (S2)".

Bunun yanı sıra S7 ve S1 görüşmecilerinin ifadelerinden tüm kurumların Kurula aktif bir şekilde katılım sağlamadığı ve konuşulan konulara beklenen seviyede müdahil olmadığı anlaşılmaktadır. "Toplantıda Vali Yardımcısı ve Emniyet ilgili konuları okuyor, diğer Kurul üyeleri ise dinliyor. Görüşme sonunda düşüncesi ve önerisi olan varsa soruluyor ve toplantı sonlanıyor (S1)".

> "Ben diğer kurumların biraz daha aktif olmalarını bekliyorum. Fikirlerini beyan etmelerini istiyorum. Örneğin biz toplantıya katıldığımızda örneğin ben bir konuda Vali Beyle tartışıyorum. Oradan İl Sağlık Müdürünün, Spor İl Müdürünün, amatör spor kulüpleri temsilcilerinin, baro adına katılan avukatın da müdahil olmasını bekliyorum. Orada sadece oturup çay içip imzasını atıp giden insanların olduğunu biliyorum (S7)".

Bu ifadeler, toplantılarda karşılıklı etkin bir fikir alışverişi ortamının olmadığını ve toplantılarda sadece rutin faaliyetler üzerinde kararlar alınıp bu kararların ilgili kişilere tebliğ edildiğini göstermektedir. S3'ün ifadesi ise bu düşünceyi destekler niteliktedir. "Bizim için rutin bir işleyiş var. Rutin faaliyetler rutin aralıklarla yerine getiriliyor (S3)".

Toplantılarda bazı üyelerin çok fazla aktif, bazılarının ise çok fazla pasif olduğu düşüncesinin diğer üyeler üzerinde koordinasyon sürecine katılma isteğini azaltıcı bir etki yaratacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca Kurulda söz almayan ve pasif bir katılım sergileyen üyelerin bu durumlarına sebep olan unsurların belirlenerek ve çözüm aranarak tüm kurum ve kuruluşların Kurul toplantılarına aktif bir şekilde katılım sağlanması, koordinasyon ve iş birliği sürecine olumlu şekilde katkı sunacaktır.

Ayrıca Kurula katılan bazı üyelerin Kurulda konuşulan konulara pasif bir katılım sergilediği, kamu kurumlarının gönülsüz, spor kulüplerinin ise ilgisiz yaklaştığı düşüncelerinin Kurul üyeleri üzerinde etkili olması tüm kurum ve kuruluşların Kurulun ortak amacını aynı ölçüde benimsemediği sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Oysaki üyeler arasında amaç birliği ve güven duygusunun varlığı ağ yönetişiminim etkili olmasında önemli unsurlardır (Provan ve Kennis, 2008).

4.1.6. Kararların ilanı ve uygulanması

Görüşmecilere, Kurulda alınan kararların Kurulda bulunan yetkili kişilere iletilmesi ve tebliğ edilmesi dışında alınan kararların duyuru olarak yayınlandığı başka bir vasıta olup olmadığı sorulmuştur. Görüşmeciler, Kurulda alınan kararların Valilik tarafından daha sonra ilgili kurum ve kuruluşlara resmi yazı ile yollandığını belirtmiştir. "İlgili konular Kurulda imza altına alınır ve Kurul toplantısından hemen sonra yazı ile bildirilir (S1)". **"**Mülki Amir vasıtasıyla toplantı sonuç raporu oluşturulur ve ilgililere emir olarak gönderilir (S2)". "Alınan kararlar hangi kurumu bağlıyorsa ona yazı ile tebligat yapılır (S7)". **"**Alınan kararlar toplantıda imza altına alınır ve tebliğ edilir. Toplantı bitmeden de imzalar alınır. Daha sonra kurumlara alınan kararlara ilişkin yazılı talimat yollanır. Alınan kararlar ayrıca misafir takımın bulunduğu şehrin valiliğine de bilgi olarak yazı ile bildirilir (S4)". **"**Toplantıda tebliğ yapılır ve imza altına alınır (S5)".

2019 yılı Şubat ayında icra edilen Kurul toplantısında, Türkiye ve Moldova milli futbol takımları arasında oynanan müsabaka için Osmangazi Üniversitesi tarafından otopark alanlarının müsabaka günü kullanıma açılmasına karar verilmiş ve söz konusu kararın alındığı Kurul karar yazısının dağıtımının diğer Kurullardan farklı olarak Osmangazi Üniversitesi Rektörlüğüne de yapıldığı görülmüştür. Görüldüğü üzere Kurul kararları sadece Kurulda bulunan kurum ve kuruluşlara değil kararların bağlayıcılığı olan kurum ve kuruluşlara da resmi yazı ile iletildiği görülmektedir.

Kurulda alınan kararların resmi bir yazı ile ilgili kurum ve kuruluşlara iletilmesi, kurum ve kuruluşların o ay içerisinde oynanacak müsabakalara ilişkin kendilerine verilen görev ve sorumluluklar hakkında detaylı bir şekilde bilgi sahibi olabilmesi ve diğer kurum ve kuruluşlar tarafından yerine getirilecek işlerden haberdar olmasını sağlaması açısından koordinasyon sürecine katkı sunmaktadır. Bu sayede kurum ve kuruluşlar yürüttükleri faaliyetlerin ortak amaç için ne anlam ifade ettiğini görebilme fırsatı bulabilecek ve diğer kurum ve kuruluşlara ne tür görevler verildiği hakkında bilgi sahibi olabileceklerdir.

4.1.7. Teklif ve önerilerin değerlendirilmesi

Yapılan görüşmeler sırasında görüşmeciler tarafından sporda şiddetin önlenmesi konusunda gerçekleştirilen uygulamalara yönelik birkaç öneri ve teklifler dile getirilmiştir. Üyelerin teklif ve önerilerinin dikkate alınması üyelerin daha fazla teklif ve öneri üretmesini tetikleyecek, uygulama aşamasında yaşanan aksaklıkları paylaşma konusunda çekingen kalmamasını sağlayacaktır. "Spor alanı içerisinde bozuk parayla ve nakitle satışın önüne geçilmiyor. Fişle satış veya passolig karta para yüklemesi ile yapılacak satış çözüm olabilir (S5)".

> "Spor alanı içerisinde satış yapan esnaf bildiğiniz üzere maalesef nakit satış yapmakta ve para üstü olarak seyircilere bozuk para vermektedir. Açıkçası bununla ilgili olarak çözüm önerileri sunduk. Kartlı sisteme geçilebilir dedik. Passolig kartlara para yükleyerek bu kartlarla alışveriş yapılması sağlanabilir dedik. Fakat uygulama ne yazık ki aynı şekilde devam ediyor (S2)".

S2 tarafından ifade edilen nakit satışı konusunda Yönetmelik'te spor kulüplerinin spor alanındaki satışların nakitsiz olarak yapılmasını sağlayacağı[7] yer almaktadır. Söz konusu madde gereğince spor alanı içerisinde nakitsiz gerçekleştirilmesi gereken satışlara ilişkin uygulamada aksaklıkların yaşandığı ve bu aksaklığın giderilmesi için spor alanına giriş yapan tüm seyircilerde olan passolig banka kartları ile alışverişin yapılması S2 tarafından öneri olarak sunulduğu fakat bu önerinin neticesinde uygulamada herhangi bir düzeltici işlem yapılmadığı görülmektedir. Görüşmecinin bu öneriyi hangi platformlarda sunduğu veya Kurul gündemine bu konuyu taşıyıp taşımadığı bilinmemektedir.

Ancak Kurul gündeminde ilgili kişi, kurum ve kuruluşların görevlerini yerine getirirken karşılaştığı sorunlara yer verilmesi, bu sorunlara ilişkin çözüm önerisi olan üyelere söz hakkı verilmesi ve nihai olarak bu sorunlara çözüm aranması Kurula katılan üyelerin Kurulun bir araya gelmesinde yarar görmesine olan inancını arttıracak ve bu Kurullara daha ciddi bir hazırlık ile katılmasını sağlayacağı değerlendirilmektedir.

> "Müsabakada görev alacak kolluk görevlilerine kumanya vermek kulübün sorumluluğunda olan bir görev. Kulüp bu konuda ihmal gösterirse ki sıklıkla bu konuda aksaklık yaşanıyor. Kulüp Federasyona bildiriliyor. Fakat şöyle bir sıkıntı var ki federasyonun kulüpler için bağlayıcılığı olan disiplin talimatında kulüplere atfedilmiş böyle bir görev yok. Dolayısıyla kulüp bu ihmalkârlık yüzünden ceza almıyor. Bu konu Emniyet Genel Müdürlüğü'ne de bildirildi. Şu teklif edildi; Kanun'da yer alan tüm görev ve sorumluluklar TFF'nin disiplin

[7] Madde 12/1(ü): Spor alanında rakip takım taraftarlarının ihtiyaçlarını ayrı ayrı karşılayabilecek sayı ve nitelikte büfe, tuvalet ve benzeri alanları oluşturmak ve bu alanlarda uluslararası federasyonun güvenlik kriterlerine uygun olarak dağıtılan veya satılan yiyecek ve içecek servisinin, tehlikeli bir şekilde kullanılmayacak kâğıt veya plastik ambalajlarda yapılmasını sağlamak ve satışların nakitsiz olarak yapılmasını sağlamak.

> talimatına ithal edilmeli. TFF'nin talimatları Kanun'un uygulanmasını mümkün kılacak şekilde düzenlenmeli (S2)".

S2 görüşmecisinin, kumanya konusunda yaşanan aksaklıkla ilgili sorumlu olan spor Kulübüne TFF tarafından cezai müeyyide uygulanmasının bu sorunu çözeceğine inandığı görülmektedir. Yaşanan söz konusu aksaklık ile ilgili S2'nin teklif ve önerisini Emniyet Genel Müdürlüğü'ne bildirmesinin, yaşanan aksaklığın çözümü için bir sonuç vermediği görülmektedir.

Kurula katılan üyelerin teklif ve önerilerinin Kurul tarafından değerlendirmeye alınmasının, Kurul yetkisini aşan konularda ise Kurulun irtibata geçebileceği bir Sporda Şiddetle Mücadele Merkezi Koordinasyon Birimin oluşturulmasının ve bu birimin, yerelde kurulan Kurul üyelerinin uygulamada yaşadığı sorunları ve üyelerin önerilerini dikkate almasının, yaşanan aksaklıkların giderilmesi konusunda fayda sağlayacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca böyle bir uygulamanın, üyelerin öneri ve tekliflerine çözüm bulma gayreti içinde olan Kurul yetkililerinin de elini güçlendireceğine inanılmaktadır.

> "Bugün Galatasaray-Fenerbahçe maçı var ve Eskişehir taraftarları muhtemelen müsabaka saatinde sokaklara çıkacak ve taşkınlık çıkaracaktır. Taraftarlar muhtemelen topluca yürüyecek, küfürler edecek ve etrafa zarar verecekler. Fakat maalesef bu konu Kanun kapsamında değerlendirilmiyor. Bugün çıkabilecek muhtemel taşkınlıkların sorumluları için seyirden yasaklama tedbiri uygulatılamıyor. Ben bu konu hakkında ilgili mercilere teklif sundum. Yani şöyle düşünün; müsabaka günü sahaya su şişesi atan adamdan daha mı az masum veya daha mı az tehlikeli bu taşkınlık çıkaran gruplar? Ben bunun da sporda şiddet kapsamında değerlendirilmesi gerektiğini düşünüyorum. Bu konu da gerekli düzenlemeler yapılmalıdır (S2)".

S2, önerisini ilgili mercilere ilettiğini ifade etmiş fakat teklif ve öneri değerlendirme mekanizmasının yine benzer şekilde çalışmadığı görülmüştür. Uygulamada yaşanan aksaklıkların veya ihtiyaç duyulan konuların dikkate alınması ve çözüm yolu bulunması diğer aktörlerin de benzer şekilde geri bildirim sürecine gönüllü olarak katkıda bulunmasını teşvik edecektir. Teklif ve öneri mekanizması koordinasyon sürecinin en önemli araçlarıdır ve uygulamadaki aksaklıkların giderilmesi için etkili bir sistemdir.

4.2. Mevcut Yapıda Koordinasyon ve İş Birliğini Etkileyen Faktörler

Buraya kadar olan bölümde Kurulun yapısı ve işleyişine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Bundan sonraki bölümde ise koordinasyon ve iş birliğini etkileyen faktörlere ilişkin bulgulardan bahsedilecektir.

4.2.1. Ortak amaç birliği

Koordinasyon faaliyeti genel anlamda ilgili aktörlerin birbiri ile uyumlu bir şekilde çalışmasını ve nihai olarak organizasyonun genel amaca ulaşmasını amaçlar (Özalp, 2010, s.229). Aktörlerin bu kapsamda ortak amaç olan sporda şiddetin önlenmesi konusunda iş birliği içinde olması ve yürüttüğü faaliyetlerin organizasyonun bütünü için ne anlam ifade ettiğini görmesi gerekir. Ancak bu şekilde aktörlerin yürüttüğü işler ile organizasyonun genel amacı bir araya gelecek ve bu genel amaç herkes tarafından özümsenecektir.

Kurulda görev alan ve sporda şiddet ve düzensizliğin önlenmesi ortak amacı etrafında toplanan tüm üyelerin bu ortak amacı aynı ölçüde benimseyip benimsemediği görüşmecilere sorulmuştur. S1, S2, S4, S5 ve S6 bu soruya hayır cevabı verirken, bazı görüşmeciler ise kulüplerin kendi amaç ve hedeflerini daha fazla ön planda tuttuğunu ifade etmiştir. “Spor kulüpleri kendi amaçlarını ön planda tutuyor ve taraftar desteğini almak uğruna bazı konularda ihmalkârlık gösterebiliyor (S1)”. “Kulüpler sürece katkı sağlamak için değil kendi menfaatlerini düşünmek için hareket ediyorlar. Kulüp kendi çıkarları için sizden bazı şeyleri göz ardı etmenizi isteyebilir (S6)”.

> “Kulüpler kendi amaç ve hedeflerini daha fazla ön planda tutuyor. Spor kulüpleri alınan tedbirleri fazla görüyor. Ama bir problem olduğunda sorumluluk almaktan da kaçıyor. Eskişehir’in güvenli bir şehir olduğunu söyleyip tedbirlerin azaltılmasını talep ediyorlar. Zaten Kurullara ciddiyetle yaklaşmıyorlar. Temsilci diye kimi zaman alakasız kişileri yollayabiliyorlar. Aynı şeyleri baştan almak durumunda kalıyoruz (S4)”.

Görüşmeciler üzerinde, spor kulüplerinin kendi amaç ve hedeflerini ortak amaçlardan daha öncelikli tuttuğu inancının hâkim olduğu görülmektedir. Bu algının, aktörlerin koordinasyon sürecine katılma isteğine zarar vereceği değerlendirilmektedir. Öyle ki S5 başka bir soruya yönelttiği cevapta “açıkçası kamu kurumları çok istekli bir şekilde katılım sağlamıyor bu Kurullara (S5)” ifadelerini kullanmış ve kamu kurumlarının koordinasyon sürecine katılım konusundaki motivasyonunda eksiklikler olduğunu belirtmiştir. S5 tarafından ifade edilen bu isteksizliği tek başına spor kulüplerinin ortak amaç ve hedefleri aynı ölçüde benimsememesi konusundaki algı ile ilişkilendirmek mümkün değildir. Fakat bu algı, üyelerin koordinasyon sürecine katılma konusundaki isteğinde olumsuz bir etki yarattığı ve önemli bir problem olduğu değerlendirilmektedir. S3’ün söz konusu soruya verdiği cevap ise diğer görüşmecilerin ifadelerine nazaran oldukça iyimser görülmektedir. “Tüm kurumlar ortak amaca iyi seviyede hizmet ediyor (S3)”.

Kamu kurumları, spor kulüplerinin süreç içerisinde ilgisiz kalması, Emniyetin süreçle ilgili sorumluluğu tek başına omuzlarına alması ve kurul kararlarının bir hiyerarşi içinde alınması dolayısıyla çekingen kalmaktadır ve isteksiz durmaktadır.

Bunun yanı sıra kurumsal içe dönüklük aktörler tarafından ortak amacın özümsenmesinde önemli bir engeldir. Görüşme yapılan tüm kişiler, yürürlükte olan Kanun ve Yönetmelik ile sporda şiddetin önlenmesi konusunda bazı görev, yetki ve sorumluluklar yüklenmiş kurum veya kuruluşların temsilcileridir. Ancak S1 tarafından ifade edilen "Sizin bu konuda görüşmek için Emniyet'e gitmeniz gerekirdi. Bu konu bizimle ilgili bir konu değil. Ben size bu konuda ne verebilirim ki. Tüm sorumluluk bu konuda Emniyet'te. Bizi ilgilendiren bir konu yok" şeklindeki ifadesi kurumsal içe dönüklüğü hissettirmektedir.

S1 ayrıca kendisine yöneltilen "Sahip olduğunuz tecrübeler ışığında, Kurulun hali hazırdaki işleyiş biçimini daha etkin ve verimli hale getirebilmek için ne tür ilave düzenlemeler gerçekleştirilebilir?" sorusu üzerine "Bu konuda ben bir şey diyemem. Bu konuda siz ilgili yerlere soru sorun. Emniyete gidebilirsiniz. Kurulda bizle ilgili bir karar da alınmıyor (S1)" şeklinde cevap vermiştir. S1'in benzer şekilde ifade ettiği bu cevabı sorumluluktan kaçınma davranışının bir yansıması olarak değerlendirilmektedir. Kurulda yer alan kurum ve kuruluşların yürüttüğü faaliyetlerin Kurulun genel amacına ne şekilde fayda sağlayacağını görebilmesi S1'in ifadelerinden anlaşılan bu kurumsal içe dönüklüğün ve sorumluluktan kaçınma davranışlarının çözümünde etkili olacağı değerlendirilmektedir.

4.2.1.1.Fikir ayrılığı

Fikir ayrılıkları, ortak amacın organizasyondaki tüm üyeler tarafından aynı ölçüde benimsenmesinin önünde büyük bir engeldir ve üyelerin birbiri ile iletişim kurma isteğine zarar veren bir durumdur. Üyeler arasında iletişim kurma konusunda isteksizlik ve önyargı olması koordinasyon oluşturma konusunda güçlük yaratan bir engeldir.

Yapılan görüşmelerde müsabakalarda görev alan personelin belirlenmesi konusunda görüşmeciler arasında bir fikir ayrılığı yaşandığı görülmüştür. S2 ve S5 müsabakalarda sadece özel güvenlik görevlilerinin görev alması gerektiğini ve genel kolluk personelinin müsabakalarda tedbiren bulunduğunu belirtirken, S7 müsabakalarda zaten genel kolluk görevlisi görevlendirildiğini ve bu yüzden özel güvenlik görevlisi sayısının mümkün mertebe az tutulması gerektiğini ifade etmektedir. Görüşmecilerde hali

hazırda uygulanmakta olan görevlendirme şeklinin doğru olmadığı yönünde bir görüş hâkimdir.

> "Müsabaka güvenliği tamamen özel güvenlik ile sağlanmalıdır. Genel kolluk görevlilerin bu müsabakalarda görevlendirilmesinin arkasındaki asıl mantık bu müsabakaların vatandaşların topluca katılımı ile gerçekleştiği ve büyük toplulukların bir arada olduğu organizasyonlar olmasıdır. Genel kolluk güçleri topluca bulunulan yerlere yönelik oluşabilecek tehditlerin önüne geçmek için burada bulunur. Fakat uygulamada işler tersine dönmüş durumda. Sanki müsabaka güvenliğini sağlamak genel kolluğun görevi özel güvenlik ise yardımcı pozisyonda görev yapıyormuş gibi bir durum var. Fakat müsabakanın güvenlik anlamındaki genel seyrini idame ettirmek özel güvenliğin görevidir. Aslında 1. güvenlik çemberinden itibaren genel güvenlik sorumluluğu anlaşma sağlanan özel güvenlik firmasınındır (S2)."

> "Müsabakalarda yapılan görevler bir asayiş görevi değil. Asayişle ilgili bir ihtiyaç olsa da olmasa da emniyet güçleri orda. Bunlar eğlence amaçlı faaliyetler. O yüzden polisin görevlendirilmesi konusu tekrar düşünülmeli. Çünkü polis memurları istirahat vaktinden feragat ederek müsabakalara görevli olarak gidiyor. Aslında spor alanının güvenliği esas anlamda kulüplerin özel güvenlik temin etmesi ile özel güvenlik tarafından yürütülür. Esasen kolluk kuvvet takviye kuvvet olarak orada bulunur fakat sanki genel kolluk esas görevli kuvvet, özel güvenlik ise takviye kuvvet gibi bir izlenim var. Bakanlığın bakış açısı bu yönde (S5)".

"Kulüpler maddi olarak sıkıntı içinde olduğu için özel güvenlik sayısının Kurulda fazlaca belirlenmesi kulübün omuzunda yük oluşturuyor. Kulüp bir güvenlikçi için ortalama 100-125 Türk Lirası ödüyor. Sayı ne kadar az olursa Kulüp için o kadar iyi çünkü yeterince polis var zaten. Kulüp bunun itirazını hep yapıyor (S7)".

"Kurulda özel güvenlik sayısı en az 250 olarak belirleniyor. Bu tabi özel güvenlik ücretinin 200 lira civarında olduğunu düşünürsek kulüpler için mali külfet olarak görülüyor. Kulüp temsilcileri genelde Eskişehir'in güvenli bir şehir olduğunu bu sayının fazla olduğunu söylüyorlar (S4)".

"Kurulda sayı belirleniyor ve kulüple pazarlık ediliyor. Çünkü bunun kulüp için bir maliyeti var ve kulüp onu düşünüyor. Emniyet yeterliliği düşünüyor ve arayı bulmaya çalışıyorlar (S6)". "Müsabakada görevlendirilen özel güvenlik ve genel kolluk personel sayısı çok fazla (S3)".

Kurulda yer alan üyelerin yürürlükteki mevzuat çerçevesinde ve birbiri ile koordinasyon içerisinde görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi, sporda şiddet sorununu hizmet edecek şekilde Eskişehir ili genelindeki kamu kurum ve kuruluşların

imkânlarını etkin bir şekilde kullanması ve ortak fikir birliği içinde olması koordinasyon sürecine olumlu anlamda katkı sağlayacaktır.

4.2.1.2.Güven ve çatışma

Koordinasyon faaliyeti tüm kurumların birlikte uyum içinde çalışması, işlerin ahenkli bir şekilde yerine getirilmesidir. Kurumlar arasında oluşabilecek güvensizlik ve çatışma ise bu ortamın oluşmasının önünde en büyük engellerden biridir. Dolayısıyla ilgili kurumlar arasındaki koordinasyon yapısını güçlendirmek için çatışmaları ortadan kaldırmak ve tüm kurumların ortak amaç etrafında birbirine güven ve itimat duygusu içinde yaklaştığı bir iklim oluşturmak gerekir.

Yapılan görüşmeler neticesinde bazı kurumlar arasında güven duygusunun zayıf olduğu, yaşanan aksaklıkların sorumlusu olarak bir diğerinin görüldüğü bir ortamın var olduğu gözlemlenmiştir. Birkaç görüşmeci üzerinde kamu kurumlarının Kurullara mecburiyetten katıldığı, Kurulda ve sahada genel anlamda işlerin Emniyet Teşkilatı personeli üzerinden yürüdüğü gibi bir düşünce hâkim. "Takım oyuncuları ile taraftarların seyahat, konaklama, sayı ve programlarına ilişkin bilgilerin temin edilmesinde bir aksaklık olmuyor. Fakat aksaklık olmamasının sebebi Emniyet personelinin özel çabasıdır. Bu bilgiler gözlemci polis tarafından temin ediliyor. Kulüp, işleri bu anlamda kolaylaştırmıyor (S2)".

> "Kulüpler spor alanı güvenlik planlarını bile yapmıyorlar. Bu planlarda tahliye yolları, sığınaklar, çıkış güzergâhları, hareket tarzları vs. konular yer alıyor. Bu iş Emniyete yıkılmaya çalışılıyor ama burada Güvenlikle alakalı konulardan ziyade emniyet kaza önleme konularına ilişkin şeyler yer alıyor ve bu Kanunen kulübün sorumluluğunda (S5)". "2 Zabıta maç günü gelir spor alanı yakınında oturur ve giderler. İşportacıları, köftecileri vs dağıtmak gibi bir niyetleri olmaz. Zaten çevredeki bu anlamdaki işleri de polis arkadaşlar bakar (S5)".

4.2.2. Görev paylaşımında açıklık ve netlik

İlgili kurum ve kuruluşlar arasında açık ve net bir işbölümü gerçekleştirmek koordinasyonu desteklerken, net olmayan bir iş bölümü koordinasyonu zora sokacak, çakışma olasılıklarını ve gri bölgeleri arttıracaktır. Nitekim iki kurum aynı görevi yerine getiriyorsa fazlalık, yapılması gereken görevi hiçbir kurum yerine getirmiyorsa boşluk, politikalar kurumlar için farklı hedef ve gereksinimlere sahipse tutarsızlık yani işbölümünde net olmayan bir durum söz konusu olacaktır. İşbölümündeki gri alanların varlığı ise koordinasyona olan ihtiyacı arttırırken, çok net bir işbölümü ise örgütler arası koordinasyona olan ihtiyaç ve talebi de ayrıca azaltacaktır (Lie, 2010, s.44).

Kurum ve kuruluşların ortak amacı gerçekleştirmek üzere yerine getirmekle yükümlü olduğu görev ve sorumlulukların belirtildiği ve tüm kurum ve kuruluşlar için bağlayıcı olan kuralların yazılı olduğu Kanun ve Yönetmelik başlı başına bir koordinasyon mekanizması niteliğindedir. Kanun ve Yönetmeliğin Kurulda bir araya gelen tüm üyelerin görev ve sorumluluklarını açık ve net bir şekilde ifade etmesi üyeler arasındaki koordinasyon sürecinin etkinliği için gereklidir. Ancak bu şekilde kurumların ortak yürüttüğü faaliyetlerde boşluk kalmayacak veya benzer işler farklı üyeler tarafından tekrar etmeyecektir. "Sahada bir olay olduğunda ister istemez hep birlikte çalışmak zorunda oluyoruz (S3)".

Bu konuda uygulamanın nasıl olduğunu incelemek amacıyla görüşmecilere üyelerin görev, yetki ve sorumluluklarının açık ve net bir şekilde belirtilip belirtilmediği sorulmuştur. S3, S4 ve S6 yürürlükteki mevzuatta tüm görev ve sorumlulukların açık ve net bir şekilde yer aldığını, S2 ve S5 ise mevzuatta yer alan bazı ifadelerin açık ve net olmadığını ve bunun ise uygulamada bir takım sıkıntılar doğurduğunu ifade etmiştir.

> "Bazı görevler iki veya daha fazla kişi veya kuruma verilmiş durumda. Söz konusu Kanun ve Yönetmeliğin uygulanabilirliği sağlanmış olmalı. Kanun ve Yönetmelik'te belirtilen görevler muhataplarından beklenirken sorun yaşanıyor. Bunun yanı sıra seyirden yasaklama tedbiri ile ilgili fark ettiyseniz tüm aktörlerin altında görev verilmiş. Fakat ifadeler net değil, yuvarlak. Genel cümleler kullanılmış mevzuatta. Kullanılan ifadeler genel olmamalı, net olmalı ve muhatap çok açıkça belirtilmeli (S2)".

> "Yönetmelik'te hem Emniyetin hem de taraftardan sorumlu kulüp temsilcisinin altında yazan bazı görevler var. Bunlar kimin görevi ise onun altında yazılmalı. Örneğin seyirden yasaklama tedbiri ile ilgili 5 farklı birim de seyirden yasaklananların girişinin engellenmesi veya seyirden yasaklananlara müeyyide uygulanması konusunda görevlendirilmiş fakat kim ne yapacak daha açık yazmalı. Kulüp seyirden yasaklananları yönetim kuruluna almama konusunda, Emniyet seyirden yasaklananlarının en yakın karakola gittiğini takip etme konusunda, Federasyon bunların bilet satışının engellenmesi konusunda vs. konu neyse o yazılmalı. Yani herkese de seyirden yasaklanan kişilerin maçlara alınması engellenir yazılırsa olmaz. Görevler net yazılmalı (S5)".

Yönetmelik incelendiğinde 5'inci maddenin beşinci fıkrasının ç bendinde Kurulun görev, yetki ve sorumlulukları altında "haklarında spor müsabakalarını seyirden yasaklanma tedbiri bulunanların, spor müsabakalarına ve antrenmanlara girmelerinin engellenmesi için gerekli önlemleri almak" ifadesi yer almakta fakat seyirden yasaklama tedbiri bulunanların spor müsabakalarına ve antrenmanlara girişinin engellenmesi için ne

tedbirler alacağı veya gerekli önlemlerin ne olduğu açıklanmamıştır. 9'uncu maddenin birinci fıkrasının a bendinde Spor Şubenin görev, yetki ve sorumlulukları altında "müsabakalarda seyirden yasaklanmış kişilerin spor alanlarına girişini engellemek amacıyla spor kulübünün yapacağı çalışmalara destek olmak" ifadesi yer almakta fakat Spor Şubenin spor kulübünün yapacağı çalışmalara ne şekilde ve nasıl destek olacağı belirtilmemiştir. 12'inci maddenin birinci fıkrasının a bendinde ise spor kulüplerinin görev, yetki ve sorumlulukları altında "seyirden yasaklanma tedbiri bulunanların girişinin engellenmesi" ifadesi yer almakta fakat seyirden yasaklanma tedbiri bulunanlarının engellenmesi için spor Kulübünün hangi işleri yapacağı belirtilmemiştir. Kanun ve Yönetmeliğin bu ve buna benzer maddelerinin görüşmeciler üzerinde bir karmaşıklığa sebep olduğu, mevzuatta yer alan ifadelerin daha açık ve net bir şekilde ifade edilmesine ihtiyaç duyulduğunu anlaşılmaktadır.

Hâlbuki Yönetmeliğin aynı konudaki diğer maddelerinde; Merkezi Spor Güvenlik Biriminin seyirden yasaklanma tedbirlerine ilişkin bilgilerin kaydedildiği elektronik bilgi bankasını oluşturacağı, İl Emniyet Müdürlüklerinin seyirden yasaklanan kişilerin müsabaka günü polis merkezi amirliğine yaptığı başvuruların elektronik bilgi bankasına kaydedilmesini sağlayacağı, Spor Şubenin Müsabaka Güvenlik Amiri ile riskli taraftarlar ve haklarında seyirden yasaklanma tedbiri bulunan taraftarlara ilişkin gerekli bilgilendirme ve koordinasyonu sağlayacağı, Federasyonların ise seyirden yasaklanma tedbiri bulunanlara bilet satışı yapılmaması için her türlü tedbiri alacağı ifade edilmiştir. Bu maddelerde ilgili kurum ve kuruluşların seyirden yasaklanma tedbirine ilişkin yürüteceği görevler ve yapacağı işler daha net bir şekilde ifade edilmiştir.

Daha önce de belirtildiği gibi Kurul üyeleri arasında net bir iş bölümü yapmak kurumlar arası koordinasyonu destekleyecek ve gri alanların oluşmasını engelleyecektir. Yönetmelik'te Kurula verilen bazı görev ve sorumlukların hangi üyeler tarafından nasıl ve ne şekilde yerine getirileceğinin açık ve net bir biçimde ifade edilmediği görülmektedir. Örneğin Yönetmeliğin 5'inci maddesinin beşinci fıkrasının b bendinde "Spor güvenliğinden sorumlu olan kurum ve kuruluşlar arasında koordinasyonu sağlamak", c bendinde "spor alanlarında veya çevresinde hakaret içeren, kötü tezahürat ve buna bağlı taşkınlıkların önlenmesine dair tedbirlerin alınmasını sağlamak", ç bendinde ise "haklarında spor müsabakalarını seyirden yasaklanma tedbiri bulunanların, spor müsabakalarına ve antrenmanlara girmelerinin engellenmesi için gerekli önlemleri almak" ifadeleri yer almaktadır. Kurulun ilgili Kurum ve Kuruluşlar arasında

koordinasyon sağlamak üzere ne gibi koordinasyon mekanizmalarını kullanacağı, kötü tezahürat ve taşkınlıkları önlemek amacıyla hangi kurum ve kuruluşun ne tür görevleri yürüteceği ve seyirden yasaklama tedbiri bulunanlar için gerekli önlemlerin ne olduğu ve bu gerekli önlemleri hangi kurum ve kuruluşa ne şekilde yükleneceği açık ve net bir şekilde belirlenmesi gerekir.

Ayrıca ilgili Kanun ve Yönetmelik'te spor alanına sokulması yasak edilen malzemeler ile ilgili genel ifadelerin yer aldığı görülmüştür. Kanun'un 12'inci maddesinde spor alanlarına sokulması yasak edilen malzemeler: ateşli silahlar; kesici, ezici, bereleyici veya delici aletler ile patlayıcı, parlayıcı, yanıcı veya yakıcı maddeler; uyuşturucu veya uyarıcı maddeler ve ilgili spor federasyonlarının belirlediği esaslara aykırı olarak alkollü içecekler şeklinde ifade edilmiştir. Burada ifade edilen kesici, ezici, bereleyici veya delici gibi genel ifadelerin yorumunun nasıl yapıldığı görüşmecilere sorulmuş bu konu hakkında S5, "Bunlar spesifik olarak Kurulda belirtiliyor. Hangi maddelerin bu kategoride değerlendirildiği açık açık, tek tek ve net bir şekilde sıralanıyor (S5)" şeklinde açıklamada bulunmuştur. 2018 yılı Ekim ayında gerçekleşen Kurul karar yazısı incelendiğinde "… Müsabaka oyun alanına atılabilecek nitelikte olduğu değerlendirilen (pet-kutu-cam şişe, bozuk para, çakmak, parfüm, powerbank, şarj cihazı, fotoğraf makinası, öz çekim çubuğu, şemsiye vb.) her türlü materyalin spor alanına girişte Emniyet Müdürlüğü'nce arındırılmasının ve alınmamasının sağlanmasına, satışı yapılacak suların ağzı açık bardak şeklinde olmasına ve kutu-cam içeceklerin satışının yapılmamasına karar verilmiştir" şeklinde karar alındığı görülmüştür. Kanun ve Yönetmelik'te genel bir şekilde ifade edilen spor alanına sokulması yasak edilen malzemelerin Kurul tarafından özel olarak ayrıca açıklanması uygulamada görev alacak personel açısından işleri kolaylaştıracağı değerlendirilmektedir. Seyircilerin girişte aranması konusundaki faaliyetlerin koordinasyonunu sağlayan bu ve benzer açıklamalara Kurul kararlarında yer verilmesi görüşmeciler tarafından ifade edilen diğer bazı aksaklıkların da giderilmesi noktasında çözümler yaratacaktır.

4.2.3. İletişim

İletişim faaliyeti genel anlamda ilgili kurum ve kuruluşların birbiri ile koordinasyon sağlamasına yardımcı olan, birbirinin yürüttükleri faaliyet ve işleri görünür kılan dinamik bir süreçtir (Ergun ve Polatoğlu, 1984, s.185-186). Sporda şiddetin önlenmesi konusunda sorumluluk sahibi aktörlerin birbiri ile iletişim kurabilmesi, bu konuda gerekli alt yapının sağlanması ve ilgili aktörlerin buna gönüllü olması ön şartına bağlıdır. Dolayısıyla

öncelikle ilgili kurumlar birbiri ile iletişim kurmanın gerekliliği konusunda bilinçli ve istekli olmalı, daha sonra ise ilgili kişi, kurum ve kuruluşlar arasında iletişim kanalları açık, iletişim vasıtaları ise hazır hale getirilmelidir.

Yönetmelik ile sorumlu kişiler tarafından kullanılmak üzere müsabaka günü için bir telsiz sisteminin kurulması konusu gerekli görülmüş[8] fakat Eskişehirspor müsabakalarında böyle bir sistemin uygulamada olmadığı görüşmeciler tarafından ifade edilmiştir. Yapılan görüşmeler sonucunda ilgili kişiler arasında sürekli olarak kullanılan belirli bir iletişim sisteminin olmadığı, ilgili kişilerin ihtiyaç duydukları hallerde ise birbiri ile şahsi cep telefonları aracılığı ile iletişim kurdukları görülmüştür. Aktörlerin birbirleri ile kurdukları iletişimin yeterliliği konusunda S7, "Bence iletişim iyi (S7)", S5 ise "İletişim zayıf. Zaten müsabaka saatinde seyirci sayısından dolayı internet zayıflıyor, telefon sinyali zayıflıyor. İletişim kurmak zorlaşıyor" şeklinde cevap vermiştir. Görüşmeciler tarafından verilen cevaplar görüşmeciler arasında bu konuda bir görüş ayrılığı olduğu göstermektedir.

S3 ise Yönetmelikte olması belirtilen, Eskişehirspor müsabakalarında sağlanmayan fakat TFF'nin yürüttüğü milli maçlarda kullanılan ortak telsiz sisteminin faydasını ise şu sözlerle ifade etmiştir:

> "Müsabakada görev alan genel kolluk kuvvetinin, özel güvenlik görevlilerinin, sağlık personelinin her birinin kendi içinde ayrı ayrı kullandığı bir telsiz sistemleri var. Tüm görevlilerin kullandığı ortak bir telsiz sistemi ise sadece milli maçlarda var. Eskişehirspor'un maçlarında yok. Federasyon milli maçta bunu sağlıyor. Ayrı bir telsiz veriyor ayrı bir kod veriyor. Genel kolluk sorumlusuna, özel güvenlik sorumlusuna, ilk yardım sorumlusuna ve itfaiye sorumlusuna bir telsiz veriyor. Bu şekilde ortak bir iletişim sağlanabiliyor. Ortak telsiz sistemi çok fayda sağlıyor. Her şeye hâkim oluyorsunuz böylece. Herkesin ortak yürütülen faaliyetlerden haberdar olmasını sağlıyor. Her maçta olması gerekir (S3)".

Görevli kişilerin birbiri ile iletişim kurmalarını sağlayacak ortamların oluşturulması, sürekliliği olan iletişim sistemlerinin görevli kişiler arasında tesis edilmesi ve en önemlisi üyelerin birbiri ile iletişim içinde olmalarının sağlayacağı fayda konusunda hem fikir olması ve iş birliği içinde hareket etmesi, üyeler arasındaki koordinasyon sürecine katkı sağlayacaktır.

[8] Madde 12/1 (y): Müsabaka güvenlik amirinin genel kolluk ve özel güvenlik görevlileri, müsabaka ilk yardım sorumlusu, müsabaka itfaiye sorumlusu, kulüp güvenlik sorumlusu, kulüp görevlileri, sağlık ve itfaiye personeliyle irtibat kurabileceği telsiz sistemini ve cihazları temin etmek ve müsabaka öncesinde çalışır durumda ilgililere teslim etmek.

4.2.3.1.Kişisel ilişkiler

Kişisel ilişkiler ve enformel bağlantılar iletişim kurma konusunda başvurulabilecek alternatif seçeneklerdir. Yapılan görüşmeler neticesinde ilgili aktörler arasında iletişim kurmak amacıyla sıklıkla kişisel ilişkilere ve enformel bağlantılara başvurulduğu görülmüştür. İşleri koordine etmek amacıyla ilgili aktörlerin gayri resmi olarak birbiri ile iletişim kurması, koordinasyonu sağlama yollarından biridir. Fakat kişilerin birbiri ile kişisel ilişkiler ve enformel bağlantılar yolu ile iletişim kurabilmesi için öncelikle iş birliği içinde olmalarına ihtiyaç vardır.

Nitekim aktörler arasındaki karşılıklı güven ve aktörlerin olumlu tecrübeleri kurumlar arası koordinasyon süreçlerinde etkinliği arttıracak, olumsuz deneyimler ise aktörlerin kurumlar arası koordinasyon süreçlerine gönüllü katılım konusunda daha şüpheci davranmasına sebep olacaktır. Bunun yanı sıra aktörler arasında iyi bir enerji bağı oluşması da sürece olumlu anlamda katkı sunacaktır (Lie, 2010, s.47).

Yapılan görüşmeler sırasında Müsabaka Güvenlik Amiri ile Zabıta Müdürü arasındaki ikili ilişkinin iyi olduğu, birbirleri ile daha önceden bir tanışıklıkları olduğu, bu tanışıklığın ve samimiyetin ise aralarında kurdukları iletişime olumlu şekilde yansıdığı ve müsabaka günü spor alanı çevresinde görevlendirilen zabıta görevlilerin faaliyetlerinin takip ve kontrolü açısından işleri kolaylaştırdığı ifade edilmiştir. Söz konusu aktörlerin gerektiğinde birbiri ile şahsi cep telefonları aracılığıyla iletişim kurdukları, işleri koordine ettikleri ve birbirine yardımcı oldukları belirtilmiştir.

Bunun yanı sıra Kurulda yer almayan Özel Güvenlik Firması müdürünün Spor Şube birimindeki görevli memurlar ile ikili ilişkilerinin iyi olduğu ve bu sayede Kurul kararlarına spor Kulübü kendisine tebliğ etmesinden daha önce ulaştığı ve bu sayede müsabakalara hazırlanmak için zaman kazandığı belirtilmiştir.

4.2.3.2.Sosyal medya

Sosyal medya kullanımı günümüz itibariyle gençler arasında son derece yaygın olup, sosyal medyada yapılan paylaşımlar çok kısa bir sürede çok geniş kitlelere ulaşabilmekte ve kişilerin algıları üzerinde tesirli bir etki gücüne sahip olabilmektedir. Sporda şiddetin önlenmesi konusunda yapılan mücadelede kitleleri takip ve kontrol etmek için gençler arasında bu derece yaygın olarak kullanılan sosyal medyanın etkisi göz ardı etmek büyük bir yanılgı olacaktır. Sosyal medyanın etkisini S7 şu sözlerle ifade etmiştir:

> "Çünkü günümüz teknolojisinde sosyal medya çok etkili. Sosyal medya, görsel veya yazılı medya üzerinde yapılan açıklama ve söylemler taraftar üzerinde aşırı etki yaratmaktadır. Bu

da sporda şiddeti körükleyen nedenlerin başında geliyor. Sosyal medya üzerinde hızla yayılan söylem ve eylemler sporda şiddetin artmasında veya azalmasında en büyük etken (S7)".

Sosyal medya; taraftar gruplarını etkilemek, aşırı fanatik grupların nabzını düşürmek ve kitleleri sporda şiddet ve düzensizliğin sebep olduğu zararlar konusunda bilinçlendirmek amacıyla etkin bir şekilde kullanılabileceği gibi aynı zamanda taraftar gruplarını takip etmek, fanatik grupların nabzını ölçmek ve sporda şiddetin önlenmesi amacıyla sahada görev alan ilgili personele bilgi sağlamak amacıyla da kullanılabilir. Nitekim yapılan görüşmeler neticesinde sosyal medyanın, taraftar grupların takibi amacıyla etkin bir şekilde kullanıldığı görülmüştür. "Açık kaynak istihbaratı ile yapılan sosyal medya paylaşımları takip edilip kayıt altına alınıyor. Sosyal medyada yapılan paylaşımların takip edilmesi ve bu konuda takipçiler tarafından bilgilendirme yapılması çok etkili bir uygulama (S4)". "Gözlemci Polis büyük oranda sosyal medya üzerinden istihbarat-bilgi sağlıyor (S5)".

4.2.4. Koordinasyon mekanizmaları

Müşterek görevlerin başarılması için Kurul içinde yer alan tüm farklı kurumların birbiri ile bağlantı kurması ve bütünleşmesi gerekir (Beckhy and Okhuysen, 2009, s.470). Görüşmecilere Kurul dışında, sporda şiddetin önlenmesi ile ilgili kişi ve kurumların resmi veya gayri resmi şekilde başka ne tür faaliyetler ile bir araya geldiği soruldu. "İlgili kişi, kurum ve kuruluşlar sadece Kurullarda bir araya geliyor (S1)". "Kurul dışında koordinasyon sağlayacak mekanizmalar yok (S1)". "Kurul dışında aktörler başka şekilde bir araya gelmiyor (S5)".

Kurul üyelerinin Kurul dışında bir araya gelmediği ancak Özel Güvenlik Firması Müdürü ile Spor Şube biriminin yetkililerinin Kurul dışında ihtiyaç halinde bir araya gelip görevlendirilen personel sayısı ile ilgili faaliyetleri koordine ettiği görülmüştür.

> "Eğer ki Emniyet talep ederse bir araya geliyoruz. Örneğin özel güvenlik sayısının Kurulda çok yüksek veya çok düşük belirlenmesi halinde bizi Emniyete davet ediyorlar ve oturup birlikte koordine ediyoruz Spor Şube ile. Burada sayının durumuna göre görevlendirme nasıl olacağı konuşulur. Stat çok büyük ve seyirci kapasitesi çok yüksek. Bu yüzden sayı anlamında sıkıntı yaşadığımızda bu sıkıntıyı nasıl sağlıklı bir şekilde çözeriz bunu koordine ediyoruz. Çok sık davet olmuyor. Sadece özel güvenlik sayısı olarak belirlenen rakamlar çok değiştiğinde oluyor bu görüşmeler veya çok önemli bir müsabaka olduğunda veya milli maç olduğunda böyle bir toplantı yapılıyor (Görüşmecinin kodu açığa çıkmaması için belirtilmemiştir)".

Görüşmecilere ayrıca mevcut işleyişi ile Kurulun etkili bir koordinasyon mekanizması olup olmadığı soruldu. S2 ve S5 bu soruya "Hayır" cevabı verirken S3, S4 ve S7 "Evet" demiştir.

S5, spor kulüpleri ile koordinasyonu sağlama konusunda yaşadıkları zorluğa dikkat çekmiştir. "Kamu kurumları arasında koordinasyon kurmada bir sıkıntı yok, sıkıntı kulüplerde. Kulüplerle koordinasyon kurmak oldukça zor (S5)". Burada görüldüğü üzere mevcut yapıda koordinasyon hiyerarşi ile sağlanmaktadır. Aralarında hiyerarşik ilişki olmayan üyeler arasında koordinasyon sağlamada sıkıntılar yaşanmaktadır.

Görüşmecilere ayrıca üyeler arasında; protokoller, planlar, iş çizelgeleri, zaman çizelgeleri, toplantılar ve benzeri başka koordinasyon sağlayan mekanizmaların olup olmadığı soruldu. S1, S2, S3, S4, S6 ve S7 Kurul toplantısı dışında olmadığını belirtmiştir. S5 ise müsabaka günü görevli personel arasında faaliyet zaman çizelgesi kullanıldığından bahsetmiştir. "Ortak hiçbir protokol vs. yok ama müsabaka günü kapı açılış, seyircilerin içeri alınışı vb. zaman akışları belirli. Örneğin müsabakadan 2 saat önce kapılar açılır (S5)".

2019 yılı Şubat ayında gerçekleştirilen Kurul kararında; Selka Eskişehir HSK tarafından Şubat ayında Göztepe ile oynanması planlanan müsabaka için salonda misafirlere ayrılacak kapasitenin Göztepe Kulübüne ve alınacak güvenlik tedbirleri kapsamında Emniyet Müdürlüğüne bildirilmesine, Gençlik Hizmetleri İl Spor Müdürlüğü tarafından spor alanlarında satış yapan işletmelerin kapalı pet şişelerde satış yapmaması konusunda bilgilendirilmesine, müsabakada görevlendirilecek görevlilerin bilgilerinin (isim, soy isim, TC kimlik numarası, iletişim) ilgili kurumlarca TFF ve Spor Şube birimine bildirilmesine, Büyükşehir Belediye Başkanlığınca milli müsabaka için planlanacak ücretsiz seferlerin basın yolu ile kamuya duyurulmasına, İl Emniyet Müdürlüğünce belirlenen Özel Güvenlik Dağılım Planının TFF'ye bildirilmesine, Türkiye-Moldova milli müsabakası günü oluşabilecek park yoğunluğunu engellemek adına Büyükşehir Belediyesi, Osmangazi Üniversitesi ve diğer kurum ve kuruluşlarla irtibat kurularak alınacak trafik tedbirlerinin düzenlenmesine ve Gençlik Hizmetleri İl Spor Müdürlüğünce Osmangazi Elektrik Dağıtım Şirketi ile elektrik kesintisi olmaması amacıyla gerekli tedbirleri almak üzere görüşülmesine karar verilmiştir. Görüldüğü üzere sporda şiddet ve düzensizliğin önlenmesi ve müsabakaların sağlıklı ve güvenli bir şekilde yapılmasını sağlamak maksadı ile ilgili tüm kurum ve kuruluşlar arasında bir

koordinasyon mekanizması niteliğinde olan Kurulda ilgili kurum ve kuruluşlar arasında koordinasyon sağlayan kararlar alınmaktadır.

Spor müsabakalarında şiddeti önlemeye yönelik kurumlar arası koordinasyon mekanizması olarak sadece Kurul olduğu görülmektedir. Ancak Kurul dışında ilgili aktörlerin bir araya gelerek iş birliği ve koordinasyonu güçlendirecek ortak çalışmaları çok nadir yaptığı görülmektedir.

4.2.4.1.Planlama öncesi koordinasyon

Yöneticiler plan ve politikalar hazırlarken henüz daha yolun başındayken uygulayıcı olan kişi veya birimler ile koordinasyon sağlamalıdır (Özalp, 2010, s.230-232). Benzer gereklilik kurumlar arası organizasyon yapılarında da geçerlidir. Kurumlar arası organizasyonlarda da herkesi ilgilendiren konularda karar alınmadan, plan ve politika hazırlanmadan önce tüm kurumlarla koordinasyon sağlanması alınacak kararların ve hazırlanacak plan ve politikaların daha başarılı olmasını sağlayacaktır. Görüşmecilere, sporda şiddetin önlenmesi konusunda hazırlanan veya hazırlanacak olan mevzuatlar ile lig statüsü ve müsabaka talimatlarının hazırlanmasından önce ilgili kurumlarla fikir alış verişinde bulunulup bulunulmadığı soruldu. Üç görüşmeci herhangi bir fikir alışverişinde bulunulmadığını ifade etmiştir.

> “Hiçbir fikir alışverişinde bulunulmuyor. Bazı zamanlar Eskişehir’e maç veriliyor bunun için bile fikir alınmıyor. Maç ve tarihi veriliyor o kadar. Öncesinde bir iletişim kurulmuyor. O tarihte şehirde başka bir faaliyet de varsa örneğin bir devlet büyüğü gelmiştir. Güvenlik güçleri buralarda görev yapıyordur. İşte o zaman personel sayısı olarak ciddi sıkıntı yaşıyoruz. Çok elzem durumlarda komşu illerden takviye için personel isteniyor (Görüşmecinin kodu açığa çıkmaması için belirtilmemiştir)”.

Görüşmecinin bu ifadeleri şehirlere müsabaka planlaması yapılmadan önce o şehirde o gün için planlı başka faaliyetler olup olmadığı konusunda ilgili kurumlarla koordinasyon kurulmasına ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Bu konuda yaşanan koordinasyon eksikliğinin etkinliklere personel planlaması yapılması hususunda kurumları zor durumda bıraktığı anlaşılmaktadır.

> “Devlet büyüklerinin seyirci olarak katıldığı maçlarda koordinede genel anlamda bir sıkıntı yaşanıyor. Genelde son dakika geliştiği için bu durumlar sorun oluyor. Geçen sene milli maça Başbakan geldi ve Başbakanlığın korumaları güvenlikle ilgili duruma el koydu. Kurul kararı ile spor alanına girecek olan ambulans bile spor alanına girişte sorun zorluk yaşandı. Devlet büyüklerinin korumaları veya yetkililer Kurula katılmadığı için alınan güvenlik tedbirleri hakkında bilgi sahibi değil (S3)”.

Ancak bir başka görüşmeci planlama öncesi koordinasyon sağlanması konusunda örnek bir uygulamadan bahsetmiş ve böylece koordinasyon sürecine ilişkin kısmen olumlu bir izlenim oluşmasını sağlamıştır. Görüşmeci, Federasyon tarafından talimatlar oluşturulmadan önce kulüplerle toplantı yapılarak koordinasyon sağlandığını ifade etmiştir. "Federasyon kulüplerle toplantı yapar ve orada bazı kararlar alınır ve o kararlar neticesinde bir taslak oluşturulur ve talimatlar oluşturulur (Görüşmecinin kodu açığa çıkmaması için belirtilmemiştir)".

Bunun yanı sıra bir başka görüşmecinin ifadesinde sporda şiddetin önlenmesi konusunda görev ve sorumluluk sahibi olan kişilerin sporda şiddet ve düzensizliğin önlenmesi konusunda politikalar belirlemek üzere toplanan Spor Güvenlik Çalıştayına davet edildiğini ve bu Çalıştayda sorumlu kişilerle fikir alış verişinde bulunulduğunu ifade etmiştir. "Önümüzdeki hafta Spor Güvenlik Çalıştayı gerçekleşecek Antalya'da. Sporda şiddet ve düzensizliğin önlenmesi konusunda yürürlükte olan Kanun ve Yönetmeliğe ek yeni düzenlemeler konusunda fikir alışverişinde bulunulacaktır. Bu Çalıştaya tüm müsabaka güvenlik amirlerinin davet edildiğini biliyorum (S2)". Çalıştaylarla ilgili ayrıca S5, şu ifadelerde bulunmuştur: "Çalıştay yapılacak işler veya güncellemeler ile ilgili toplanır. Yeni uygulamaların harekete geçirilmesi için Çalıştay yapılır. Bu Çalıştaylarda bulunan kurum temsilcileri zaten sahadaki ilgililerden gerekli bilgilileri alır ve Çalıştaylara katılır (S5)".

Emniyet Genel Müdürlüğü tarafından yayınlanan ve kamuoyuyla paylaşılan 27 Ekim 2017 tarihli Spor Güvenlik Çalıştayı Sonuç Bildirgesi ile Çalıştayda; Adalet Bakanlığı, Emniyet Genel Müdürlüğü, Jandarma Genel Komutanlığı, Spor Genel Müdürlüğü, TFF temsilcileri ile birlikte Süper Lig ve TFF 1.Lig takımlarının bulunduğu 23 ilin Müsabaka Güvenlik Amirleri ve Spor Güvenliği Şube Müdürlerinin yer aldığı ifade edilmiştir. Kurul ve eşgüdüm toplantılarının verimliliği ve yaptırımlarının da ele alındığı toplantıda ayrıca Kanun kapsamındaki soruşturma ve cezai yaptırım uygulamaları, özel güvenlik tedbirlerinin verimliliği, eğitimi, geliştirilmesi ve yasal düzenlemeleri ve diğer bazı güvenlik tedbirlerine ilişkin konuların yer aldığı söz konusu bildirgede ifade edilmiştir. Katılımcılar tarafından bir takım değerlendirmelerin yapıldığı ve bunun neticesinde ise mevzuatta değişiklik öngören hususların belirlendiği Çalıştayda, uygulamada yaşanan aksaklıkların giderilmesi adına hayata geçirilecek faaliyetlerin görüşüldüğü belirtilmiştir (http-7).

Bu yönü ile söz konusu Çalıştayın sporda şiddetin önlenmesi konusunda önemli görev ve sorumlulukları olan Spor Şube Müdürleri ve Müsabaka Güvenlik Amirleri gibi ilgili kişiler arasında önemli bir koordinasyon mekanizması olduğu ve yaşanan aksaklıkların giderilmesi amacıyla bu Çalıştaylarda fikir alışverişi yapıldığı ve karar alındığı görülmektedir. İlgili kurumlar arasında çok önemli bir koordinasyon mekanizması niteliğinde olan Çalıştayların etkinliğinin arttırılarak devam ettirilmesi gerektiği değerlendirilmektedir.

4.2.4.2.Kontrol listesi, formlar ve rehberler

Yapılan görüşmeler neticesinde kurum ve kuruluşlar tarafından yürütülen işler sırasında form, liste ve çizelge benzeri bazı koordinasyon araçlarının kullanıldığı görülmüştür. Her sezon başında stadyumda toplanan Kurulun spor alanlarının sertifikalarını onaylama sürecinde Kurul tarafından form ve kontrol listeleri kullandığı ve bu sayede kendi alanlarında uzman farklı kurumlar tarafından yürütülen işleri koordine ettiği ve kontrol mekanizmasını belirli standartlar dâhilinde yaptığı görülmektedir. "Sezon başında toplanılır ve spor alanlarına emniyet güvenlik sertifikası verilir. Spor alanlarının fiziki güvenlik tedbirlerini ne derece sağladığı incelenir. Bununla ilgili bazı formlar var. Bu formlarda yer alan hususların sağlanıp sağlanmadığı araştırılır ve bunun neticesinde sertifika verilir (S5)". Bahsi geçen formlara Ek-2'de yer verilmiştir.

Bunun yanı sıra Emniyet Genel Müdürlüğü tarafından spor müsabakalarında görev alan kişi ve şubelere "Spor Güvenlik Rehberi" hazırlanıp dağıtıldığı görülmüştür. Dağıtılan rehberlerde Kanun ve Yönetmelik maddelerine, müsabaka öncesi, müsabaka esnası ve müsabaka sonrası yerine getirilecek görevlere yer verilmiştir. Görevli kişiler tarafından yürütülecek görev ve faaliyetlere ilişkin bir kontrol listesi niteliğinde olan ve cep boyda hazırlanan rehberin farklı kişi ve birimlerce yürütülen işlerin koordine edilmesi konusunda kullanıcıya kolaylık ve pratiklik sağladığı değerlendirilmektedir. Spor Güvenliği Rehberi fotoğraflarına Ek-3'de yer verilmiştir.

2019 yılı Şubat ayında gerçekleştirilen Kurulun karar yazısı incelendiğinde ise İl Emniyet Müdürlüğü'nce milli müsabaka için belirlenen sayıdaki özel güvenlik personeli için Özel Güvenlik Dağılım Planı hazırlanmasına ve TFF'ye bildirilmesine karar verildiği görülmüştür. Görev yerleri ve görev tanımlarının belirtileceği ifade edilen bu Plan'ın özel güvenlik görevlilerinin müsabaka günü yürüteceği işleri koordine etmesine yardımcı olacağı değerlendirilmektedir.

Ayrıca, Emniyet Genel Müdürlüğü'nce hazırlanan ve Ek-4'de yer alan "Bu maç sensiz olmaz" ve "Sporda Şiddete Dur De" temalı broşürlerin incelenmesi neticesinde vatandaşların; Kanun, yasak eylem ve davranışlar, bu eylem ve davranışlara öngörülen cezai müeyyideler hakkında haberdar ve bilgi sahibi olmasının amaçlandığı görülmektedir. Sportif faaliyetlerin barış ve kardeşlik için mücadele edilen etkinlikler olduğu vurgusunun ön plana çıktığı bu afiş ve broşürlerin Kanun'un bilinmesini sağlayan etkili koordinasyon araçları olduğu değerlendirilmektedir.

4.2.4.3.Bilişim sistemlerinin kullanımı

Bilişim sistemlerinin sporda şiddetin önlenmesi konusunda ilgili kurumlar arasında uygulamada kullanılmasına en güzel örnek Elektronik Bilgi Bankasıdır. Kurum ve kuruluşlar arasında seyirden yasaklanan kişiler hakkında oluşturulan en etkili koordinasyon mekanizması olan Elektronik Bilgi Bankası'na kurumların en seri vasıta ile ulaşıp ulaşamadıkları görüşmecilere soruldu. İlgili kurum ve kuruluşların Elektronik Bilgi Bankası'na en seri vasıta ile ulaşabildikleri görülmüştür.

Ayrıca görüşmecilere bilgi ve bilişim sistemlerinin kurumlar arası koordinasyon süreci içinde etkin olarak kullanıldığı Elektronik Bilgi Bankası vb. başka örneklerin olup olmadığı soruldu. Görüşmecilerin tümü olumsuz cevap vermiş ya da olup olmadığını bilmediğini ifade etmiştir.

4.2.4.4.Kilit roller

Sporda şiddetin önlenmesi konusunda oluşturulan yapı içerisinde Kanun ve Yönetmelik'te tanımlanan bazı kilit roller koordinasyon faaliyetinin adeta başrol oyuncusu niteliğindedir. Müsabaka günü görevli personel arasında koordinasyon sağlama ve Kurulda karara bağlanan konuları yürütme ve denetleme görevi verilen Müsabaka Güvenlik Amiri bunların en önemlisidir ve mevcut yapı içerisinde söz konusu rolün son derece aktif bir şekilde sürecin içerisinde yer aldığı ve koordinasyon sürecine katkı sağladığı görülmektedir. Müsabaka Güvenlik Amirinin görüşmeciler tarafından ifade edilen bir diğer adı ise Saha Komiseridir.

Koordinasyon sürecindeki bir diğer kilit rol Gözlemci Polistir. Gözlemci Polis tarafından yürütülen faaliyetlerle ilgili görüşmeciler tarafından bahsedilen bazı konular şu şekildedir:

> "Spor Şubeden Gözlemci Polisliği görevi yapan personel taraftar gruplarının önünde durur. Her taraftar grubunun önünde bir Gözlemci Polis durur. Zaten Gözlemci Polislerden taraftar

grupları biraz çekinir. Gözlemci Polis bir taşkınlık görürse ilgili kişiyi grup liderine gösterir ve stadın dışına aldırır. Grup liderleri de o kişiyi dışarı çıkarır (S1)".

Gözlemci polisin, oyuncular ile taraftarların seyahat, konaklama, sayı ve programlarına ilişkin bilgileri temin etmesi sürecinde ise aktörler arasında koordinasyon sürecini zora sokan bir tutum olduğu anlaşılmaktadır.

> "Gözlemci Polis bütün dış saha maçlarına gider. Bu görev Spor Şube içindeki üç dört personel arasında dönüşümlü icra edilir. Gözlemci Polis eşgüdüm toplantısına katılır. Deplasmanda karşı takımın bulunduğu ilin Spor Şubesi ile taraftarların sayısına, çıkış saati ve yerine ilişkin bilgiler paylaşır. Spor güvenlik birimleri arasında koordinasyon sağlar. Normalde taraftardan sorumlu kulüp temsilcisinden taraftarlarla ilgili alması gereken bilgiyi uygulamada gözlemci polis öğrenir ve bildirir. Kulübün taraftardan sorumlu temsilcisinin işini yapar (Görüşmecinin kodu açığa çıkmaması için belirtilmemiştir)".

Yapılan görüşmeler sırasında alınan cevaplar neticesinde gözlemci polisin rakip takımların bulunduğu şehirlerin spor şube birimleri arasında takım oyuncuları ve taraftarlar hakkında bazı bilgilerin koordinasyonu sağladığı görülmektedir. Taraftarlara ilişkin bilgiler toplayan ve bu bilgileri sahada görev alan sorumlu kişilerle paylaşan Gözlemci Polisin faaliyetlerinin sporda şiddetin önlenmesi konusunda bir diğer önemli kilit rol olduğu değerlendirilmektedir.

> "İç saha maçlarında Spor Şubenin tüm personeli Gözlemci Polis gibi görevli oluyor müsabaka günü. Dış sahaya Gözlemci Polis olarak bir kişi gidiyor. Aslında gözlemci polis taraftar gruplarını zapt etmek için var. Her taraftar grubunun önünde bir Gözlemci Polis olur ve herkesi tanır, tespitlerde bulunur, zararlı olabilecekler konusunda bizleri bilgilendirir. Müsabakaya gelen taraftarlarla ilgili tehlikeli olabilecekler, üzerinde bir şey çıkabilecekler konusunda bilgi verir. Aslında bu bilgilendirme kendi içlerinde oluyor ama biz de işin içinde olduğumuz için bize bilgi veriyorlar uygulamalara yansıtmak maksadı ile (Görüşmecinin kodu açığa çıkmaması için belirtilmemiştir)".

Konu ile ilgili bir görüşmeciye Kulüp ve Gözlemci Polis arasında nasıl bir iletişim ağı olduğu, ne sıklıkla bir araya geldikleri ve hangi konularda bilgi alışverişi sağlandığı soruldu.

"Müsabaka öncesinde telefonla istişare ederiz ama mutlaka müsabaka öncesinde bir araya da geliriz. Zaten birbirimizi tanıyoruz. Özellikle dış saha müsabakaları öncesinde bir araya geliriz. Çıkış saatimiz, kalacağımız otel, yol güzergâhı, yemek yenecek saat, yer vs. her şeyi gözlemci polis ile paylaşırız. Gözlemci polis ayrıca dış sahaya gelecek taraftar sayısını bilir (Görüşmecinin kodu açığa çıkmaması için belirtilmemiştir)".

Sporda şiddetin önlenmesi konusunda mevzuat ile görev ve sorumlulukları belirlenen ve aslında kurumlar arasında oluşturulan koordinasyon sürecinin kilit

rolündeki iki kişisi olan Kulüp Güvenlik Sorumlusu ve Taraftardan Sorumlu Kulüp Temsilcisinin ise uygulamada arzu edildiği şekilde var olmadığı, sürece sembolik bir şekilde katılım sağladığı görülmektedir. İlgili görüşmecilere Kulüp Güvenlik Sorumlusu ve Taraftardan Sorumlu Kulüp Temsilcisinin sahip olması gereken federasyon kriterleri sorulmuştur. **"**Stadyumdaki tüm alanlara hâkim olarak akredite edilen kişilerdir. Stadyumdaki tüm alanlara girmeye yetkili kişilerdir. Sezon başında iki kişi belirlenir ve biri asil biri yedek olur (S7)".

4.3. Uygulamada Yaşanan Aksaklıklar

Sporda şiddetin önlenmesi konusunda ilgili kişi, kurum ve kuruluşlara önceki bölümlerde ele alındığı üzere Kanun ve Yönetmelik ile görev, yetki ve sorumluluklar tanımlanmış, yükümlülükler ve cezai müeyyideler belirlenmiştir. Böylece ilgili aktörler tarafından yürütülecek faaliyetlerin koordinasyonu sağlanmaya çalışılmıştır. Aynı zamanda ilgili aktörlerin Kurulda bir araya gelerek o ay içerisinde oynanacak müsabakalara ilişkin uygulanacak güvenlik tedbirlerini koordine etmeleri sağlanmış ve yaşanabilecek sıkıntıları en aza indirmek amaçlanmıştır. Fakat her halükarda uygulamada bazı aksaklıkların yaşandığı görülmüş ve bu bölümde görüşmeciler tarafından ifade edilen uygulamada yaşanan aksaklıklara yer verilmiştir.

4.3.1. Görev, yetki ve sorumluluklar ile ilgili aksaklıklar

Kurulda görev alan üyeler Kanun ve Yönetmelik ile kendilerine verilen görev ve sorumlulukları yerine getirebilmek için yine aynı Kanun ve Yönetmelik ile kendilerine verilen yetkileri kullanmaktadırlar. Nitekim yönetim faaliyetinin ana unsurundan biri olan örgütleme fonksiyonunun diğer yönetim unsurlarına sağlam bir zemin oluşturabilmesi için üyeler kendilerine verilen görev ve sorumluluk konusunda karar alabilmelerine imkân sağlayacak şekilde sahip oldukları sorumlulukla dengeli bir yetki ile donatılmış olması gerekir (Oktal, 2014, s.198).

Başarılı bir koordinasyon yapısı oluşturmak için; işlerin sorumluluğunun kimde olduğu konusunda bir boşluk oluşmasına müsaade etmemek, farklı kurumlara aynı görevi vermemek, görevlerin yerine getirilmesi için kurum ve kuruluşların ne tür yetkilere sahip olduğunu açıkça ortaya koymak, görev, yetki ve sorumlukların herkes tarafından bilinmesini sağlamak gerekir.

Görüşmecilere sporda şiddetin önlenmesi konusunda genel anlamda en büyük sorumluluğun hangi kurumun omuzunda olduğu sorulmuş ve görüşme yapılan 7 görüşmeciden 6'sı bu soruya "Emniyet" şeklinde cevap vermiştir.

“Spor Şubenin personel sayısı yetersiz ve her yere yetişemiyor. Fakat en genel anlamda sorumlu Emniyet olarak görülüyor (Görüşmecinin kodu açığa çıkmaması için verilmemiştir)”.

Kurul üyeleri arasında genel anlamda sorumluluğun İl Emniyet Müdürlüğünde olduğu yönünde bir düşüncenin hâkim olduğu ve bu düşüncenin etkisinin sadece ortak yürütülen faaliyetlerde değil Kanun ve Yönetmelik ile sorumlusu açıkça belirtilen görevlerde de kendini gösterdiği ve bundan dolayı bir rahatsızlık oluştuğu anlaşılmaktadır.

Uygulamadaki bir başka aksaklık ise şudur; Kanun’da belirtildiği üzere Kurulda belirlenen genel kolluk görevlisi sayısının özel güvenlik görevlisi sayısının üçte birini geçmemesi gerekirken uygulamada işleyişin böyle olmadığı anlaşılmaktadır. Spor Şubenin personel sayısının yeterli olmadığı ve kendisine verilen görevlere yetişmekte zorlandığı yönündeki yukarıda yer alan ifade ise Kurul tarafından genel kolluk görevlisi sayısı belirlenirken İl Emniyet Müdürlüğü Spor Şube biriminin mevcut personel sayısı ve iş yoğunluğunun dikkate alınmadığını göstermektedir.

“Mevzuata göre hareket etmemiz gerekirse 300 özel güvenlik görevlendirildiyse 100 kadar genel kolluk görevlisi müsabakada görev almak üzere tayin edilir. Fakat Eskişehirspor’un son müsabakasında 588 genel kolluk, 175 özel güvenlik görevlendirildi. Gördüğünüz üzere sayıca durum tam tersi şekilde (S2)”.

2018 yılı Mart ve Ekim ayları ile 2019 yılı Şubat ayına ait Kurul kararlarında yer aldığı şekilde müsabakalara ve risk gruplarına göre görevlendirilen personel sayısı Tablo 4.1’de gösterilmiştir. Kurul tarafından yapılan görevlendirmelerin Kanun’da belirtilen özel güvenlik ve genel kolluk görevlisi sayısının belirlenmesi konusundaki standarda uymadığı görülmektedir. Görüşmecilerin ifadeleri ve incelen Kurul kararları, Kanun ve Yönetmelik hükümleri ile uygulama arasında kayda değer uyumsuzluklar olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.1. *Görevlendirilen güvenlik personeli dağılımı.*

Planlanan Müsabaka	Risk Grubu	Görevlendirilen Özel Güvenlik Görevlisi Sayısı	Görevlendirilen Genel Kolluk Görevlisi Sayısı
Eskişehirspor-Adana Demirspor (2017-2018 Sezonu TFF 1.Lig)	Belirtilmemiş	250	300
Eskişehirspor-Altınordu FK (2017-2018 Sezonu TFF 1.Lig)	Belirtilmemiş	200	300
Eskişehirspor-Balıkesirspor Baltok (2017-2018 Sezonu TFF 1.Lig)	Belirtilmemiş	200	300
Eskişehir Basket SK-Gaziantep Basketbol (2017-2018 Sezonu Basketbol Süper Ligi)	Belirtilmemiş	50	80
Eskişehir Basket SK-Pınar Karşıyaka (2017-2018 Sezonu Basketbol Süper Ligi)	Belirtilmemiş	70	80
Eskişehir Basket SK-Darüşşafaka Tekfen SK (2017-2018 Sezonu Basketbol Süper Ligi)	Belirtilmemiş	50	80
Selka Eskişehir Hentbol SK-Adıyaman Belediye SK (2017-2018 Sezonu Hentbol Ligi)	Belirtilmemiş	-	5
Selka Eskişehir Hentbol SK-Aziziye Belediye Termal SK (2017-2018 Sezonu THF Erkekler Süper Ligi)	Belirtilmemiş	-	5
Selka Eskişehir Hentbol SK- CIP Travel Antalyaspor A.Ş. (2017-2018 Sezonu Erkekler Türkiye Kupası Çeyrek Final)	Belirtilmemiş	-	5
Eskişehirspor-Hatayspor (2018-2019 Sezonu TFF 1.Lig)	Orta	250	500
Eskişehirspor-İstanbulspor A.Ş. (2018-2019 Sezonu TFF 1.Lig)	Hafif	250	500
Selka Eskişehir Hentbol SK-OIF Arendal (2018-2019 Sezonu EHF Challenge Cup)	Orta	-	20
Selka Eskişehir Hentbol SK-Göztepe (2018-2019 Sezonu Erkekler Türkiye Kupası Çeyrek Final)	Yüksek	-	60
Selka Eskişehir Hentbol SK-CIP Travel Antalyaspor A.Ş. (2018-2019 Sezonu THF Erkekler Süper Ligi)	Orta	-	20
Selka Eskişehir Hentbol SK-Karşıyaka Belediye GSK (2018-2019 Sezonu THF Erkekler Süper Ligi)	Orta	-	20

Tablo 4.1. (Devam) *Görevlendirilen güvenlik personeli dağılımı.*

Selka Eskişehir Hentbol SK-Nilüfer Belediyespor (2018-2019 Sezonu THF Erkekler Süper Ligi)	Orta	-	20
Eskişehirspor-Adana Demirspor (2018-2019 Sezonu TFF 1.Lig)	Yüksek	250	750
Eskişehirspor-Altınordu FK (2018-2019 Sezonu TFF 1.Lig)	Orta	200	750
Türkiye-Moldova (2020 UEFA Avrupa Şampiyonası Elemeleri H Grubu)	Yüksek	1000	1500

İncelenen Kurul karar raporlarında, 2017-2018 sezonunda oynanan Eskişehirspor-Adana Demirspor ve Eskişehirspor-Altınordu FK müsabakalarının ikisinde de 300 genel kolluk görevlisi planlanırken 2018-2019 sezonunda oynanan Eskişehirspor-Adana Demirspor ve Eskişehirspor-Altınordu FK müsabakalarında 750 genel kolluk görevlisi planlandığı görülmektedir. Aynı rakip takımlarla farklı sezonlarda oynanan müsabakalar için farklı risk değerlendirmesi çıkması, müsabaka risk değerlendirmesi yapan Spor Şube biriminin farklı parametreleri birlikte değerlendirdiği ve risk değerlendirmesi yaparken tek belirleyici konunun müsabaka yapan takımların olmadığı anlaşılmaktadır.

Bunun yanı sıra 2018-2019 sezonunda oynanan Eskişehirspor-Adana Demirspor müsabakası Yüksek Riskli maç olarak değerlendirilmiş ve 250 özel güvenlik personeli ile 750 genel kolluk görevlisi planlanmıştır, aynı ay içerisinde oynanan Orta Riskli olarak değerlendirilen Eskişehirspor-Altınordu FK müsabakasında ise 200 özel güvenlik personeli ile 750 genel kolluk görevlisi planlandığı görülmektedir. 2018-2019 sezonu Ekim ayında oynanan ve Orta Riskli olarak değerlendirilen Eskişehirspor-Hatayspor müsabakası için ise 250 özel güvenlik personeli ile 500 genel kolluk görevlisi planlanmıştır. Şubat ayında oynanan farklı risk gruplarındaki iki müsabaka için de aynı sayıda genel kolluk görevlisi planlandığı görülmektedir. Ayrıca Ekim ayında oynanan Orta Riskli müsabaka için 500, Şubat ayında oynana Orta Riskli müsabaka için 750 genel kolluk görevlisi planlanmıştır. Risk seviyesi aynı olmasına rağmen farklı sayıda personel görevlendirildiği görülmektedir. Söz konusu planlamalar personel sayısı belirlenirken müsabakaların risk grupları dışında farklı parametrelerin de göz önünde bulundurulduğu olduğunu göstermektedir.

Kurul toplantısında aynı zamanda müsabakada görev alacak itfaiye ve sağlık ekibi ile ilgili hususlar karara bağlanmaktadır. Yönetmeliğin 12'inci maddesinin 1 inci fıkrasının l bendinde spor kulüplerinin görev, yetki ve sorumlulukları arasında: "Müsabaka alanında uluslararası federasyonların kriterleri doğrultusunda, spor alanı güvenlik planında belirtilen sayıda, kulüp güvenlik sorumlusunun koordinasyonunda, ambulans ve itfaiye araç ve gereçleri ile personeli bulundurmak, yangın söndürme tedbirlerini almak ve yetkililerin yerlerini tespit etmek", 5'inci maddesinin beşinci fıkrasının i bendinde Kurulların görev, yetki ve sorumlulukları arasında: "Futbol dalında en üst lig ve bir alt liginde yapılan müsabakalarda seyirci güvenliğinin sağlanması amacıyla; seyirci sağlığı ve ilk yardım ile ilgili sağlık müdürlüğünden müsabaka ilk yardım sorumlusunu ve itfaiye müdürlüğünden de müsabaka itfaiye sorumlusunu belirlemek", 5'inci maddesinin beşinci fıkrasının m bendinde ise Kurulların görev, yetki ve sorumlulukları arasında: "Müsabaka ilk yardım ve itfaiye sorumlularının koordinesinde görev yapacak ilk yardım ve itfaiye personelinin spor kulübü tarafından görevlendirilmesini sağlamak" ifadeleri yer almaktadır.

Yönetmelik'te yer alan ifadeler özetle şunu belirtmektedir: Kurul; İl Sağlık Müdürlüğü'nden ilk yardım sorumlusu, İtfaiye Müdürlüğü'nden ise itfaiye sorumlusu tayin eder. Aynı zamanda bu sorumlular koordinesinde görev yapacak ilk yardım ve itfaiye personelinin spor kulübü tarafından görevlendirilmesini sağlar. Fakat görüşmecilerin ifadelerine bakıldığında bu konuda da Kanun ve Yönetmelik hükümleri ile uygulama arasında uyumsuzluk olduğu anlaşılmaktadır.

"Belediye müsabakalarda itfaiye hizmeti sağlıyor. Kaç itfaiye bulundurulacağı belediye temsilcisine, kaç ambulans ve sağlık ekibi bulundurulacağı İl Sağlık Müdürlüğü temsilcisine iletiliyor (S4)". "İtfaiye ve sağlık personelini spor kulübü talep eder. Kulüpler belli bir ücret karşılığında itfaiye ve sağlık personelinin temin edilmesini sağlar (S2)".

> "Ambulans hem kulübün hem il sağlık müdürlüğünün, itfaiye hem kulübün hem belediyenin sorumluluğu gibi görünüyor. Aslında bunlar her ne kadar kamu hizmeti de olsa örneğin bir vaka olmadığı halde tedbiren ambulans bulundurmak ücrete tabi. Bunun için il sağlık müdürlüğü para alması lazım ama tabi Valilik emriyle bunlar hazır bulunduruluyor. Kulüpten de para alabildiklerini sanmıyorum (S5)".

Uygulamaya baktığımızda ilk yardım ekibinin İl Sağlık Müdürlüğünden ve itfaiye ekiplerinin ise İtfaiye Başkanlığından Kurul kararı ile belirlendiği görülmektedir. S3, müsabaka ilk yardım sorumlusu ve müsabaka itfaiye sorumlusunun ise sezon başında

stadyumda yapılan toplantıda belirlendiğini ve sezon boyunca aksi belirtilmedikçe aynı personelin bu sorumlulukları yerine getirdiğini ifade etmiştir.

Türkiye-Moldova milli müsabakasının ve diğer yüksek riskli müsabakaların oynandığı 2019 yılı Şubat ayına ait Kurul toplantı kararı incelendiğinde ise Türkiye-Moldova milli müsabakası için Belediye Büyükşehir Belediye Başkanlığınca müsabaka itfaiye sorumlusunun, İl Sağlık Müdürlüğünce ise müsabaka ilk yardım sorumlusunun atanmasına karar verilmiş ve diğer müsabakalardan farklı olarak bu konunun ayrıca ele alındığı görülmüştür.

İlk yardım ve itfaiye personelinin temin edilmesi görevi Yönetmelik'te spor kulübüne verilmiş fakat Eskişehirspor'un müsabakalarında bu görev Valilik emri ile kamu kurumları tarafından yerine getirilmektedir. "Vali beyin emriyle müsabakada görevlendirilmek üzere ambulans ve ekibi bulundurulur. Daha sonra bunların ücretlendirmesi yapılır ve spor Kulübüne faturalandırılır. İl Sağlık Müdürlüğünden gelen araç müsabakada en fazla 6 saat bulunur ve her saat için 160 TL olarak ücretlendirilir (S3)".

Kurul kararları ve görüşmecilerin ifadeleri incelendiğinde, spor Kulübünün içinde olduğu mali yetersizliğin sebep olduğu durum sebebiyle Kurul Başkanının inisiyatifi doğrultusunda karar alındığı ve müsabakada görev alacak ilk yardım personelinin bulundurulması için İl Sağlık Müdürlüğüne görev verildiği görülmektedir. Nitekim müsabakada bulunan İl Sağlık Müdürlüğü ambulansının ise ücretinin müsabaka sonunda spor Kulübüne rücu ettirilmek üzere faturalandırıldığı görülmektedir. "Eskişehirspor'un mali durumu gerekçesiyle müsabakada ambulans bulunduramamaktadır. Vali bey ise bir sorun yaşanmaması adına gerekli tedbirleri almak için İl Sağlık Müdürlüğüne bu konuda emir vermektedir (S3)".

Yönetmelik'te, seyirciler için yasak eylemler ve yaptırımlara ilişkin bilgilendirici broşürlerin hazırlanması ve dağıtılması görevi spor Kulüplerine verilmiştir[9]. Fakat S5'in ifade ettiği üzere söz konusu broşürlerin dağıtımı görevini spor kulüpleri yerine getirmemektedir. "Kulüpler ayrıca taraftarlara broşür dağıtmak zorunda. Bu broşürleri dağıtmak her ne kadar Kulübün görevi olsa da bu broşürleri taraftarlara Emniyet dağıtıyor. Bu broşürler Emniyet Genel Müdürlüğü tarafından hazırlanıyor ve benzer şekilde şehirdeki reklam panolarına da asılıyor (S5)". Emniyet Genel Müdürlüğünün

[9] Madde 12/1(z)(ıı): Müsabakalarda seyirciler için yasak eylemler ve yaptırımlara ilişkin bilgilendirici broşürler hazırlamak ve dağıtmak.

Yönetmelik'te kendi görev ve sorumlulukları arasında yer almayan bu ve benzeri konularda girişimde bulunarak sporda şiddetin önlenmesi konusunda etkin bir mücadele örneği sergilediği görülmektedir.

Bunun yanı sıra Yönetmeliğin 12'inci maddesinde spor kulüplerinin taraftardan sorumlu kulüp temsilcisi belirleyeceği ifade edilmiş[10] ve aynı Yönetmeliğin 15'inci maddesi kapsamında ise taraftardan sorumlu kulüp temsilcilisinin görev ve sorumluluklarına yer verilmiştir. Fakat yapılan görüşmeler neticesinde taraftardan sorumlu kulüp temsilciliği rolünün etkin bir şekilde uygulanmadığı görülmüştür. "Taraftardan sorumlu kulüp temsilcisi daha etkin rol almalı. Onun işini gözlemci polis yapıyor. Taraftarlara ilişkin bilgileri sağlamıyor. Etkin bir şekilde uygulanmıyor bu rol (S5)".

Spor kulüpleri, sporda şiddetin önlenmesi konusunda kendisine Kanun ve Yönetmelik ile verilen görev ve sorumlulukları yerine getirme konusunda daha etkin bir şekilde rol almalı, ortak amaçları kendi amaç ve hedeflerinden daha üstün tutmalıdır. "Spor kulüpleri alınan tedbirleri fazla görüyor. Ama bir problem olduğunda sorumluluk almaktan da kaçıyor (S4)". Spor kulüplerinin bu süreçte ortak amaç ve hedefleri özümsemesi ve yükümlülüklerini Kanun ve Yönetmelik'te belirtildiği şekilde yerine getirmesi gerekir.

Görüldüğü üzere Kanun ve Yönetmelik'te ifade edilen bazı görev ve sorumluluklar uygulamada aynı şekilde hayata geçmemektedir. Uygulama ve mevzuat arasındaki bu uyumsuzluğun giderilmesi ve ilgili kişi, kurum ve kuruluşların Kanun ve Yönetmelik'te ifade edildiği şekilde görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi ve aksaklık yaşanmasına sebep olan konuların çözülmesi gerekir.

Yapısal sorunların tespitine ilişkin görüşmecilere belirli bir soru yöneltilmediği halde görüşmeler sırasında bazı görüşmeciler tarafından Eskişehirspor'un müsabakalarının oynandığı Eskişehir Atatürk Stadının mülkiyetinin Eskişehirspor'a ait olmamasının bir takım yapısal sorunları beraberinde getirdiği ifade edilmiştir. Müsabaka günleri Eskişehirspor'a kiralanmak suretiyle idame ettirilen stadın mülkiyetinin kulübe ait olamaması uzun vadede bazı problemlerin yaşanmasına sebep olduğu görülmektedir.

[10] Madde 12/1(t): Taraftardan sorumlu kulüp temsilcisini belirleyerek ilgili spor güvenlik birimine bildirmek, bu bildirimi gerçekleştirmediği takdirde başkan ve yönetim Kurulu üyelerinin tamamı aracılığıyla müsabaka güvenliğinin sağlanması konusunda genel kolluk görevlileri ile özel güvenlik görevlilerine yardımcı olmak.

“Kulüp masrafları kendi karşılasa bu şekilde davranmaz. Spor alanın yıllık sadece elektrik ve su faturası ortalama 450.00 TL (S5)”. “Eskişehirspor’un durumuna bakacak olursak stadın kiralamasını dahi yapamayacak durumda olduğu için mali sorumluluk İl spor müdürlüğünde. Statların kulüplere kiralanması hususu tekrar üzerine düşünülmeli (S5)”. S5’in ifadelerinden kulübün bazı masraflara katlanmaması sebebiyle belirli konularda sorumluluk üstlenmediğini vurgulamıştır.

> “Kulüpten spor alanında bir takım güvenlik tedbirlerini alması beklenirken bu spor alanının Eskişehirspor’a ait olmaması bazı sıkıntılar doğuruyor. Aynı durum basketbol müsabakaları için de geçerli. Eskişehir Basketbol takımının müsabakaları Anadolu Üniversitesi’nin 2 Eylül Kampüsü’nde oynanıyor. Bu spor alanın mülkiyeti Anadolu üniversitesine ait. Bu spor alanında misafir takım ve ev sahibi takım taraftarlarını birbirinden ayıran herhangi bir fiziki engel bulunmuyor. Anadolu Üniversitesi basketbol sahasında öğrencilerinin müsabakalarını gerçekleştirdiği için tribünlerde fiziki engel istemiyor. Fakat mevzuat kulübe gerekli engellerin inşa edilmesini söylüyor. Dolayısıyla burada bir sıkıntı yaşanıyor. Kulüpten bir şey istendiğinde buranın mülkiyet hakkı bana ait değil deyip çıkıyor işin içinden. Üniversite de herhangi bir fiziki engel istemiyor tribünlerinde (S2)”.

S1 yaşanan mülkiyet sorunun farklı sorunları da beraberinde getirdiğini ifade etmiş ve bu konunun aşılması çok zor bir engel olduğunu vurgulamıştır.

> “Birçok takımın buna Trabzonspor dâhil statlarının mülkiyeti ilgili spor kulüplerinde değil. Kulüplerin borçları o kadar fazla ki alamazlar mülkiyeti. Maç başı kiraya verilen stadın kira bedeli alınamıyor ve icraya veriliyor. Alacaklar konusunda ise sıraya giriliyor. İcralık olmasına rağmen bir sonraki maçta tekrar kiraya veriliyor. Ama bilet gelirleri veya reklam gelirlerini kulüp alıyor (S1)”.

Yapılan görüşmeler neticesinde müsabakada görev alan tüm genel kolluk görevlilerinin müsabaka harcırahlarını alamadığı görülmüştür. Bunun yanı sıra Eskişehirspor’un dış saha müsabakalarına katılan, kalacak yer ve yiyecek bedeli için federasyondan harcırah alan Gözlemci Polisin aldığı bedelin yetersiz olduğu bir görüşmeci tarafından ifade edilmiştir. Ayrıca daha önce de belirtildiği gibi müsabakada görev alan personele kumanya verilmesi konusunda da sıklıkla sorun yaşandığı görülmüştür.

“Mevzuat genel kolluk görevlisi sayısının özel güvenlik görevlisi sayısının 1/3’ünü geçmez dediği için Federasyon genel kolluk görevlilerinden sayıca sadece özel güvenlik sayısının 1/3’ü kadarına harcırah vermektedir. Bu durumda görev alan polis sayısının çok ama çok az bir kısmı sadece harcırah alabiliyor (S2)”.

"TFF, Gözlemci Polise kalacağı yer ve yiyecek bedeli için sadece 160 tl para yatırır. Gidiş geliş için yolluk yevmiyesi ayrıca verilir. Fakat 160 TL iki senedir sabit ve bu meblağ şuan için yetersiz. Bu konu Harcırah kanuna tabi olmalı ama değil (Görüşmecinin kodu açığa çıkmaması için belirtilmemiştir)".

Müsabakalarda görev alan personelin aldığı harcırah konusunda sorunlar yaşandığı, Gözlemci Polisin yol ve yiyecek bedelinin yetersiz olduğu ve müsabaka günü dağıtılan kumanya konusunda sıklıkla sorun yaşandığı görüşmeciler tarafından ifade edilmiştir. Yaşanan bu ve benzeri sorunların ilgili kişilerin görev motivasyonunu düşüreceği ve nihai olarak koordinasyon sürecine gönülsüz bir katılım sergilemesine sebep olacağı değerlendirilmektedir. Oysa ki ilgili kurum ve kuruluşlar adına sahada görev alan çalışan personelin moral ve motivasyonu üst seviyede tutulmalıdır.

Mesai mefhumu gözetmeksizin görev yapan güvenlik güçleri personelinin ailesi ile geçireceği hafta sonu izni zamandan feragat ederek görev başında olduğu ve sabahın erken saatlerinden itibaren spor alanında bulunduğu fakat müsabaka biter bitmez ise evine hemen gidemediği göz önünde bulundurulursa günlük ihtiyacı olan kalori miktarınca kumanya verilmesi gerek görev yapan personelin fiziki durumu gerekse psikolojik durumu üzerinde son derece önemli bir faktör olduğu düşünülmektedir.

> "Ayrıca işin özünde polis memuru arkadaşlar da çok gönüllü olarak görev almıyorlar burada. ÖSYM sınavı gibi görevlerde ek ücret söz konusu ama burada o da yok. Kulüp kumanya sağlaması gerekir ve bu kumanyaların sahip olması gereken besin değeri ve kalori miktarı da bellidir fakat kumanyalar gerçekten zayıf (S5)."

S5'in ifadesi spor müsabakalarında görev alan genel kolluk görevlilerinin görev aldığı müsabakalar için ilave ücret verilmemesinin ve kendilerine verilen kumanyanın zayıf olmasının söz konusu görevlerine istekli bir şekilde gelmelerine engel olduğunu göstermektedir. Sahada görev yapan genel kolluk görevlilerinin, ücret ve yemek gibi temel ihtiyaçlarının doğru tespit edilerek karşılanmasının ve uygulamada yaşanan aksaklıklarının giderilmesinin personelin moral ve motivasyonunu arttıracağı görülmektedir.

> **"**Müsabaka güvenlik amiri ve spor şube arasında saha içi ve saha dışı konuların kontrolü konusunda görev dağılımı yapılıyor. Müsabaka güvenlik amiri asıl sorumlu kişidir. Spor şube yetkilileri ise ona yardımcı oluyor. Örneğin saha dışında otopark durumu, seyircilerin şehir içine girdikten sonraki tüm hareketleri vs. Saha içinde geçiş yerleri, sistemlerin faaliyet durumu vs. raporlanıyor ve Kurulda gereği yapılıyor (S4)".

4.3.2. Sahada gözlemlenen aksaklıklar

Kanun ve Yönetmelik ile spor alanında nakit satışı yasaklanmış fakat görüşmecilerin ifadelerinden ve araştırmacının gözlemlerinden söz konusu tedbirin uygulamasında aksaklıklar yaşandığı görülmüştür.

Araştırmacının gözlem yapmak amacıyla katıldığı 26 Kasım 2017 tarihindeki Eskişehirspor ve Çaykur Rizespor takımları arasında oynanan müsabakanın öncesinde özel güvenlik ve genel kolluk görevlileri tarafından yapılan üst aramasında bozuk para, çakmak, makyaj malzemeleri vb malzemelere el koyulduğu fakat spor alanı içerisinde bulunan esnafın sattığı ürünlerin karşılığında aldığı ücretin para üstünü bozuk para olarak yaptığı gözlemlenmiştir. Bu durumun girişte arama yapan özel güvenlik ve genel kolluk görevlileri tarafından yürütülen göreve ve bu görevin amacına yönelik bir şüphe yaratacağı ve motivasyon kaybına sebep olacağı değerIendirilmektedir. Söz konusu konu ile ilgili olarak araştırmacının katıldığı Eskişehirspor Kulübü ve Eskişehir Basketbol takımlarının diğer müsabakalarında da benzer uygulamanın olduğu tespit edilmiştir. Müsabakalar tamamlandıktan bir süre sonra yayınlanan ilgili federasyon disiplin talimatları incelendiğinde ise sadece Eskişehir ve Fenerbahçe basketbol takımları arasında oynanan müsabaka sonucunda salon büfesinde kapalı su satışı yapılması ve bozuk para üstü verilmesi nedeniyle Basketbol Disiplin Talimatının 34. ve 16. Maddeleri gereğince ihtar cezası verildiği görülmüştür (http-8).

S5 tarafından ayrıca seyirden yasaklama tedbirinin uygulamasına ilişkin passolig kartın aranmadığı müsabakalarda sorun yaşandığı ifade edilmiştir. Girişte seyircilerin bilet kontrolünü yapan görevliler için isim listelerinin yazılı olduğu listelerden ziyade elektronik arama ve kontrol yapabileceği yöntemlerin uygulanması işleri kolaylaştıracaktır. Ya da yaşanan sıkıntı hangi spor dalında yaşanıyorsa ve o daldaki bilet alma sistemi değişmeli, biletler kimlik beyan edilerek yapılmalı ve girişte kimlik kartları ile kimlik doğrulaması yapılmalıdır. Bilet alırken yapılan kimlik beyanına göre seyirden yasaklı kişilere satışın engellenmesi sorunu çözecektir.

Yaşanan aksaklıklardan bir diğer ise spor alanlarına usulsüz girişler ile ilgilidir. S5 girişte görev yapan görevlilerden kaynaklı usulsüz girişlerin olduğunu ifade etmiştir.

“Turnikelerden tek seferde çift giriş yaparak usulsüz girişler oluyor. Polisin veya özel güvenliğin akrabası olabilir gelen kişi. Bu sebeple ne yazık ki göz yumuluyor. Sezon başından beri 4 maçta yaklaşık 50-60 usulsüz giriş teşebbüsü oldu. Turnike sistemi yerine

başka bir düzenek düşünülebilir (S5)". "Çift giriş yapılıyor. Örneğin ufak çocuklar veya iki zayıf kişi aynı anda girmeye çalışabiliyor (S6)".

4.3.3. Biçimsel yapı ve enformel işleyiş arasındaki uyumsuzluklar

Sporda şiddeti önlemeye yönelik Kanun ve Yönetmelik ile biçimsel yapı ve kurallar oluşturulmuştur. Söz konusu biçimsel yapının uygulamada istenen şekilde hayat bulması organizasyonun ortak amacı olan sporda şiddetin önlenmesi konusunda kritik önem taşımaktadır. Ancak yapılan görüşmeler neticesinde biçimsel yapı ile ortaya koyulan belirli birkaç düzenlemenin bazı sebeplerden ötürü uygulamada farklı biçimler aldığı görülmüştür. Örneğin daha önce de değinildiği gibi Müsabaka Güvenlik Amir'inin müsabaka günü diğer sorumlu kişilerle sağlıklı bir şekilde irtibat kurabilmesi için spor Kulübü tarafından bir telsiz sistemi temin edilmesi Yönetmelik'te yer almakta fakat uygulamada Müsabaka Güvenlik Amir'inin ilgili ve sorumlu kişiler ile gerekli durumlarda şahsi cep telefonları üzerinden irtibat kurduğu görülmektedir.

Mevzuatta yer alan düzenlemelerin uygulamada farklı bir biçimde hayata geçmesine bir diğer örnek ise Kulüp Güvenlik Sorumlusunun faaliyetleri ile ilgili konudur. Yönetmelik'te, Müsabaka Güvenlik Amir'inin müsabakanın güvenliği ile ilgili olarak kulüp güvenlik sorumlusu ile koordinasyon sağlayacağı ve birlikte müsabakanın güvenliğini sağlayacağı[11], Spor Kulübü'nün kulüp güvenlik sorumlusunun koordinasyonunda, spor alanı etrafındaki birinci güvenlik çemberinden itibaren, bir takım güvenlik tedbirlerinin alınmasını[12] ve Kurullara kulüp güvenlik sorumlusunun katılmasını sağlayacağı[13] belirtilmiştir. Yönetmeliğin 4'üncü maddesinin birinci fıkrasının ğ bendinde Kulüp güvenlik sorumlusu: "Futbol dalında en üst lig ve bir alt liginde, basketbol, voleybol ve hentbol dallarında ise en üst ligde bulunan kulüpler tarafından belirlenen ve spor alanının ilgili federasyonun talimatları uyarınca oluşturulan

[11] Madde 8/1(a): Güvenlik Önlemlerinin yürütülmesi ve denetlenmesi konuları başta olmak üzere müsabakanın güvenliği ile ilgili olarak Kulüp Güvenlik Sorumlusu ve diğer kişi ve Kuruluşlarla koordinasyon sağlamak. Madde 8/1(ı): Spor kulübünün oynayacağı müsabakalarda, spor güvenlik birimi, taraftardan sorumlu kulüp temsilcisi ve kulüp güvenlik sorumlusu ile irtibat kurarak müsabaka güvenliğini sağlamak.

[12] Madde 12/1(a): kulüp güvenlik sorumlusunun koordinasyonunda, kulüp görevlileri ve özel güvenlik görevlileri marifetiyle, diğer spor dalları ve liglerde ise kulüp görevlileri aracılığıyla, spor alanı etrafındaki birinci güvenlik çemberinden itibaren, seyircilerin yönlendirilmesi, bilet kontrolü, tahliye alanlarının boş bırakılması, sahaya girmeye çalışacak riskli taraftarların ve haklarında seyirden yasaklanma tedbiri bulunanların girişinin engellenmesi, acil durumlarda seyircilerin en yakın sağlık odası veya tahliye alanlarına yönlendirilmesi ile ilgili tedbirlerin alınmasını sağlamak.

[13] Madde 12/1(y)(ff) : Spor güvenlik Kurullarına taraftardan sorumlu kulüp temsilcilerinin ve kulüp güvenlik sorumlusunun katılmasını sağlamak ve Kurul kararlarını uygulamak.

birinci güvenlik çemberinden itibaren iç güvenliğinden sorumlu, federasyonlar tarafından belirlenen kriterlere göre eğitim almış görevli" olarak tanımlanmıştır.

Görüşmecilere kulüp güvenlik sorumlularının sürece katkısını nasıl değerlendirdikleri soruldu. "Bu konuda kulüpte bir muhatap bulmak zor (S1)". "Kulüp güvenlik sorumlularının sürece katkısı sembolik (S2)". "Toplantılara kulüp adına her zaman aynı temsilci gelmiyor (S4)". "Kendi içlerinde yönetim kademesi bir sorumlu belirliyordur fakat sahada biz görmüyoruz. Eski statta Eskişehirspor'un bir kulüp güvenlik sorumlusu vardı. Şuan yok (S5)". "Kulüp güvenlik sorumlularının sürece katkıları sembolik. Kulüp güvenlik sorumlularının bir kere özel güvenlik eğitimi almış olmaları gerekir. Güvenlik sertifikası olması lazım. Ama bunların hiçbirisi yok (S6)".

> "Kulüp güvenlik sorumlusu kulüp yöneticilerinden biri oluyor. Aslında aktif bir görevi olması gerekirken uygulamada olası bir sorun olursa bir zafiyet olursa güvenlik sorumlusu çağrılıp istişare ediliyor. Fakat birçok kulüpte, kulüp güvenlik sorumlusunun görevlerinin bilindiğini sanmıyorum. Sezon öncesinde kulüp güvenlik sorumluları belirlenmeli ve onlara TFF ve Emniyet tarafından mutlaka bir seminer ve eğitim verilmeli (S7)".

Müsabaka güvenliği konusunda müsabaka öncesinde ve esnasında Müsabaka Güvenlik Amiri ve Spor Şube çalışanları ile koordinasyon içinde olması ve birinci güvenlik çemberinden itibaren spor alanın iç güvenliğinden sorumlu olduğu Yönetmelik ile belirlenmiş olan Kulüp Güvenlik Sorumlularının uygulamada yer almadığı görülmüştür. Müsabaka güvenliği konusunda spor Kulübünün koordinasyon birimi olarak görev yapan Kulüp Güvenlik Sorumlusunun faaliyetlerinin uygulamada var olmadığı anlaşılmaktadır.

Bunun yanı sıra Yönetmelik'te tanımlanan[14] Spor Alanı Güvenlik Planı ile ilgili görüşmecilere bu planların nasıl uygulandığı ve nasıl hazırlanacağına ilişkin bir yönerge veya talimat olup olmadığı sorulmuş ve benzer şekilde spor alanı güvenlik planlarının da uygulamada var olmadığı, hatta bazı görüşmecilerin spor alanı güvenlik planı olarak spor alanı güvenlik sertifikasından bahsettikleri görülmüştür. Spor alanı güvenlik planı ile ilgili sorulan sorulara bazı görüşmecilerin spor alanı güvenlik sertifikasından bahsederek cevap vermesi görüşmeciler tarafından bu uygulamaların birbirinin ikamesi gibi algılandığı ya da hiç bilinmediğini göstermektedir. "Spor alanı güvenlik planı bizde yok. Kulüpte vardır muhtemelen. Nasıl düzenlendiği konusunda federasyonun bazı talimatları

[14]Madde 4/1(l): İlgili federasyonun ve spor güvenlik biriminin belirleyeceği kriterlere uygun olarak, ilgili kamu kurum ve Kuruluşları ile koordineli biçimde kulüp tarafından her spor alanına özgü biçimde hazırlanan ve spor güvenlik Kurulu tarafından onaylandıktan sonra uygulamaya konulan plan.

vardır diye tahmin ediyorum (S1)". "Spor alanı güvenlik planı ile ilgili belirli kontrol formları var. Spor Şubenin takibinde olan bir konu (S2)". "Yönetmelik'te spor alanı güvenlik planının içeriğinde ne olacağı yazıyor ama nasıl hazırlanacağına dair bir yönerge, talimat veya standart yok. Zaten sığınaklar, merdivenler, bariyerler vs. birçok şey stadın daha inşası aşamasında uygun bir şekilde hazırlanması gerekir (S5)".

Spor Alanı Güvenlik Planı'nın hazırlanış amacı Yönetmeliğin 5'inci maddesinin birinci fıkrasının n bendinde "risklere göre emniyet ve güvenlik stratejisini, kamera ve benzeri teknik donanımların yerleştirilecekleri yer ve sayılarını, seyirci tahliye sistemini, seyircilerin tribünlerden tahliye güzergâhına ilişkin planlarını, acil durumlarda seyircilerin toplanma alanlarını, yangın söndürme gereçleri ve yangın dedektörlerinin konumunu, belirlenen her riske göre oluşacak acil durumlarda müsabakada görev alan tüm sorumluların görev tanımlarını, acil durum iletişim stratejisini ve acil durum araçlarının güzergâhlarını ve acil durumlarda görev alacak personelin görmesi gereken eğitimleri belirlemek" şeklinde ifade edilmiş ve hazırlanan Spor Alanı Güvenlik Planı'nı incelemek ve onaylamak görevi Kurula verilmiştir. Fakat uygulamada Kurul tarafından sezon başlamadan önce spor alanının güvenlik sertifikasının onaylandığı fakat Spor Alanı Güvenlik Planı'nın incelenip onaylanmadığı görülmüştür.

Yönetmeliğin 5'inci maddesinin birinci fıkrasının o bendine göre Kurul, "Spor alanı güvenlik planında belirtilen görev tanımlarına uygun olarak tatbikatlar yapılmasını sağlamak ve bu konuda eğitim almış personelin görev alıp almadığını denetlemekle"; 12'inci maddenin birinci fıkrasının a bendine göre spor Kulüpleri "spor alanı güvenlik planında belirtilen görev tanımlarına uygun olarak, kulüp güvenlik sorumlusunun koordinasyonunda, kulüp görevlileri ve özel güvenlik görevlileri marifetiyle, diğer spor dalları ve liglerde ise kulüp görevlileri aracılığıyla, spor alanı etrafındaki birinci güvenlik çemberinden itibaren, seyircilerin yönlendirilmesi, bilet kontrolü, tahliye alanlarının boş bırakılması, sahaya girmeye çalışacak riskli taraftarların ve haklarında seyirden yasaklanma tedbiri bulunanların girişinin engellenmesi, acil durumlarda seyircilerin en yakın sağlık odası veya tahliye alanlarına yönlendirilmesi ile ilgili tedbirlerin alınmasını sağlamakla", aynı madde aynı fıkranın i bendinde göre "spor alanı güvenlik planındaki görev tanımlarına uygun olacak sayıda spor güvenliği eğitimi almış özel güvenlik görevlilerini ve kulüp görevlilerini müsabaka öncesinden müsabakanın tamamlanıp seyirci ve sporcuların tahliyesine kadar geçecek dönem içerisinde, müsabakanın yapılacağı yerde bulundurmak ve spor alanının iç güvenliğini sağlamakla" ve yine aynı

maddenin aynı fıkrasının l bendine göre ise "spor alanı güvenlik planında belirtilen sayıda, kulüp güvenlik sorumlusunun koordinasyonunda, ambulans ve itfaiye araç ve gereçleri ile personeli bulundurmak, yangın söndürme tedbirlerini almak ve yetkililerin yerlerini tespit etmekle"; 13'üncü maddenin birinci fıkrası a bendine göre ise özel güvenlik görevlileri "Spor alanı güvenlik planında belirtilen görev tanımlarına uygun olarak, spor alanında görev almakla" görevlendirilmişlerdir. Söz konusu görevlerin ifası sürecinde atıfta bulunulan Spor Alanı Güvenlik Planı'nın uygulamada yer almamasının bu görevlerin mevzuatta ifade edildiği şekilde yerine getirilmesinde sorun yaratacağı değerlendirilmektedir.

Bir başka uyumsuzluk eğitim ve tatbikat faaliyetleri ile ilgilidir. Yönetmelik'te spor kulübü ve ilgili federasyonun koordineli bir şekilde taraftar derneklerine yönelik eğitici faaliyet düzenleyeceği hükmedilmiştir[15]. Görüşmecilere Federasyon veya Kulüp tarafından taraftar derneklerine herhangi bir eğitim verilip verilmediği sorulmuş. Görüşmeciler ise böyle bir eğitim verilmediğini dile getirmişlerdir. S5 ise bu görüşmelerin İl Emniyet Müdürlüğü tarafından yapıldığını ifade etmiştir. "Taraftar dernekleri ile görüşmek Emniyetin işi değil fakat taraftar dernekleri ile Emniyet görüşüyor (S5)".

Yönetmelik'te müsabakanın yapılacağı yerde hazır bulundurulacak özel güvenlik görevlilerinin spor güvenliği eğitimi almış olması ifade edilmektedir. Görüşmecilere özel güvenlik görevlilerinin bir eğitim alıp almadığı sorulmuş ve her yıl bir kez İl Emniyet Müdürlüğünde konferans şeklinde bir eğitim verildiği cevabı alınmıştır.

> "Özel Güvenlik Şube Müdürlüğü koordinesinde konferans veriliyor. Senede bir defa iki saat veriliyor. Eğitimin içeriği spor güvenliği açısından yeterli değil. Birincisi bu eğitim spor alanında yapılmalı. Uygulamalı yapılmıyor. Yeterlilik testi yapılmıyor. Malum özel güvenlik görevlileri vardiyalar halinde çalıştıkları için çalışan ve vardiyadan çıkmış istirahatli kişileri getirmek mümkün değil. Zaten sadece bir gün tayin ediliyor eğitim için. O yüzden herkesin katılması zor. Bunun için bir ulaşım imkânı olması gerekir. Ulaşım ücretsiz olmalı. Müsabaka için görev alacak kişilere o gün eğitim verilmesi söz konusu olabilir ama onu da Emniyet koordine etmeli. Örneğin ben bunu bir müsabaka öncesi yaptım. 250 kişinin olduğu bir maçta iş güvenliği uzmanı tuttum ve stat güvenliği, spor güvenliği konusunda eğitim verdirdim müsabaka günü (Görüşmecinin kodu açığa çıkmaması için belirtilmemiştir)".

[15] Madde 11/1(k): Taraftar derneklerine yönelik, kulüplerle koordineli bir şekilde, eğitici faaliyet düzenlemek. Madde 12/1(z)(ee): Federasyonlarla koordineli olarak taraftar derneklerine yönelik eğitici faaliyet yapmak.

Burada ifade edildiği üzere müsabakada görev alan özel güvenlik personeli için yılda bir kez İl Emniyet Müdürlüğü'nde icra edilen konferans şeklindeki eğitime katılım oranının bazı sebeplerden dolayı beklenen seviyede olmadığı görülmüştür. Ayrıca görüşmeci, eğitimin yeterliliği konusunda ise tatmin olmamış görülmektedir. Görüşmecinin ifadelerinden söz konusu eğitimin spor alanında icra edilmesinin daha büyük fayda sağlanacağı anlaşılmaktadır.

Standart beceri ve bilgi birikimlerinin bireyler tarafından, genellikle işe başlamadan önce içselleştirildiği becerilerin standartlaştırılması için tatbikatlar önemli rol oynarlar (Minztberg, 1980). Tatbikat ve provalar, karara bağlanan, planlanan veya hedeflenen konuların uygulamada ne şekilde hayat bulduğunu ölçmek ve denetlemek için önemli fırsatlardır. Yönetmeliğin 5 inci maddesinin dördüncü fıkrasının o bendinde Kurulun, spor alanı güvenlik planında belirtilen görev tanımlarına uygun olarak tatbikatlar yapılmasını sağlayacağı ve bu konuda eğitim almış personelin görev alıp almadığını denetleyeceği belirtilmektedir. Söz konusu tatbikatlar hakkında sorular sorulmuş fakat tatbikat yapılmadığı görülmüştür. S7 ve S6 ise tatbikat yapmaya ihtiyaç olmadığını dile getirmiştir.

"Tatbikat yapılmıyor. Tatbikattan ziyade spor alanlarındaki görevlerle ilgili her müsabaka için akreditasyon yapılır. Esas olan akreditasyon sistemidir. Stadyumun içerisinde görev alan personel kendi alanlarında son derece profesyonel ve elitler. Tahminimce tatbikat bundan dolayı yapılmıyor (S7)". "Tatbikat yapılmıyor. Ama zaten bizler bu konuda tecrübeliyiz. 10 senedir biz yapıyoruz bu görevi ve artık stadın neresinde ne var her şeyi biliyoruz ve personele bunu aksettiriyoruz (S6)".

Eğitim ve tatbikatlar koordinasyon sağlanmasında önemli faaliyetlerdir. Fakat uygulamada bu konuda aksaklık yaşandığı görülmektedir.

Uygulamada görülen bu ve benzeri örnekler biçimsel yapı ile enformel yapının birbiri ile örtüşmediğini göstermektedir. Sporda şiddetin önlenmesi amacıyla hazırlanan Kanun ve Yönetmelik ilgili kurum ve kuruluşlar arasında en önemli koordinasyon mekanizması niteliğindedir. Öncelikle bu süreçte mevcut biçimsel yapının uygulanabilirliği sağlanmalı, biçimsel yapının yeterli olmadığı veya teknik olarak ilgili aktörler tarafından uygulanmasının mümkün olmadığı durumlarda ise daha önceki başlıklar altında da belirtildiği gibi yaşanan aksaklıklar yetkili kişi, kurum ve kuruluşlarla koordine edilerek giderilmesi sağlanmalıdır.

Kurallar, kurumlar için tamamlayıcı nitelikte olup farklı kurumlar arasında ilişki kurmaya yarar ve karmaşıklık oluşması durumunda alternatifler arasından seçenekler sunar (Beckhy and Okhuysen, 2009, s.473). Biçimsel kuralların açık, net ve eksiksiz bir şekilde hazırlanması, ihtiyaç oldukça günün koşullarına göre güncellenmesi karmaşıklıkların önüne geçmek ve aksaklığa mahal vermemek için gereklidir.

4.3.4. Yaptırımlar/müeyyideler

Yürürlükte yer alan Kanun ve Yönetmelik'te yasak fiil ve davranışlar ile yerine getirilmeyen görev, sorumluluk ve yükümlülükler hakkında bir takım cezai müeyyideler belirlenmiştir.

Yönetmeliğin 5'inci maddesi altıncı fıkrası ile Kurulda yer alan kamu görevlisi üyelerin durumunun vali tarafından İl İdaresi Kanununa göre değerlendirileceği, diğer üyelerin durumunun ise ilgili federasyona bildirileceği ifade edilmiştir. Kanun'un 21'inci maddesi ile Kurulda yer alan spor kulüpleri için; yeterli sayıda özel güvenlik sayısının bulundurulması, müsabakalara izleyici olarak girecek kişilerin elektronik kartlarının ve e-biletlerinin kontrolünün yapılması, spor alanında gerekli teknik donanımların kurulması, Kanun'da tarif edildiği şekilde bekletme odası ve kontrol odasının oluşturulması, kontrol odasında temsilci bulundurulması, biletsiz veya kapasiteden fazla seyircinin spor alanına girişinin engellenmesi gibi bazı yükümlülükler yüklenmiş ve bu yükümlülüklerin yerine getirilmediği takdirde söz konusu Kanun maddesi ile spor Kulübüne bazı ceza hükümlerine yer verilmiştir. Kanun'un 19'uncu maddesi birinci fıkrasında ise Kanun'a göre spor kulübüne veya spor kulübünün mensubuna ceza verilmesinin, bu kulübün bağlı olduğu federasyonun yaptırım uygulama yetkisini ortadan kaldırmayacağı ifade edilmiştir. Kanun'un Üçüncü Bölümünde de maddeler halinde Yasak Fiiller ve Ceza Hükümlerine yer verilmiştir. Özetle, Kanun ile spor kulüplerine ve diğer kişi, kurum ve kuruluşlara bazı görev ve sorumluluklar yüklenmiş ve bunların ihlal edilmesi durumunda cezai müeyyide öngörülmüştür. Fakat Kanun'da yer alan ve ihmal oluşması durumunda ceza öngören konularda Kulübün Federasyon tarafından bir yaptırım uygulama yetkisinin ortadan kalkmayacağı ayrıca ifade edilmiştir.

İncelenen Kurul kararlarında, müsabakalarda özel güvenlik görevlisi temin edilmesiyle ilgili olarak bir aksaklık olduğu takdirde Kanun'a göre gerekli adli işlemin başlatılacağı ifade edilmiştir.

Yapılan görüşmelerde bazı cezai müeyyidelere ilişkin örnekler ifade edilmiştir. Görüşmecilerin cezai müeyyideler hakkındaki ifadeleri biçimsel kuralların uygulamada nasıl eyleme dönüştüğünü görmek açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir.

"Örneğin Eskişehirspor'un U21 takımının bu haftaki müsabakasında ilk yardım personelinin bulunmadığı tespit edildi. Bir ambulans ve personelini müsabakaya getirmenin bedeli kulüp için ortalama 500 TL kadar bir meblağa karşılık gelirken kulüp ihmali sonucunda 2000 TL kadar bir para cezasına mahkûm edildi (S2)". "Örneğin müsabakada 200 özel güvenlik görevlisi bulunacak kararı çıktı ama sahada 100 görevli varsa tutanak tutulur ve savcılığa bildirilir. Çok ağır cezalar söz konusu. 100 görevlinin parası misliyle kulüpten çıkar (S4)".

Yükümlülüklerin yerine getirilmemesinden kaynaklanan idari para cezası bedelinin bu görevleri yerine getirmek için katlanılacak mali bedelden daha fazla olması söz konusu yaptırımların caydırıcılığını arttırdığı ve görüşmeciler nezdinde bu şekilde algılandığı görülmektedir.

> "Sporda şiddetin önlenmesi konusunda Kulübün, Valiliğin ve Futbol Federasyonunun ayrı ayrı sorumlu olduğu alanlar var. Kulüp üzerine düşen sorumluluğu yerine getirmediği zaman futbol federasyonu kulübe cezayı zaten kesiyor. Kuruldaki diğer görevliler ambulans gibi gelmediği zaman örneğin cezayı TFF Kulübe kesmektedir. Kulüp bunu Valiliğe bildirmekle mükelleftir. Valilik de gerekli birimlere görevin yerine getirilmemesi ile ilgili müeyyide uygulayabilir. Kamu kurumları için Valilik ve İçişleri Bakanlığı devreye girer (S7)".

> "Özel güvenlik sayısı Kurulda belirlenen sayının altında olursa eksik her kişi için 100 TL adli para cezası söz konusu. Bu ceza İl Emniyet Müdürlüğü Özel Güvenlik Şube tarafından kesilir. Ayrıca bu konuda TFF de para cezası veriyor. 1 özel güvenlik görevlisi görevlendirmenin kulübe maliyetinin 150-200 TL kadar olduğunu düşünürsek aldığı ceza toplamda bu parayı geçiyor. Kısacası bazı konuların cezası hem adli hem idari oluyor (S5)".

Spor kulüpleri için, Kanun'un 21'inci maddesinin birinci fıkrası gereğince belirlenen sayının altında eksik getirilen her bir özel güvenlik görevlisi için 100 Türk Lirası idari para cezasının verileceği hükmü sabittir. Yine aynı Kanun'un 23'üncü maddesi üçüncü fıkrasında bu Kanun hükümlerine göre idari para cezası kararı vermeye Cumhuriyet savcısı yetkili kılınmıştır. Ayrıca Kanun'a göre bir spor kulübüne veya spor kulübünün mensubuna ceza verilmesi, bu kulübün bağlı olduğu federasyonun yaptırım uygulama yetkisini ortadan kaldırmamaktadır. S5 tarafından ifade edildiği üzere Kanun ve Yönetmeliğin ilgili maddelerinde açıklanan söz konusu cezai müeyyidelerin uygulamada da aynı şekilde hayat bulduğu görülmektedir. Belirlenen sayıda özel

güvenlik görevlisini müsabakada bulundurmayan spor Kulübünün Cumhuriyet Savcısı kararı ile adli para cezası hem de federasyonun disiplinsizlik kararı ile idari para cezası aldığı görülmektedir.

Ayrıca Kanun ve Yönetmelik'te sporda şiddetin önlenmesi konusunda öngörülen en etkili cezai müeyyidenin Seyirden Men Tedbiri olduğu görülmektedir. Seyirden men tedbirinin uygulanmasında herhangi bir aksaklık yaşanıp yaşanmadığı ilgili görüşmecilere sorulmuş ve S5 dışında tüm görüşmeciler bir sıkıntı yaşanmadığını dile getirmiştir. "Passolig kartının aranmadığı spor dallarının müsabakalarında seyirden yasaklanan kişilerin girişi engellenemiyor. Sayfalarca yasaklı kişi fotoğraflarının listesini müsabaka günü ayıklamak ve girişi engellemek imkânsız bir iş. Yani satışlar e-bilet değilse seyir yasaklı kişiler müsabakalara katılabiliyor (S5)". Seyirden men tedbiri uygulanan kişilerin müsabakalara girişinin engellenmesi için görevlilere uygulamada kolaylık sağlayacak sistemlerin getirilmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.

S5 ayrıca cezai müeyyidelerin etkililiği ve caydırıcılığı konusunda görüş bildirmiş ve blok kapatma cezasının uygulamada bir etkinliği olmadığını ifade etmiştir. "Örneğin blok kapatma cezası etkili değil. Seyircisiz oynama cezası daha etkili olur. Çünkü zaten kimse kendi bloğunda oturmuyor ki (S5)". S5 tarafından ifade edilen "kimse kendi bloğunda oturmuyor" cümlesi müsabakalarda seyirci oturma düzenine uyulmadığını göstermektedir. Yönetmelik'te spor Kulüplerine seyirci oturma yerlerini numaralandırması ve bilet satışlarını koltuk numarasıyla ilişkilendirerek yapması[16] , özel güvenlik görevlilerine ise seyircilerin, biletlerinde belirtilen koltuk numaralarına göre oturmalarını sağlaması görevi verilmiş[17] fakat uygulamada işlerin düzenlendiği gibi yürümediği görülmüştür.

S5 ise özel güvenlik görevlilerinin eğitimi ile ilgili önerisini şu şekilde ifade etmiştir "Özel güvenlik görevlisi olmak için özel güvenliğin meslek eğitimlerine spor güvenliği eklenmeli. Spor güvenliği eğitimi de almalı kişiler sertifika almadan önce (S5)". Genel olarak görüşmeciler özel güvenlik personelinin eğitimli olmasının sürece katkı sağlayacağını ifade etmiştir. Mevcut durumda ise özel güvenlik personeline tatmin edici

[16] Madde 12/1(d): Spor alanlarında seyircilerin oturma yerlerini numaralandırmak ve seyircilerin kendilerine ayrılan yerlere yönlendirilmesi amacıyla gerekli işaret ve yön gösterici levhaları oluşturmak, bilet satışlarını koltuk numarasıyla ilişkilendirerek yapmak, müsabaka alanlarına kapasitesinin üzerinde veya biletsiz seyirci almamak, sponsorlar tarafından dağıtılan biletleri kullanan seyircilerin müsabaka alanlarına giriş ve çıkışına ilişkin kontrol ve denetimleri gerçekleştirmek.

[17] Madde 13/1(ğ): Seyircilerin, biletlerinde belirtilen koltuk numaralarına göre oturmalarını ve tahliye merdivenlerinin boş bırakılmasını sağlamak.

seviyede eğitim verilmediği görülmektedir. S7 ise bu konudaki karamsarlığını şu şekilde ifade etmiştir: “Özel güvenlik görevlileri eğitimlerini kâğıt üzerinde alıyorlardır (S7)”.

4.4. Güvenlik Tedbirleri

Bu bölümde mevcut işleyişte sporda şiddetin önlenmesi konusunda Kurul tarafından alınan bazı güvenlik tedbirlerine yer verilmiştir. Görüşmeciler tarafından ifade edilen konular Kurulun sporda şiddet ve düzensizliği önlemek amacıyla aldığı önlemler ve bu sırada kullandığı koordinasyon mekanizmaları hakkında bilgi vermektedir.

> “Sakaryaspor ile müsabaka varsa stadyumlara girişine müsaade edilmez hatta böyle bir maç varsa daha şehrin girişinde seyircilerin girişi engellenir. Müsabaka olduğunda iki takım seyircilerinin bir araya gelmemesi için tedbirler alınır. Seyirciler bazen 1 gece önceden geliyor ve alkol alıyor. Eskişehir’de de taraftarların toplanma ihtimali olan yerlerde güvenlik tedbirleri alınır. Yani güvenlik tedbirleri sadece stadyumda alınmıyor veya sadece müsabaka günü alınmıyor. Müsabakadan çok saatler önce başlıyor mesai. Örneğin bu hafta rakip Gençlerbirliği ve önlemler Ankara’dan gelecek hızlı trende başlar Bazen Emniyete ilave olarak Jandarmadan Robokop temin edilir. Robokoplar saha dışında ihtiyaç halinde değerlendirilir (S4)”.

S4 tarafından ifade edildiği üzere güvenlik tedbirlerinin arttırılması gerektiği durumlarda İl Jandarma Komutanlığı ile koordine kurulduğu ve jandarma personelinin müsabakalarda ayrıca görevlendirilmesi sağlandığı görülmektedir. 2019 yılı Şubat ayında gerçekleştirilen Kurul kararı incelendiğinde Türkiye-Moldova milli müsabakasında İl Jandarma Komutanlığı tarafından 30 personel ile 1 bomba köpeği görevlendirilmesine ve Müsabaka Güvenlik Amirinin belirleyeceği noktalarda görev almasına karar verildiği görülmüştür.

Yasak maddelerin stada girişi konusunda ne tür örneklerle karşılaştıkları görüşmecilere sorulmuş ve ilginç yanıtlar alınmıştır. “Yasak maddelerin stada girişi konusunda çok farklı şeylerle karşılaşılıyor. Ayakkabısının içine, iç çamaşırının içine, ekmek arasına vs. çok farklı yerlerden yasak madde çıkabiliyor (S2)”. “Ekmek arasında, pantolon içine vb. akla gelmeyecek birçok yere bunlar koyulabiliyor. Öyle ki sigara dalının içine bile maytap konulabiliyor. Sıkıntı şu ki yasak maddelerin satışı yapılıyor ama stada girişininim engellenmesi isteniyor. Bunu tespit etmek çok zor (S5)”. **“**İyi bir bıçak veya patlayıcı çok şaşırtıcı olabilir ama ben maytap dışında çok şaşırtıcı bir şey görmedim. Maytabı da zaten sigara paketinin içine, gömlek yakasına, ekmek aralarına, iç çamaşırlarına koyabiliyorlar (S6)”.

Ayrıca ilgili görüşmecilere seyirden yasaklanan kişilerin takibinin nasıl yapıldığı sorulmuştur. “Yasaklı kişiler en yakın karakola gidiyor ve karakola gidildiği sistem üzerinden spor şube tarafından takip ediliyor. Eğer sistemde bir sıkıntı varsa ve sisteme girilemediyse kontroller tutanak altına alınıyor. Bu tutanaklar bize ulaştırılıyor (Görüşmecinin kodu açığa çıkmaması için belirtilmemiştir)”.

Alkol alan kişilerin girişinin görevliler tarafından nasıl engellendiği ilgili görüşmecilere sorulmuş ve bu konu hakkında şu cevaplar alınmıştır: **“**Alkol alan kişiler girişte tespit ediliyor. Koku alırsak orada resmi güvenlik görevlilerine söylüyoruz ve onlar da trafikçilerin alkometresi ile tespit yapıyorlar (Görüşmecinin kodu açığa çıkmaması için belirtilmemiştir)”.

> “Alkol alan kişilerin spor alanına girişi ile ilgi mevzuatta muğlâk bir ifade var. Burada kontrol eden kişinin inisiyatifine kalmış bir durum var. Alkollü olduğunu gizleyemeyecek kadar alkollü olan kişi içeri alınmaz. Promilmetre ile ölçüm yapmak bir çözüm olabilir. Müsaade edilen miktar belirlenir ve bunun üzerinde alkol aldığı tespit edilen kişiler alınmaz (S5)”.

Araştırmacının katıldığı 19 Mayıs 2017 tarihindeki Eskişehir Basket-Fenerbahçe Basketbol müsabakası öncesinde misafir takım taraftarlarının salona girmeden önce otobüslerinde iken camlara ayaklarıyla vurmak ve Eskişehir Basketbol takımı taraftarına çirkin hareketlerde bulunmak suretiyle taşkınlık çıkardığı gözlemlenmiştir. Müsabaka esnasında da alkollü olduğu anlaşılan bu grubun çirkin tezahüratlarda bulunduğu hatta tribünde iken birbiri ile kavga ettiği görülmüştür. Tribünde yaşanan duruma tek başına alkolün sebep olduğu söylenemez belki ama yaşanan olayları tetiklediği değerlendirilmekte ve girişte seyircilere alkol kontrolünün yapılmasının uygun olacağı önerilmektedir.

Ayrıca 12 Mart 2018 tarihinde oynana Eskişehir-Altınordu müsabakası öncesinde araştırmacının stat çevresinde yaptığı gözlemler neticesinde; otopark yerinde ellerinde alkollü içeceklerle araçlarının başında bekleyen, üç beş kişilik topluluklar oluşturan seyircilerin olduğu görülmüştür. Müsabakada görev alan genel kolluk görevlilerinin de tanık olduğu görülen bu seyirciler herhangi bir taşkınlık çıkarmadığı gibi genel kolluk görevlilerinin de bu seyircilere herhangi bir müdahalede bulunmadığı görülmüştür.

4.4.1. Fiziki güvenliğe ilişkin konular

Spor alanlarının fiziki güvenliğine ilişkin konular sezon başında stadyumda teknik personel katılımı ile yapılan Kurul toplantısı ile karara bağlanmaktadır. “Sezon başında

spor alanlarının fiziki güvenlik tedbirlerini ne derece sağladığı incelenir. Bununla ilgili belirli formlar ele alınır ve spor alanı güvenlik sertifikası onaylanır (S5)".

Kurulun, 31.07.2018 tarihli ve "Spor Alanı Güvenlik Sertifikası" konulu yazısı ve eklerinde yer alan kontrol formları incelenmiştir. Söz konusu yazı ile Eskişehirspor Kulübünün müsabakalarını oynayacağı Eskişehir Yeni Stadyumu fiziki güvenlik konusunda İl Emniyet Müdürlüğü, ilk yardım ve sağlık tesisleri konusunda İl Sağlık Müdürlüğü, yangından korunma sistemleri konusunda Eskişehir Büyükşehir Belediyesi İtfaiye Daire Başkanlığı, yapısal sağlamlık, iç ve dış aydınlatma ve acil durum aydınlatma konularında ise Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü yetkilileri tarafından denetlenmiş ve Ek-2'de yer alan formlar doğrultusunda kontrol edilmiştir. Yetkili kurumlarca yapılan kontrollere müteakip görülen eksikliklerin ilgili kurumlar tarafından raporlarla bildirildiği ve ancak raporlarda yer alan eksikliklerin giderilmesi şartıyla spor alanının gerekli olan yapısal sağlamlık, yangından korunma, ilk yardım sistemleri, iç ve dış aydınlatma ve acil durum aydınlatma, güvenlik sistemi standartları ve emniyet ve güvenlik gereksinimlerini karşıladığı ve bir yıl süre ile spor alanı güvenlik sertifikasının onaylanmasına karar verildiği görülmüştür. Spor Alanı Güvenlik Sertifikası örneği Ek-5'de sunulmuştur.

Bunun yanı sıra 2018-2019 sezonu içerisinde Şubat ayında gerçekleştirilen Kurul kararı incelendiğinde fiziki güvenlik tedbirine ilişkin bir dizi kararların alındığı görülmektedir. Şubat ayında gerçekleştirilen Kurulda; Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü tarafından müsabakalarda giriş kapısı sayısınca kapı dedektörü, turnike sayısınca el dedektörü temin edilmesine, seyirci giriş kapılarının önüne seyircileri hizaya sokacak şekilde sabit, bel hizası bariyer konulmasına, milli müsabakada için TFF tarafından tüm giriş kapıları için kapı dedektörü (23 adet) ve el dedektörü (50 adet) temin edilmesine, sporcu, basın ve protokol giriş kapıları için x-ray cihazı temin edilmesine, stadyum giriş kapısı sayısınca ince arama kabini temin edilmesine, takım giriş-çıkış alanları vb. yerlerde kullanılmak üzere 1000 adet bariyer temin edilmesine, İl Emniyet Müdürlüğünce tribünlerin önünde yeteri kadar köpek ve fiziksel önlem alınarak seyircilerin sahaya atlamasının önüne geçmek için gerekli tedbirlerin alınmasına, seyirci girişlerinin güvenlikli bir şekilde gerçekleşmesi ve kontrolü için dış güvenlik bariyeri öncesi süzme, dış güvenlik bariyeri girişi arama ve bilet kontrolü, 1. Güvenlik çemberi öncesi bilet kontrolü, 1. Güvenlik çemberi öncesi polis eşliğinde özel güvenlik görevlilerinin araması ve turnike girişinde genel kolluk görevlilerinin araması olacak şekilde yapılmasına ve dış

güvenlik bariyerinden (stadyum etrafına otopark alanları dâhil çevreleyecek bariyer) itibaren biletsiz seyircilerin içeriye alınmamasına karar verilmiştir.

Araştırmacı tarafından gözlem yapmak amacıyla seyirci olarak katılım sağlanan müsabakaların oynandığı spor alanının girişinde yapılan kontrollerde bozuk para, şarj aleti, makyaj malzemesi vb. malzemelerin genel kolluk görevlileri tarafından kontrol yapılan alanda tarif edilen bir bölgeye atılması istendiği görülmüştür. Bir öneri olarak seyircilere müsabaka günü girişte alınmayacak malzemelerin listesinin bilgilendirme amaçlı SMS atılmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir. Nitekim 25 Mart 2019 tarihinde oynanan Türkiye-Moldova milli müsabakasından 2 gün önce otoparkın kapalı olacağı ve araçlarla gelinmemesi gerektiği bilgisi vatandaşlara SMS yolu ile gönderilmiş ve alınacak güvenlik tedbirine ilişkin seyircilerin haberdar olması sağlanmıştı. Benzer uygulamanın yasak malzemelerin getirilmemesi konusunda da yapılmasının fayda sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Ayrıca spor alanı kapı girişlerine bir emanetçi koyulabilir ve bu sayede insanlar üzerinde getirdiği malzemeleri atmaktan kurtulabilir.

Araştırmacının katıldığı 25 Mart 2019 tarihinde oynana Türkiye-Moldova müsabakasında girişte yapılan bilet kontrollerinde kimlik kontrolü yapılmadığı ve müsabaka sırasında seyircilerin biletlerinde yazılı olan koltuk numarasında oturmadığı görülmüştür.

4.4.2. Müsabakalara yönelik risk değerlendirmesi

Yönetmeliğin 7'inci maddesinin birinci fıkrası k bendinde İl Emniyet Müdürlüğü tarafından müsabakalarla ilgili risk analizi yapılacağı ve Kurula sunulacağı belirtilmektedir. 8'inci maddenin birinci fıkrasının i bendinde ise risk seviyesi yüksek müsabakalarda, genel kolluk görevlilerinin riskli alanlarda görev almasının Müsabaka Güvenlik Amiri tarafından sağlanacağı ifade edilmektedir. Yapılan görüşmeler neticesinde müsabakalara yönelik risk değerlendirilmesinin yapıldığı tüm görüşmeciler tarafından ifade edilmiştir. Müsabakaların yüksek, orta ve hafif riskli olarak üç grupta değerlendirildiği görülmüştür. Bunun yanı sıra yüksek riskli müsabakalarda görevlendirilen genel kolluk görevlisi sayısının arttığı görülmüştür. "Oynanacak spor müsabakaları sezon başında üç risk kategorisine ayrılır. Müsabakalar yüksek riskli, orta riskli ve düşük riskli müsabakalar olarak kategorilendirilir (S2)". "Geçmiş yıllardaki istatistikler değerlendirilir, hısım takımlar olup olmadığı değerlendirilir, takımların

müsabakalarında yaşanan olaylar göz önünde bulundurulur, izleyici olarak gelecek seyirci sayısı göz önünde bulundurulur ve buna göre bir sayı belirlenir (S5)".

> "Eğer müsabakası gerçekleşecek takımlar arasında hısım bir durum varsa bu ayrıca değerlendiriliyor. Örneğin Eskişehir ve Sakarya illerinin spor kulüpleri arasında geçmişten bugüne süregelen bir husumet var ve bu iki şehrin spor kulüplerinin müsabakalarına seyirci gidemiyor. Geçen sene bu basketbol liginde uygulandı. Eskişehir ve Sakarya'nın basketbol müsabakalarına karşı takım seyircileri gidemedi (S4)".

İncelenen Kurul karar raporlarında, 2017-2018 sezonu oynanan müsabakalar için müsabaka risk analizi raporda belirtilmemiş, 2018-2019 sezonu oynanan müsabakaların risk analizinin ise raporlara işlendiği görülmüştür. Kurul kararlarında karara bağlanan risk değerlendirmelerine yukarıda daha önce Tablo 4.1'de yer verilmiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma ile elde edilen bulgular ışığında genel sonuçlara ve sporda şiddet ve düzensizliğin önlenmesi konusunda yerel düzeyde karar mekanizması olan İl Spor Güvenlik Kurullarının işleyişine ilişkin bazı iyileştirmeye yönelik önerilere yer verilmiştir.

Sportif müsabakalar bilindiği üzere dünya genelinde oldukça geniş kitleleri bir araya getirebilmekte ve insanlar için eğlence amaçlı faaliyetler olarak cazibe oluşturmaktadır. Futbol, diğer spor dalları ile karşılaştırıldığında çok daha ileri seviyede yaygınlaşmış, büyük bir endüstriye dönüşmüş ve gerek stadyumlarda gerekse televizyonları başında milyonlarca insanın takip ettiği etkinlikler haline gelmiştir. Fakat ne yazık ki özellikle futbol müsabakaları başta olmak üzere sportif müsabakalarda şiddet olayları birçok ülkede olduğu gibi Türkiye'de de sıklıkla yaşanmaktadır. Sporda şiddet olayları ciddi toplumsal bir sorun haline gelmiştir.

Türkiye'de sporda yaşanan şiddet ve düzensizliği önlemeye yönelik ilk ciddi adım 28 Nisan 2004 tarihli 5149 sayılı Spor Müsabakalarında Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun'un yürürlüğe girmesidir. 5149 sayılı Kanun ilerleyen süreçte günün şartlarına uyumlu hale getirmek amacıyla 2005 ve 2008 yıllarında iki kez değişikliğe uğramıştır. Fakat 5149 sayılı Kanun, spor müsabakalarında yaşanan şiddet ve düzensizlik olaylarını önleme konusunda yetersiz kalmıştır. Bu Kanun bu yüzden ilerleyen süreçte uygulamada ortaya çıkan bazı problemler ve eksiklikler sebebiyle yürürlükten kaldırılarak 6222 sayılı Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun yürürlüğe konulmuştur.

Türkiye'de hali hazırda sporda şiddet ve düzensizliğin önlenmesi amacıyla yürütülen faaliyetler 6222 sayılı Kanun ve bu Kanun'un Uygulanmasına İlişkin Yönetmelik ile düzenlenmektedir. Türkiye'de oluşturulan bu yasal ve yapısal düzenlemelere Avrupa'daki spor politikalarının olgunlaşmasında öncü olan ve Türkiye'nin de kurucu üyeleri arasında yer aldığı Avrupa Konseyi'nin ve diğer uluslararası kuruluşların sporda şiddetin önlenmesi konusunda yürüttüğü çalışmalar zemin oluşturmuştur. 2011 yılında da TBMM tarafından bir Araştırma Komisyonu oluşturulmuş ve spor kulüplerinin sorunları ile sporda şiddetin önlenmesi konuları kapsamlı bir şekilde ele alınarak, sporda şiddet sorununa yönelik çözüm önerileri sunan komisyon raporu hazırlanmıştır.

Sporda şiddet ve benzeri toplumsal sorunların çözümü ilgili aktörlerin koordinasyon ve iş birliği içinde mücadele etmesini gerekli kılmaktadır. Bu çalışmada, son derece önemli bir toplumsal sorun olan sporda şiddet ve düzensizliği önlemek üzere faaliyetler yürüten İl Spor Güvenlik Kurullarının Eskişehir ili örneğinde işleyişi incelenmiş ve ilgili aktörlerin bu süreçteki faaliyetleri koordinasyon ve iş birliği çerçevesinde ele alınmıştır.

Sporda şiddet ve düzensizliğin önlenmesi amacıyla oluşturulan en önemli yapı yereldeki İl Spor Güvenlik Kurullarıdır. Bulgular bölümünde Eskişehir ili örneği ile sınırlı olmak üzere detaylı bir şekilde yapısı, işleyişi ve uygulamalarına ilişkin incelemesi yapılan İl Spor Güvenlik Kurulları, hali hazırda sporda şiddet ve düzensizliğin önlenmesi konusunda gerçekleştirilen mücadelenin en somut halidir.

İlk olarak Kurulun yapısı ve işleyişi ele alınmıştır. Kurulun, vali ile aralarında hiyerarşik ilişkisi olan kurumlarla daha etkin çalıştığı ve hiyerarşinin koordinasyonu sağlamada önemli bir işlevi olduğu görülmektedir. Aralarında hiyerarşik ilişki olmayan üyeler arasında koordinasyon sağlamada sıkıntılar yaşanmaktadır. Ayrıca Kurulun gündemini genellikle aynı konuların oluşturması ve geçmiş müsabakalarda yaşanan aksaklıklara Kurul gündeminde yer verilmemesi mevcut Kurul yapısının kendini tekrar eden ve kendini geliştirmeyen bir yapıya benzediğini göstermektedir. Bunun yanı sıra Kurul toplantılarında karşılıklı etkin bir fikir alışverişi ortamının olmadığı ve toplantılarda sadece rutin faaliyetler üzerinde kararlar alınıp bu kararların ilgili kişilere tebliğ edildiği görülmektedir.

Görüşmeciler ayrıca bazı konularda yaşanan aksaklıklardan bahsetmiş ve bunlarla ilgili önerilerde bulunmuşlardır. Kurul'un ise, üyelerin önerilerini ve uygulamada yaşadıkları aksaklıkları değerlendiren katılımcı ve etkileşime dayalı çözüm odaklı bir işleyiş içinde olmadığı görülmektedir. Nitekim Kurulun üyelerin şikâyet ve önerilerine açık olması, üyelerin önerilerini değerlendirmesi ve yaşanan aksaklıklar konusunda fikir alışverişi yapması oluşturulan koordinasyon sürecinin etkililiği ve etkinliği için gereklidir.

İlgili kişi, kurum ve kuruluşların görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları sorunların Kurul gündeminde ele alınarak değerlendirilmesi, bu sorunlara ilişkin çözüm önerisi olan üyelere söz hakkı verilmesi ve nihai olarak bu sorunlara çözüm aranması Kurula katılan üyelerin Kurulun bir araya gelmesinde yarar görmesine olan inancını arttıracak ve bu Kurullara daha ciddi bir hazırlık ile katılmasını sağlayacaktır.

Bu bağlamda Kurula katılan üyelerin önerilerinin Kurul tarafından değerlendirmeye alınmasının, Kurul yetkisini aşan konularda ise Kurulun irtibata geçebileceği ulusal düzeyde bir Sporda Şiddetle Mücadele Merkezi Koordinasyon Birimin oluşturulmasının ve bu birimin, yerelde kurulan Kurul üyelerinin uygulamada yaşadığı sorunları ve üyelerin önerilerini dikkate almasının, yaşanan aksaklıkların giderilmesi konusunda fayda sağlayacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca böyle bir uygulamanın, üyelerin karşılaştığı sorunlara çözüm bulma gayreti içinde olan Kurul yetkililerinin de elini güçlendireceğine inanılmaktadır.

Bunun yanı sıra Kurula katılan bazı üyelerin Kurulda konuşulan konulara pasif bir katılım sergilediği, kamu kurumlarının gönülsüz, spor kulüplerinin ise ilgisiz yaklaştığı düşüncelerinin Kurul üyeleri üzerinde etkili olması tüm kurum ve kuruluşların Kurulun ortak amacını aynı ölçüde benimsemediği sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Kurul üyelerinin sporda şiddeti önlemedeki rollerini benimsemelerini sağlayacak bir anlayışın egemen olması ortak amaç birliğini oluşturacaktır.

Araştırmada ayrıca mevcut yapıda koordinasyon ve iş birliğini etkileyen faktörler incelenmiştir. Kanun ve Yönetmelikte bazı maddelerin görüşmeciler üzerinde bir karmaşıklığa sebep olduğu, mevzuatta yer alan ifadelerin daha açık ve net bir şekilde ifade edilmesine ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Sporda şiddetin önlenmesi konusunda mevzuat ile görev ve sorumlulukları belirlenen ve aslında kurumlar arasında oluşturulan koordinasyon sürecinin iki kilit rolü olan Kulüp Güvenlik Sorumlusu ve Taraftardan Sorumlu Kulüp Temsilcisinin ise uygulamada arzu edildiği şekilde var olmadığı, sürece sembolik bir şekilde katılım sağladığı anlaşılmaktadır.

Benzer şekilde mevcut uygulamada bazı aksaklıkların yaşandığı görülmüştür. Yapılan görüşmeler neticesinde biçimsel yapı ile ortaya koyulan belirli düzenlemelerin çeşitli sebeplerden ötürü uygulamada farklı biçimler aldığı görülmüştür. Ayrıca Kurulda alınan kararlar katılımcı bir anlayışla ortaklaşa bir şekilde alınmadığı için ilgili kurumların ortak amaç etrafında birlik, beraberlik ve iş birliği içinde çalışmaktan ziyade kendi kurumunu sorumluluktan kurtarmak adına sadece kendi yükümlülüklerine odaklanmaktadır. Bu durum ise Kurulun etkinliğini olumsuz yönde etkilemektedir.

Uygulamada yaşanan aksaklıkları özetle şu şekilde sıralamak mümkündür;

- Kurula her zaman aynı kulüp temsilcilerinin katılmadığı ve bu durumun aynı konuların tekrar ele alınmasına sebep olduğu,

- Eşgüdüm toplantılarında müsabaka güvenliğine ilişkin konulardan ziyade ağırlıklı olarak federasyon kriterlerinin konuşulduğu,
- Görevli personele verilen kumanyanın yeterli olmadığı,
- Taraftardan Sorumlu Kulüp Temsilcisinin ve Kulüp Güvenlik Sorumlusunun sahada muhatap olarak bulunmadığı,
- Spor alanı içerisinde satış yapan işletmecilerin satışları nakit ile gerçekleştirerek kural ihlalinde bulunduğu,
- Müsabaka günü ilgili kişiler arasında kullanılmak üzere ortak bir telsiz sisteminin temin edilmediği,
- Müsabakada görevlendirilen genel kolluk görevlisi sayısının, görevlendirilen özel güvenlik sayısının 1/3'ünden oldukça fazla olduğu,
- Kulüp tarafından, seyirciler için yasak eylemler ve yaptırımlara ilişkin bilgilendirici broşürlerin hazırlanmadığı ve dağıtılmadığı,
- Müsabakada görev alan tüm genel kolluk görevlisi personelinin harcırah almadığı,
- Gözlemci polisin görevli olarak gittiği yerler için aldığı yol ve yiyecek bedelinin gözlemci polisin ihtiyaçlarını karşılamaya yetmediği,
- Seyirden yasaklama tedbirinin uygulanmasına ilişkin passolig kartın aranmadığı spor dallarının müsabakalarında sorun yaşandığı,
- Spor alanı güvenlik planının olmadığı,
- Spor alanı güvenlik planında belirtilen görev tanımlarına uygun bir şekilde tatbikatlar yapılmadığı,
- Federasyon veya kulüp tarafından, taraftar derneklerine herhangi bir eğitim verilmediği,
- Özel güvenlik görevlilerine verilen spor güvenliği eğitiminin yeterli olmadığı,
- Özel güvenlik görevlilerinin seyircilerin biletlerinde belirtilen koltuk numaralarına göre oturmalarını sağlamadığı görülmüştür.

Uygulamada yaşanan söz konusu aksaklıkların giderilmesinin sporda şiddet ve düzensizliğin önlenmesi adına sahada görev yapan kişi, kurum ve kuruluşlar için büyük katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Bunun yanı sıra 6222 sayılı Kanun ve ilgili Yönetmelik ile sporda şiddet konusunda ilgili kişi, kurum ve kuruluşlar arasında oluşturulacak koordinasyon yapısı ile görev ve sorumluluklar açıkça belirtilmiştir. Fakat konunun önemli bir aktörü olan taraftarlar ile kurulacak iletişim araçlarına çok fazla yer verilmemiştir. Spor alanlarına asılacak bilgilendirme ve uyarı levhaları, müsabaka öncesi

veya müsabaka sırasında yapılacak anonslar, seyircilerin cep telefonlarına yollanacak kısa mesajlar, basın yayın araçları vasıtasıyla yayınlanacak kısa ve etkili kamu spotu videoları, reklam panolarına asılacak afişler, sosyal medyada oluşturulacak projeler, hazırlanacak etkili kısa filmler, seyirciler tarafından sevilen futbolcuların içinde olduğu reklam filmi projeleri vb. bu anlamda seyirci ile bir temas noktası oluşturabileceği ve etkili olabileceği değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak; bu çalışma ile sporda şiddet ve düzensizliğin önlenmesi konusunda ilgili kurum ve kuruluşlar arasında oluşturulan koordinasyon süreci incelenmiş, bu sürece olumlu ve olumsuz katkı sunan etkenler ile mevut yapıda aksayan ve başarılı bir şekilde işleyen uygulamalar Eskişehir ili örneğinde araştırılmıştır. En genel anlamda sporda şiddetin önlenmesi konusunda merkezi bir koordinasyon biriminin varlığı önemli bir ihtiyaç olarak görülmektedir. Bunun yanı sıra mevcut yapı ve bu yapının işleyişine ilişkin kuralları ortaya koyan mevzuatın uygulamada yaşanan aksaklıkları göz önünde bulundurarak güncellenmeli ve gerekirse koordinasyon sürecini güçlendirecek başkaca uygulamalara mevzuatta yer verilmelidir. Fakat mevcut yapıda da görüldüğü üzere mevzuatın uygulanabilirliğinin de sağlanmış olması son derece önemli bir gerekliliktir. Bu bakımdan mevzuatta yer alan uygulamaların hayata geçirilmesi adına tüm ilgili kişi, kurum ve kuruluşların iş birliği ve koordinasyon içerisinde bu sürece dâhil olması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Arıkan, Y., Güçlü, M., Mil, H.İ. ve Şanlı, S. (2015). *Spor Güvenliği ve Yönetim*. Ankara: Pegem Akademi.

Aykaç, B., İsbir, E.G. ve Tortop, N. (1993). *Yönetim bilimi.* Ankara: Yargı Yayınları.

AYK. (2019). http://www.atam.gov.tr/duyurular/spor-ve-saglik (Erişim tarihi: 09.06.2019).

Beckhy, B.A. and Okhuysen, G.A. (2009). Coordination in organizations: An integrative perspective. *The Academy of Management Annals,* 3 (1), 463-502.

Bolland, J.M. and Wilson, J.V. (1994). Three faces of integrative coordination: A model of interorganizational relations in community-Based Health and Human Services. *Health Services Research,* 29(3), 341-366.

Carlson, E.J. (2014). Collaboration and confrontation in interorganizational coordination: Preparing to respond to disasters. Doctoral dissertation. Champaign University of Illinois at Urbana.

Council of Europe. (1985). *European Convention On Spectator Violence and Misbehavıour at Sports Events and in Particular at Footboll Matches*. Strasbourg.

Council of Europe. (2003). *Prevention of violence in sport*. Conference Report. Lisbon.

Council of Europe. (2015). *Recommendation Rec (2015) 1 of the Standing Committee on Safety, Security and Service at Football Matches and other Sports Events.* Standing Committee Report. Strasbourg.

Crowston, K.G. (1991). Towards A Coordination Cookbook: Recipes For Multi-Agent Action. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Massachusetts: Massachusetts Institute Of Technology.

Crowston, K. (2006). *A Taxonomy Of Organizational Dependencies and Coordination Mechanisms*. The University of Michigan School of Business Administration. Tappan (USA).

Crowston, K. and Osborn, C.S. (1998). *A Coordination Theory Approach to Process Description and Redesign*. Centre for Science and Technology, Syracuse University. Syracuse, Newyork.

Daft, R.L. (2008). *Organization Theory and Design. (Tenth Edition).* Mason (USA). South-Western Cengage Learning.

Ergun, T. ve Polatoğlu, A. (1984). Kamu Yönetimine Giriş. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları. 2.Baskı, Nu:212, Ankara.

European Commission. (2007). *White Paper On Sport*. Luxembourg.

European Economic and Social Committee [EESC]. (2011). *SOC/413 Developing the European Dimension in sport.* Brussels.

FIFA. (2009). *FIFA Güvenlik Talimatı*. Zurih.

FIFA. *FIFA Stadium Safety and Security Regulations.* Zurich.

Fişek, K. (2005). *Yönetim.* Paragraf Yayınları. Ankara.

Frossard, S. (2007). *The Council of Europe and Sport*. The International Sports Law Journal, (1-2), 30-33. Academic OneFile (https://go.galegroup.com/ps/anonymous?id=GALE%7CA213032907&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=15677559&p=AONE&sw=w), Erişim Tarihi: 07 Mart 2019.

Greenbaum, P. E. and Dedrick, R. F. (2010). Interagency collaboration activities scale (IACAS). *The Research and Training Center for Children s Mental Health. Tampa FL*.

Guttmann, A. (1986). Sports Spectators. Columbia University Press, 1986

http-1: http://passolig.com.tr/ (Erişim tarihi: 11.05.2018)

http-2: https://www.fanatik.com.tr/tarihe-gecmis-siddet-olaylari-haber-fotograf-153208-13 (Erişim tarihi: 10.06.2018)

http-3: https://www.fotomac.com.tr/galatasaray/2013/09/22/olimpiyat-karisti (Erişim tarihi: 10.06.2018)

http-4: https://www.cnnturk.com/spor/futbol/turk-futbolunda-bitmeyen-siddet (Erişim tarihi: 10.06.2018)

http-5: http://www.mfa.gov.tr/avrupa-konseyi_.tr.mfa. (Erişim tarihi 26.02.2019)

http-6: https://www.bbc.com/news/uk-england-merseyside-32898612 (Erişim tarihi 24.02.2019)

http-7: https://www.egm.gov.tr/duyurular/Sayfalar/SporG%C3%BCvenligiCal%C4%-B1stayi-Sonuc-Bildirgesi.aspx (Erişim Tarihi: 01.01.2019)

http-8: http://www.tbf.org.tr/detay/2017/11/23/23.11.2017-tarihli-disiplin-kurulu-kararlar%C4%B1 (Erişim Tarihi: 02.05.2019)

Jaffee, D. (2001). *Organization Theory: Tension and Change*. McGraw-Hill, USA.

Karasar, N. (2007). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Küçük, V. ve Koç, H. (2004). Psikososyal Gelişim Süreci İçerisinde İnsan ve Spor İlişkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10.

Lie, A. (2010). Coordination processes and outcomes in Norway and New Zealand: The challenge of inter-organizational coordination of food safety issues. Oslo: University of Oslo, Faculty of Social Sciences.

Livvarçin, Ö. ve Kurt, D. (2014). *Yönetim biliminde 49 insan 49 teori.* İstanbul: Beta Yayınları.

Malone, T. W. and Crowston, K. (1994). *The interdisciplinary study of coordination*. ACM Computing Surveys (CSUR), *26*(1), 87-119. (Malone and Crowston, 1994)

March, J.G. and Simon, H.A. (1958) Organizations. Wiley, New York.

Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A synthesis of the research on Organization design. *Management Science,* 26(3), 322-341.

Mooney, J. (1947). *Principles of Organization*. New York: Harper and Brothers Inc.

Orhan, Ü. (2007). *5149 Sayılı Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun Çerçevesinde Spor Güvenliği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Özalp, İ. (2010). *İşletme Yönetimi.* Ankara: Nisan Kitabevi Yayınları.

Özbek, E. (2015). Hava Trafik Yönetiminde Koordinasyon: Türkiye Esnek Hava Sahası Konseptinin Koordinasyon Süreçlerinin Betimlemesi. Yüksek Lisans Tezi. Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir.

Şahin, H.M., (2003). *Sporda Şiddet ve Saldırganlık.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Şimşek, H. ve Yıldırım, A. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*.

Tanrıverdi, H. (2012). Spor Ahlakı ve Şiddet. *The Journal of Academic Social Science Studies,* 5(8), 1071-1093.

Taş, İ., Şemşit, S., Eylemler, S., (2013). *Avrupa Birliği Örneğinde Uluslararası Spor Politikasının Gelişimi: Ekonomik, Sosyal ve Siyasal Boyut.* Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 4 (9), 136-151.

TBMM. (2005). *Türk Sporunda Şiddet, Şike, Rüşvet ve Haksız Rekabet İddialarının Araştırılarak Alınması Gereken Önlemlerin Belirlenmesi Amacıyla Kurulan (10/63, 113, 138, 179, 228) Esas Numaralı Meclis Araştırma Komisyonu Raporu.* TBMM Başkanlığı Web Sayfası *https://www.tbmm.gov.tr/sirasayi/donem22/yil01/ss956m.htm* (Erişim Tarihi: 09.06.2019).

TBMM. (2010). *Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun Tasarısı ile Adalet Komisyonu Raporu (1/990).* TBMM. Ankara.

TBMM. (2011). *Spor Kulüplerinin Sorunları ile Sporda Şiddet Sorununun Araştırılarak Alınması Gereken Önlemlerin Belirlenmesi Amacıyla Kurulan Meclis Araştırması Komisyonu Raporu*. TBMM Başkanlığı Web Sayfası. https://www.tbmm.gov.tr/sirasayi/donem23/yil01/ss733.pdf (Erişim Tarihi: 20.02.2019).

TDK. http://tdk.gov.tr/ (Erişim tarihi: 09.06.2019).

Thompson, J.D.(1967). *Organizations in action.* New York: Mc Graw-Hill.

TFF. (1999). *Türkiye Futbol Federasyonu Fair Play Talimatı.*

TFF. (2017). Türkiye Futbol Federasyonu Futbol Müsabaka Talimatı.

Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London. Tavistock Publishing. Cited in Hurley, RF and Hult, GTM (1998). Innovation, Market Orientation, and Organisational Learning: An Integration and Empirical Examination. Journal of Marketing, 62, 42-54.

Üstünel, R. ve Alkurt, Z. (2015). *Futbolda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesi İçin 6222 Sayılı Yasanın Getirdiği Yeni Bir Uygulama: Elektronik Bilet ve Yaşanan Sorunlar.* Kara Harp Okulu Bilim Dergisi, 25 (2), 141-175.

Voigt, D. (1998). *Spor Sosyolojisi*. (Çev: A. Atalay). İstanbul: Kurtiş Matbaacılık.

Yetim, A.A. (2000). Sporun Sosyal Görünümü. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1, 63-72.

Yetim, A.A. (2011). *Sosyoloji ve Spor*. Ankara: Berikan Yayınevi.

Zafer, H. (2014). *Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Yönelik Bir Çare Olarak Seyirden Yasaklama.* TAAD, 5 (19), 23-52.

EK-1 Görüşme Formu Soruları

1- İl Spor Güvenlik Kurulu ne sıklıkla bir araya gelmektedir? Bir araya geldiğinde hangi görevleri yerine getirmektedir? Kurul gündemini hangi konular oluşturmaktadır?

2- Kurul'un her sezon başında stadyumda bir araya geldiği toplantılarda sezon içerisinde gerçekleştirilen toplantılardan farklı olarak hangi konular ele alınıyor?

3- Yönetmelik'te "Kurul spor alanı güvenlik planlarında belirtilen görev tanımına uygun tatbikat yapar. Bu konuda eğitim almış personelin görev alıp almadığını denetler" ibaresi yer alır. Herhangi bir tatbikat yapılıyor mu?

4- Kurul toplantılarında alınan kararların toplantıda bulunan yetkili kişilere iletilmesi ve tebliğ edilmesi dışında alınan kararların duyuru olarak yayınlandığı başka bir vasıta var mıdır?

5- Müsabakalarda görevlendirilecek özel güvenlik ve genel kolluk görevlisi mevcudu değerlendirirken Kurul'un genel olarak kriterleri nelerdir?

6- Alınan kararların uygulama sürecini takip etmek, denetlemek maksadıyla nasıl bir yol izleniyor?

7- Kişi veya kurumlar, Kurul'da alınan bir tedbir veya uygulamanın yerine getirilmesiyle ilgili ihmalkârlık göstermesi halinde ne gibi bir müeyyide ile karşılaşmaktadır?

8- İl Spor Güvenlik Kurulu'nun ilgili kişi ve kurumlar üzerinde yeterli yetki ve güce sahip olduğunu düşünüyor musunuz?

9- Sahip olduğunuz tecrübeler ışığında, İl Spor Güvenlik Kurulu'nun hali hazırdaki işleyiş biçimini daha etkin ve verimli hale getirebilmek için ne tür ilave düzenlemeler gerçekleştirilebilir?

10- İl Spor Güvenlik Kurulu'nun ilgili kişi, kurum ve kuruluşlar arasında güçlü bir koordinasyon mekanizması olduğunu düşünüyor musunuz? Cevap hayır ise nedenleri nelerdir?

11- İl Spor Güvenlik Kurulu toplantılarının dışında, ilgili kişi ve kurumlar resmi veya gayri resmi şekilde (kendiliğinden veya ihtiyaç halinde) başka ne tür faaliyetler ile bir araya gelmektedir?

12- Sporda şiddetin önlenmesi konusunda genel anlamda en büyük sorumluluk hangi kurumun omzunda olduğunu düşünüyorsunuz? (Bu konuda iş birliğine en gönüllü,

EK-1 (Devam)

en fazla emek, kaynak ve zaman harcayan, sorumluluk alanı diğerlerine göre nispeten da fazla olan kurum hangisidir?)

13- Tüm kurumların gerçekleştirilen Kurul toplantılarına aynı derecede önem verdiğini ve hassasiyet gösterdiğini düşünüyor musunuz?

14- Sporda şiddetin önlenmesi konusunda rol alması gerektiğini düşündüğünüz herhangi başka bir kişi, kurum veya kuruluş var mı?

a. Bu kişi, kurum veya kuruluşların sporda şiddet ve düzensizliğin önlenmesine nasıl bir katkısı olabilir?

b. Belediyenin sahip olduğu imkân, kabiliyet ve olanaklar sizce sporda şiddetin önlenmesi konusunda daha fazlaca nasıl değerlendirebilir?

15- Kurumlar ve aktörler arasındaki iş bölümü/iş paylaşımı dikkate alındığında görev, yetki ve sorumlulukların açık ve net olarak belirtildiğini düşünüyor musunuz? (Örneğin iki aktörün aynı görevi yaptığı veya yapılması gereken bir görevin sorumluluğunun kimde olduğunun belli olmadığı durumlar var mı?)

16- İlgili kurumlar arasındaki ortak görevler koordineli bir şekilde yürütülüyor mu? Koordinasyonda size göre aksayan yönler var mı? İyileştirme ve geliştirme adına neler yapılmalıdır?

17- İlgili aktörler arasında sürekli iletişim sağlayacak haberleşme ağları var mı?

18- Aktörler arasında koordinasyon sağlayacak ne tür mekanizmalar var? (Ortak kurallar, prosedürler, ortak amaç ve hedefler, planlar, iş çizelgeleri, zaman çizelgeleri, toplantılar vb.)

19- Bilgi ve bilişim sistemlerinin kurumlar arası koordinasyon süreci içinde etkin olarak kullanıldığı (Elektronik Bilgi Bankası vb.) başka örnekler mevcut mudur?

20- Kulüp güvenlik sorumlularının sürece katkısını nasıl değerlendirirseniz?

21- Medyada sporda şiddet ve düzensizliğin önlenmesi konusunda 6222 sayılı Kanun ve ilgili Yönetmeliğin yeni düzenlemeler ile birlikte güncelleneceği haberi çıktı. Sizce yeni Kanun ve Yönetmelikte ilave neler olmalı, hangi uygulamalarda değişiklik yapmalı?

22- Spor alanı güvenlik planlarının nasıl hazırlanacağına ilişkin bir yönerge veya talimat var mı? Bu planlar nasıl uygulanmakta?

23- Eş güdüm toplantısına kimler katılır? Hangi konular üzerinde koordinasyon sağlanır? Bu toplantıda ne koordine ediliyor?

EK-1 (Devamı)

24- Sporda şiddetin önlenmesi konusunda hazırlanan veya hazırlanacak olan mevzuatlar ile lig statüsü ve müsabaka talimatlarının hazırlanmasından önce ilgili kurumlarla fikir alış verişinde bulunulmakta mıdır?

25- Kontrol odasında kimler var, kimler olmalı? Müsabaka esnasında kontrol odasından ortaya çıkan ani düzensizliklere anında müdahale edilerek olayların büyümesi önlenebilir mi?

26- Gözlemci polislerin görevleri nelerdir? Müsabaka sırasında gözlemci polis ne yapar?

27- Federasyon tarafından taraftar derneklerine eğitim verilmekte mi? Eğitim konusu nedir? Ne sıklıkla verilmekte? Etkili olmakta mı? Katılım oranı nedir?

28- Seyirden yasaklama tedbirinin uygulanması aşamasında herhangi bir aksaklık yaşanmakta mıdır? Seyirden yasaklı kişiler nasıl takip ediliyor?

29- Müsabaka Güvenlik Amiri tarafından hazırlanan müsabaka güvenlik raporu neticesinde ne gibi işlemler yapılmaktadır? Bu rapor nasıl değerlendirilmektedir?

30- Özel güvenlik görevlilerinin olaylara müdahale sınırı nedir? Sizce bu konudaki yetkileri yeterli midir?

EK-2 Spor Alanı Güvenlik Sertifikası Formları

SPOR ALANI GÜVENLİK SERTİFİKASI FORM 1

ESKİŞEHİR İL SPOR GÜVENLİK KURULU
2015-2016 YILI TÜRKİYE PROFESYONEL FUTBOL LİGİ ÖNCESİ SPOR ALANI GÜVENLİK KONTROL RAPORU

Eskişehir İli Eskişehirspor Kulübü spor alanı işletmecisinin müsabakalar oynatacağı Atatürk Stadyumu spor alanının güvenlik altyapısıyla ilgili olarak aşağıdaki tespitleri Eskişehir İl Emniyet Müdürlüğü yetkilileri tarafından yapılmıştır.

Aşağıda tespit edilen konular spor alanında tüm seyircilere, sporculara, hakemlere ve diğer tüm görevlilere müsabaka anında kullanılacak güvenlik altyapı sisteminin uygunluğunun tespitini içermektedir.

Sıra	Soru	Evet	Hayır
1	Sporcuların-hakem ve görevlilerin stada yaya ve araç girişleri ve çıkışları güvenlik açısından uygun mudur?		
2	Seyircilerin giriş ve çıkışlarında kullandığı 1.güvenlik, bilet, turnike, stat dışı tahliye kapıları ile sahaya açılan kapılardaki sistemler güvenlik açısından uygun mudur?		
3	Rakip taraftarların ayrı bölümlerde oturmaları sağlamak amacıyla ilgili birimler ile koordineli olarak "Seyirci ayırma stratejisi" hazırlanmış mıdır?		
4	Misafir seyirciye ayrılan bölümün etrafı tel örgü vb. ile kapatılmış mıdır, bu seyircilerin giriş çıkış yaptığı kapılar ile tribünden sahaya açılan kapılar güvenlik açısından uygun mudur?		
5	Müsabakada görevli polisler için, spor alanıda tahsis edilmiş oda bulunmakta mıdır?		
6	Seyircilere açık bütün geçiş yolları, koridorlar, merdivenler, giriş kapıları, acil durum çıkışları, seyircilerin serbestçe çıkışını sağlayacak şekilde düzenlenmiş midir?		
7	Oluşturulan irtibat kurulunun acil durum vukuunda toplanabileceği, spor alanı içinde uygun bir yer mevcut mudur?		
8	Kontrol odası yeterli midir? Anons, turnike giriş kontrol, skor tabela kontrol, kamera sistemi kontrol burada konumlanmış mıdır? Kontrol odasını genel kolluğun yanı sıra spor alanı işletmecisi güvenlik sorumlusu ve özel güvenlik görevlileri de kullanabilir durumda mıdır?		
9	Kamera sistemi 6222 sayılı Kanuna uygun olarak bu kanuna aykırı şekilde davrananların eşgal tespitini yapabilecek yeterlilikte midir? İlave kamera oluşturulmalı mıdır? Sistemde belli bir görüntüyü çekmek için fotoğraf çekme özelliği var mıdır? Çekilen fotoğrafı yazdıracak printer spor alanında var mıdır? Kayıt özelliği çalışmakta mıdır? Kayıtlar düzenli tutulmakta mıdır?		
10	Stadyumda bulunan turnike okuyucuları, TFF nin kurmuş olduğu merkezi e-bilet sisteminde kullanılan bütün elektronik kartların geçişine uyumlu mudur ? Turnikelerde, 6222 sayılı Kanunun kullanımını zorunlu kıldığı elektronik karta yüklü fotoğraf ile seyircinin turnikeden geçtiği andaki görüntüsünün kontrolunu yapacak ve aynı zamanda seyirden yasaklı listesinde bulunan kişilerin girişini engelleyecek ya da belirlenmesini sağlayacak bir sistem (fotoğraf eşleşmesini yapacak monitor v.b.) bulunmakta mıdır ?		
11	Spor alanında seyircilerin alındığı yerdeki elektronik kart ve elektronik bilet kullanımına ilişkin olarak 6222 sayılı kanunuda belirtilmiş olan donanımlar kurulu ve yeterli midir ? Spor alanına girişte kullanılmakta olan elektronik kart ile bu elektronik kart üzerinden satışı gerçekleştirilecek biletlerin (kombine biletler dahil) basım, satış ve dağıtımı federasyonun kurmuş olduğu merkezi sisitem üzerinden yapılmakta mıdır ?		
12	Tüm yukarıda tespiti yapılan konularla birlikte Eskişehir Atatürk Stadyumu spor alanında, ilgili tüm kanun ve yönetmelikler ışığında , müsabaka oynanması **güvenlik** açısından uygun mudur?		

Not : Bu sertifikada yeralan kamera vb. Teknik donanım ile elektronik kart ve elekronik bilete ilişkin yükümlülükler futbol dalında en üst lig ve bir altındaki lig için , elektronik kart ve elektronik bilete ilişkin hükümler hariç diğer yükümlülükler basketbol, voleybol ve hentbol spor dallarının en üst ligleri içir geçerli olup, diğer lig ve spor dalları için geçerli değildir.

Rapor Tanzim Tarihi:
Raporu Hazırlayanlar:

EK-2 (Devam)

SPOR ALANI GÜVENLİK SERTİFİKASI FORM 2

..... İL / İLÇE SPOR GÜVENLİK KURULU
20..... YILI .....SPOR ALANI
İLK YARDIM – SAĞLIK TESİSLERİ KONTROL RAPORU

(Aşağıdaki rapor Kurul üyesi İl Sağlık Müdürlüğü görevlileri tarafından ulusal ve uluslararası mevzuata uygun olarak yerinde incelenip tespit edilecek ve rapor Kurul Başkanlığı'na istenilen tarihe kadar sunulacaktır.)

..... İli/İlçesi ..... Spor alanı işletmecisinin müsabakalarını oynayacağı ..... spor alanının ilk yardım-sağlıkla ilgili olarak aşağıdaki tespitleri ..... İl Sağlık Müdürlüğü yetkilileri tarafından yapılmıştır.

Aşağıda tespit edilen konular spor alanında tüm seyircilere, sporculara, hakemlere ve diğer tüm görevlilere yönelik oluşturulacak ilk yardım sisteminin uygunluğunun tespitini içermektedir. Spor alanındaki tribünlere özel oluşturulan tüm ilk yardım odalarının durumu, spor alanının şehir içindeki konumu, kapasitesi ve kapasitedeki tüm seyircilerin aynı anda spor alanına girip çıkacağı dikkate alınarak değerlendirilmelidir.

Bu raporda yapılan tespit, spor alanının risklerine bağlı kalarak, gerekli acil yardım sistemi ve ilk yardım için sağlık odalarının ve ilk yardım sisteminin çalışmasına yönelik yapılan tespittir.

Tespit öncesi spor alanı işletmecisi olan (kurum/kuruluş/spor kulubü), seyirci, sporcu, hakemler ve görevliler için oluşturulacak ilk yardım sistemini şematik olarak anlatan planları hazırlamalı ve il sağlık müdürlüğü yetkililerine sunmalıdır. Planda,

a. Acil araç güzergahı ,aracın maç boyunca beklediği ve en yakın hastaneye ulaşacağı yol güzergahı ,spor alanı etrafındaki yollar ve kurulan bariyerler,kapatılan yollar dikkate alınarak çizilmelidir.
b. Yine aynı planda , her tribüne ait ilk yardım odasının yeri ve ulaşımı çizilmelidir.
c. Aynı planda, sporcu-hakemin kullanımına ait ,soyunma odası bölgesindeki ilk yardım odası yeri ve ulaşımıda belirtilmelidir.
d. Aynı planda , spor alanında ambülans-itfaiye için bırakılmış özel yol ve en yakın hastanaye ulaşım için ambülansın veya başka ilk yardım araçlarının izlediği güzergah çizilmesi gerekmektedir.

Sıra	Soru	Evet	Hayır
1	Spor alanı içerisindeki ilk yardım odaları her tribün bölüntüsüne (batı tribün, doğu tribün, kuzey tribün, güney tribün, misafir tribün) göre tribünlere özel olarak oluşturulmuş ve seyirci sayısına göre miktarı ve konumu uygun mudur?		
2	Her ilk yardım odasındaki , müdahaleye uygun donatılar olan 1 adet muayene masası , 1 adet portatif sedye (oyun alanının kenarındakilere ilaveten) , ilaçlar ve tıbbi malzemeler için 1 adet camlı dolap , maskeli 1 adet oksijen tüpü , 1 adet tansiyon ölçme aleti , 1 adet telefon (harici / dahili) olarak ilk yardım sistemine uygun donatılmış mıdır?		
3	Tüm ilk yardım odaları hijyen, bakım, yeterli aydınlık açısından kullanılabilir durumda mıdır?		
4	Tüm ilk yardım odalarına, tribün bölüntülerine göre tüm kişilerce özellikle seyircilerce olan erişimin açık ve net olduğu, bunlara erişim yollarının da açık ve net olarak yönlendirme levhaları ile donatılmış mıdır? Eksik olan tribün veya donatı var ise aşağıda belirtiniz.		
5	Spor alanı işletmecisitarafından sunulan planda belirtilen ; acil araç güzergahı, ambülansın maç boyunca beklediği alan ve en yakın hastaneye ulaşacağı yol güzergahı, spor alanıun etrafındaki yollar ve kurulan bariyerler, kapatılan yollar ilk yardım sisteminin işlemesine yönelik uygun mudur?		
6	Tüm yukarıda tespiti yapılan konularla birlikte ..... Spor alanında, ilgili tüm kanun ve yönetmelikler ışığından , spor alanında müsabaka anında bulunacak tüm kişilere yönelik sağlıkla ilgili ilk yardım önlemleri alınmış mıdır?		

AÇIKLAMALAR:

.....

.....

.....

Rapor Tanzim Tarihi: ..... / ..... / 20....

Raporu Hazırlayanlar:

Adı-soyadı	**Adı-soyadı**	**Adı-soyadı**
İmza	**İmza**	**İmza**

EK-2 (Devam)

SPOR ALANI GÜVENLİK SERTİFİKASI FORM 3

..... İL / İLÇE SPOR GÜVENLİK KURULU
20..... YILI .....SPOR ALANI
YANGINDAN KORUNMA SİSTEMİ KONTROL RAPORU

(Aşağıdaki rapor Kurul üyesi İtfaiye Müdürlüğü görevlileri tarafından ulusal mevzuata uygun olarak ve yerinde incelenip tespit edilecek ve rapor Kurul Başkanlığı'na istenilen tarihe kadar sunulacaktır.)

..... İli ..... Spor alanı işletmecisinin müsabakalarını oynayacağı ..... spor alanının yangından korunma sistemi ilgili olarak aşağıdaki tespitleri ..... İtfaiyesi yetkilileri müdürlüğü tarafından yapılmıştır.

Bu öneri ve tespitler , spor alanının 1.kontrol bariyeri, 2.kontrol bariyeri, otoparklar, sahaya açılan kapılar, tahliye kapıları, spor alanının tüm alanlarına ait seyirci boşaltma güzergahları, yangın söndürme gereçleri, acil durum araç güzergahları gözönünde bulundurularak Binaların Yangından Korunması Hakkındaki Yönetmelik hükümlerine göre yapılır.Bu tesbitler spor alanının çatısı altındaki tüm müştemilat ve açık alanları kapsar

Bu tesbit sırasında bahsi geçen spor alanına ait 1.kontrol bariyeri-2.kontrol bariyeri-otoparklar –sahaya açılan kapılar –tahliye kapılarını gösterir plan, spor alanı tribün boşaltma güzergahları planı, spor alanı yangın söndürme gereçleri yerleşim planı ve acil durum araç güzergah planları ilgili spor alanı işletmecisi tarafından temin edilerek itfaiye müdürlüğü tarafından onaylanıp İl/İlçe Spor Güvenlik Kurulu Başkanlığı'na sunulmalıdır.

Sıra	Soru	Evet	Hayır
1	Seyircilerin bulunduğu tribünlerde, spor alanının dahil olduğu yapı grubuna ait binaların yangından korunmasına dair yönetmeliğe uygun tesis edilmiş olan korunma tertibatı çalışır durumda mıdır?		
2	Sahaya açılan kapılar, acil durumda seyircilerin saha alanına inmesine uygun yeterli genişlikte yapılmış ve çalışır durumda mıdır?		
3	Tribünlerin varsa, kapalı kısımlarında, tribünlerin altındaki galerilerde spor alanıların dahil olduğu yapı grubuna ait binaların yangından korunmasına dair yönetmeliğe uygun tesis edilmiş olan korunma tertibatı çalışır durumda mıdır?		
4	Soyunma odası bölgeleri olan kapalı alanlarda, protokol tribünlerinde, basın tribünü ve çalışma odalarında, spor alanı işletimine ait tüm tesislerde spor alanıların dahil olduğu yapı grubuna ait binaların yangından korunmasına dair yönetmeliğe uygun tesis edilmiş olan korunma tertibatı çalışır durumda mıdır?		
5	Müsabaka güvenlik önlemleri amacıyla kapatılacak yollar, kurulacak bariyerler, kapatılacak kapılar,geçitler vs her türlü geçişler oluşturulduğunda spor alanıun seyircilere, sporculara, protokole, basın mensuplarına, görevlilere, spor alanı çatısı altında bulunan her kişiye yönelik tüm tahliye kanallarının, koridorlarının, kapılarının spor alanıların dahil olduğu yapı grubuna ait binaların yangından korunmasına dair yönetmeliğe uygun yapılmış ve planlanmış mıdır?		
6	Tesisin tamaında veya harhangi bir bölümünde tadilat veya kullanma amacı değişikliği yapılmış mıdır? Eğer yapılmışsa tadilat sonrası oluşan tesis Yangından Korunma Yönetmeliğine uygun mudur?		

AÇIKLAMALAR

.....

.....

.....

.....

Rapor Tanzim Tarihi: ..... / ..... / 20....

Raporu Hazırlayanlar:

Adı-soyadı	**Adı-soyadı**	**Adı-soyadı**
İmza	**İmza**	**İmza**

EK-2 (Devam)

SPOR ALANI GÜVENLİK SERTİFİKASI FORM 4

..... İL / İLÇE SPOR GÜVENLİK KURULU
20..... YILI .....SPOR ALANI
YAPISAL SAĞLAMLIK KONTROL RAPORU

(Aşağıdaki rapor Kurul üyesi Çevre ve Şehircilik Müdürlüğü görevlileri tarafından yerinde incelenip tespit edilecek ve rapor Kurul Başkanlığı'na istenilen tarihe kadar sunulacaktır.)

..... İli/İlçesi ..... Spor alanı işletmecisinin müsabakalarını oynayacağı ..... spor alanının yapısal sağlamlıkla ilgili olarak aşağıdaki tespitleri ..... Çevre ve Şehircilik Müdürlüğü yetkilileri tarafından yapılmıştır.

''Yapısal Sağlamlık Raporu'' 06.03.2007 tarihinde Yayımlanan Deprem Bölgelerinde Yapılacak Binalar Hakkında Yönetmeliğe göre, düşey yük ve deprem analizleri yapılarak hazırlanacaktır. Deprem Bölgelerinde Yapılacak Binalar Hakkındaki Yönetmeliğin 7. Bölümü göz önüne alınarak yapının ''Deprem Etkileri Altındaki Performansı'' belirlenecektir.Binaya ait betonarme uygulama projeleri, yoksa eğer binanın mevcut durum taşıyıcı sistem plan rölevesi çıkarılacak ve bodrum kattan başlayarak tüm katların taşıyıcı sistemi (kolon, kiriş, perde, ayrıca duvarlar, varsa çelik konstrüksiyon çatı veya tribün) röleveye işlenecektir.

Deprem Etkileri Altındaki Performans Raporlarında; tüm deney sonuçlarıyla hesap raporlarının bulunması ve bu raporlara ait deneylerin Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'nın yetki verdiği laboratuvarlar tarafından yapılması gerekmektedir.Yapıların Deprem Etkileri Altındaki Performans Raporlarının hazırlanmasında Çevre ve Şehircilik Bakanlığı tarafından yetkilendirilmiş kurum ve kuruluşlar Bakanlığın resmi internet sitesinin ''http://www.csb.gov.tr/gm/altyapi/index.php?Sayfa=iller'' adresli sayfasında illere göre verilmiştir.

Deprem Etkileri Altındaki Performans Raporlarının Ekinde Bulunması Gereken Belgeler:

1) Deprem Etkileri Altındaki Performans Raporu hazırlayacak olan mühendislik firmasına ait;
   Oda Sicil Belgesi ve Sim Belgesi (Serbest İnşaat Mühendisi)
2) Binaya ait Betonarme Uygulama Projeleri, yoksa binaya ait taşıyıcı sistem plan rölevesi ve temel sistemini gösteren rölevesi.
3) Tüm malzeme deney sonuçları ve donatı tespitlerini içeren belgeler ile zemin etüd raporu
4) Performans analizi hesap raporu çıktıları.
5) Tüm kısımları doldurulmuş haldeki ekte belirtilen ''Mevcut Bina Taşıyıcı Sistem İnceleme ve Performans Analizleri Bilgi Formu''

Mevcut Bina Taşıyıcı Sistem İnceleme ve Performans Analizleri Bilgi Formu açıklamalar kısmında ;'' 06.03.2007 tarihli ve 26454 sayılı Resmi Gazete'de Yayımlanan Deprem Bölgelerinde Yapılacak Binalar Hakkında Yönetmeliğine göre; deprem etkileri altında, Hemen Kullanım ve Can Güvenliği Performans Düzeyini sağlayıp/sağlamadığı ve spor tesisi olarak kullanılmasında sakınca olup/olmadığı'' kesin bir ifadeyle belirtilmelidir.

Yukarıda belirtilen ek belgeler spor alanını işletimini sağlayan kurum/ kulüp/ kuruluş tarafından yaptırılmalıdır. Hazırlanan ek belgeler ışığında Çevre ve Şehircilik Müdürlüğü yetkilileri aşağıda belirtilen soru listesine gore yapısal sağlamlık raporunu hazırlayacaktır. Mevcut Bina Taşıyıcı Sistem İnceleme ve Performans Analizleri Bilgi Formu hazırlanacak olan yapısal sağlamlık raporunun ayrılmaz bir parçasıdır.

Sıra	Soru	Evet	Hayır
1	Deprem Etkileri Altındaki Performans Raporu ek belgeleri Çevre ve Şehircilik Müdürlüğü yetkililerine teslim edilmiş midir?		
2	Spor alanını tüm tribünlerinde ve tribün içerileri dahil tüm yapısının strüktür sisteminde, çatlak, kırık, çökme vb gibi taşıyıcı sistemine olumsuz yönde etki edecek durum var mıdır?		
3	Taşıyıcı sistemin kendisinde yıpranma, bozulma, çürüme gibi sorunlar var mıdır?		
4	Tribün eğer prefabrik ise strüktür sistemi düzgün kurulmuş mudur? Taşıyıcı sistemi yeterli midir?		
5	Tüm yukarıda belirtilen sorularla birlikte ..... Spor alanının 06.03.2007 tarihli ve 26454 sayılı Resmi Gazete'de Yayımlanan Deprem Bölgelerinde Yapılacak Binalar Hakkında Yönetmeliğine göre; deprem etkileri altında, Hemen Kullanım ve Can Güvenliği Performans Düzeyini sağlamakta mıdır?		

AÇIKLAMALAR:

.....

.....

Rapor Tanzim Tarihi: ..... / ..... / 20....

Raporu Hazırlayanlar:

Adı-soyadı	**Adı-soyadı**	**Adı-soyadı**
İmza	**İmza**	**İmza**

EK-2 (Devam)

SPOR ALANI GÜVENLİK SERTİFİKASI FORM 5

..... İL / İLÇE SPOR GÜVENLİK KURULU
20..... YILI .....SPOR ALANI
SPOR ALANI İÇ VE DIŞ ALANI AYDINLATMA VE ACİL DURUM AYDINLATMA KONTROL RAPORU

(Aşağıdaki rapor Kurul üyesi Çevre ve Şehircilik Müdürlüğü görevlileri tarafından yerinde incelenip tespit edilecek ve rapor Kurul Başkanlığı'na istenilen tarihe kadar sunulacaktır.)

..... İli/İlçesi ..... Spor alanı işletmecisinin müsabakalarını oynayacağı ..... spor alanının iç ve dış alanı aydınlatmasının ve acil durum aydınlatmasının uygunluğu ilgili olarak aşağıdaki tespitleri ..... Çevre ve Şehircilik Müdürlüğü yetkilileri tarafından yapılmıştır.

Bu rapor özellikle gece müsabakası oynanacak spor alanında, seyircilerin, sporcu, hakem ve görevli emniyetli bir şekilde spor alanına ulaşabilecek ve tahliyesini yapabilecek iç ve dış alan aydınlatma sistemine sahip olduğunu ve acil durumlarda çalışabilecek acil durum aydınlatma sisteminin tespitine yöneliktir. Oyun alanına yönelik aydınlatma kontrolü ilgili Federasyon tarafından yaptırılacak olup bu denetim dışındadır.

Yapılacak tespitler öncesi, spor alanın iç ve dış aydınlatma planı ve acil durum aydınlatma planı tespiti yapacak kişi ve kurum yetkililerine spor alanı işletmecisitarafından hazırlanarak teslim edilmelidir.

Sıra	Soru	Evet	Hayır
1	Spor alanının tüm iç ve dış aydınlatma sistemi çalışır halde midir?		
2	Spor alanı içi ve dışı tüm seyirci,sporcu,hakem ve görevli dolaşım alanları ve tüm kamuya açık alanların aydınlatmasının gece müsabakalarında oynanmasına yeterli ve uygun mudur?		
3	Spor alanında acil bir durumda seyircilerin, sporcu, hakem ve görevlilerin tahliye edeceği tüm alanların acil aydınlatma ve yönlendirme sistemi 3 saat süreli çalışır halde ve kendinden kitli midir?		
4	Kapalı alanlarla yangın ihbar sistemi var mıdır?		
5	Var ise çalışır halde midir?		
6	Tüm yukarıda belirtilen sorularla birlikte ..... Spor alanının iç ve dış aydınlatması ve acil durum aydınlatması seyirci emniyeti açısından yeterli midir?		

AÇIKLAMALAR:

.....
.....
.....
.....

Rapor Tanzim Tarihi: ..... / ..... / 20....

Raporu Hazırlayanlar:

Adı-soyadı	Adı-soyadı	Adı-soyadı
İmza	İmza	İmza

EK-2 (Devam)

	T.C. BAYINDIRLIK ve İSKAN BAKANLIĞI ..... VALİLİĞİ (Bayındırlık ve İskan Müdürlüğü)	

MEVCUT BİNA TAŞIYICI SİSTEM İNCELEME VE PERFORMANS ANALİZLERİ BİLGİ FORMU

1. GENEL BİLGİLER

Binanın adı- adresi (İli/Belediyesi):	**Ada No:**	**Parsel No:**
Statik Proje Müellifi:	**Oda Sicil No:**	
Deprem bölgesi :	**Zemin sınıfı ve grubu:**	**Zemin emniyeti (kg/cm2):**

2. MEVCUT TAŞIYICI SİSTEM BİLGİLERİ

Bina boyutları (yaklaşık)(m)		Kat adedi		Ortalama kat yüksekliği (m)	
Taşıyıcı sistem tipi (çerçeve, perde, perde+çerçeve)		Döşeme sistemi (kirişli, nervürlü, kaset, mantar, asmolen)		Temel Sistemi (tekil, mütemadi, radye, kazıklı)	

3. BİNADAN BİLGİ TOPLAMA (Deprem Bölgelerinde Yapılacak Bapılar Hakkında Yönetmeliğine uygun olarak)

Kolon boyuna donatı tespiti (var/yok)		Kolon enine donatı tespiti (var/yok)		Kiriş donatı tespiti (var/yok)	
Donatı bindirme boy tespiti(var/yok)		Donatı korozyonu (var/yok)		Zemin etüd raporu (var/yok)	
Binadan alınan toplam karot sayısı				Temel muayene çukuru sayısı	

4. MEVCUT DURUM PERFORMANS ANALİZ SONUÇLARI

Hemen kullanım performansı sağlanıyor mu?	
Can güvenliği performansı sağlanıyor mu?	

5. (VARSA) GÜÇLENDİRİLMİŞ DURUM PERFORMANS ANALİZ SONUÇLARI

Hemen kullanım performansı sağlanıyor mu?	
Can güvenliği performansı sağlanıyor mu?	

6. DETAY VE ÇİZİMLER

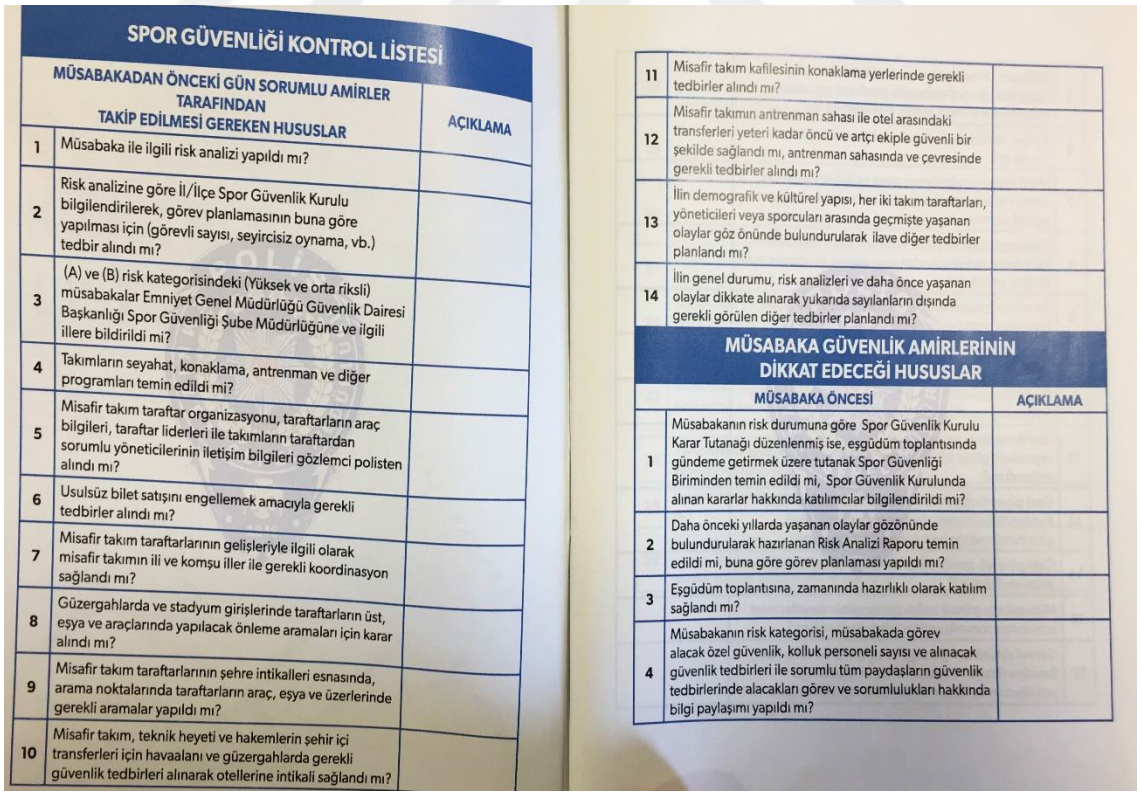
Kolon mantosu var mı?		Perde ilavesi var mı?		Temel takviyesi var mı?	
Proje İdare tarafından onaylanmış mı?		Proje Denetim elemanı tarafından onaylanmış mı?		Proje müellif imzaları mevcut mu?	

Açıklamalar :

7. Formu Dolduran İnşaat Mühendisi (İsim, imza, tarih):

EK-3 Spor Güvenliği Rehberi Fotoğrafları





SPOR GÜVENLİĞİ KONTROL LİSTESİ

	MÜSABAKADAN ÖNCEKİ GÜN SORUMLU AMİRLER TARAFINDAN TAKİP EDİLMESİ GEREKEN HUSUSLAR	AÇIKLAMA
1	Müsabaka ile ilgili risk analizi yapıldı mı?	
2	Risk analizine göre İl/İlçe Spor Güvenlik Kurulu bilgilendirilerek, görev planlamasının buna göre yapılması için (görevli sayısı, seyircisiz oynama, vb.) tedbir alındı mı?	
3	(A) ve (B) risk kategorisindeki (Yüksek ve orta riskli) müsabakalar Emniyet Genel Müdürlüğü Güvenlik Dairesi Başkanlığı Spor Güvenliği Şube Müdürlüğüne ve ilgili illere bildirildi mi?	
4	Takımların seyahat, konaklama, antrenman ve diğer programları temin edildi mi?	
5	Misafir takım taraftar organizasyonu, taraftarların araç bilgileri, taraftar liderleri ile takımların taraftardan sorumlu yöneticilerinin iletişim bilgileri gözlemci polisten alındı mı?	
6	Usulsüz bilet satışını engellemek amacıyla gerekli tedbirler alındı mı?	
7	Misafir takım taraftarlarının gelişleriyle ilgili olarak misafir takımın ili ve komşu iller ile gerekli koordinasyon sağlandı mı?	
8	Güzergahlarda ve stadyum girişlerinde taraftarların üst, eşya ve araçlarında yapılacak önleme aramaları için karar alındı mı?	
9	Misafir takım taraftarlarının şehre intikalleri esnasında, arama noktalarında taraftarların araç, eşya ve üzerlerinde gerekli aramalar yapıldı mı?	
10	Misafir takım, teknik heyeti ve hakemlerin şehir içi transferleri için havaalanı ve güzergahlarda gerekli güvenlik tedbirleri alınarak otellerine intikali sağlandı mı?	
11	Misafir takım kafilesinin konaklama yerlerinde gerekli tedbirler alındı mı?	
12	Misafir takımın antrenman sahası ile otel arasındaki transferleri yeteri kadar öncü ve artçı ekiple güvenli bir şekilde sağlandı mı, antrenman sahasında ve çevresinde gerekli tedbirler alındı mı?	
13	İlin demografik ve kültürel yapısı, her iki takım taraftarları, yöneticileri veya sporcuları arasında geçmişte yaşanan olaylar göz önünde bulundurularak ilave diğer tedbirler planlandı mı?	
14	İlin genel durumu, risk analizleri ve daha önce yaşanan olaylar dikkate alınarak yukarıda sayılanların dışında gerekli görülen diğer tedbirler planlandı mı?	

MÜSABAKA GÜVENLİK AMİRLERİNİN DİKKAT EDECEĞİ HUSUSLAR

	MÜSABAKA ÖNCESİ	AÇIKLAMA
1	Müsabakanın risk durumuna göre Spor Güvenlik Kurulu Karar Tutanağı düzenlenmiş ise, eşgüdüm toplantısında gündeme getirmek üzere tutanak Spor Güvenliği Biriminden temin edildi mi, Spor Güvenlik Kurulunda alınan kararlar hakkında katılımcılar bilgilendirildi mi?	
2	Daha önceki yıllarda yaşanan olaylar gözönünde bulundurularak hazırlanan Risk Analizi Raporu temin edildi mi, buna göre görev planlaması yapıldı mı?	
3	Eşgüdüm toplantısına, zamanında hazırlıklı olarak katılım sağlandı mı?	
4	Müsabakanın risk kategorisi, müsabakada görev alacak özel güvenlik, kolluk personeli sayısı ve alınacak güvenlik tedbirleri ile sorumlu tüm paydaşların güvenlik tedbirlerinde alacakları görev ve sorumlulukları hakkında bilgi paylaşımı yapıldı mı?	

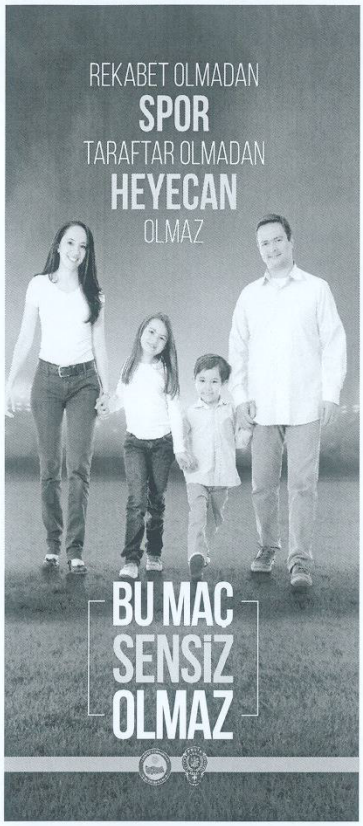
EK-3 (Devam)

5	Stadyum, çevresi, otoparkı ve tribünler ile seyircilerin ulaşabileceği müştemilatında bomba ve suç unsuru malzemelere yönelik detaylı arama yapıldı mı?	
6	Bariyer ve diğer fiziki engellerin konumlandırılması yapıldı mı?	
7	Misafir takım taraftarlarının şehre intikalleri esnasında, arama noktalarında taraftarların araç, eşya ve üzerlerinde gerekli aramalar yapıldı mı?	
8	Planlanan saatte ev sahibi ve misafir takım seyircilerinin birbirlerine temas etmeden seyir alanına alınması ile ilgili çalışma yapıldı mı?	
9	Takımların hareketinden önce güzergah tedbirlerinin hazır olup olmadığı kontrol edildi mi?	
10	Müsabaka günü takımların yeteri kadar öncü ve artçı ekiple stadyuma intikalleri sağlandı mı?	
11	Pankartlar kontrol edilerek suç unsuru içeren pankartlar hakkında gerekli işlemler yapıldı mı?	
12	Stadyuma alınması uygun pankartların kameraların ve seyircilerin görüş açısını kapatmayacak şekilde asılması sağlandı mı?	
13	Özel güvenlik görevlendirmesi İl/İlçe Spor Güvenlik Kurulunda belirlenen sayı kadar yapıldı mı? Eksik görevlendirme var ise tutanağı düzenlendi mi?	
14	Özel güvenlik personelinin denetlenmesi için personel görevlendirildi mi?	
16	Müsabakada görevli kolluk personelinin denetlenmesi konusunda sorumlu amirler talimatlandırıldı mı?	
17	Görevli rütbeli tüm personel, özel güvenlik sorumlusu, Belediye (itfaiye ve zabıta), İl Sağlık Müdürlüğü yetkililerinin de katılım ile güvenlik toplantısı yapıldı mı?	
18	Müsabakada ismen görevlendirilen kolluk personelinin görevlendirme yazısına uygun bir şekilde görev alıp almadıkları hususu kontrol edildi mi?	
19	Özel güvenlik görevlisi, Belediye (itfaiye ve zabıta) ve İl Sağlık Müdürlüğü görevlilerinin görev alıp almadıkları kontrol edildi mi?	
20	Müsabaka güvenliği ile ilgili olarak kulüp güvenlik sorumlusu ve taraftardan sorumlu kulüp temsilcisiyle koordinasyon sağlandı mı?	
21	Kanun ve Yönetmelikte sayılan suç unsuru malzemelerin stadyuma alınmaması için gerekli tedbirler alındı mı?	
22	Stadyumda suça karışan şahısların bekletileceği gözaltı odası ve kolluk görevlilerinin bu şahıslarla ilgili iş ve işlemleri yürütebilecekleri uygun bir yer ayrıldı mı?	
23	Müsabaka alanına giriş arama noktalarında ve olaylara müdahale esnasında mobil/ sabit kameralar ile kontrol odasındaki kameraların faal ve kayıt yapıp yapmadığı kontrol edildi mi?	
24	Personele kumanya dağıtımının zamanında yapılıp yapılmadığı takip edildi mi?	
25	Kontrol odosında yeteri kadar personel görevlendirildi mi?	
26	İlin genel durumu, risk analizleri ve daha önce yaşanan olaylar dikkate alınarak yukarıda sayılanların dışında gerekli görülen diğer tedbirler planlandı mı?	

	MÜSABAKA ESNASI	AÇIKLAMA
1	T bölgesi protokol ve VIP tribünlerinde yeteri kadar personel görevlendirildi mi?	
2	T bölgesinde bulunması gereken görevliler dışında bu bölgeye yetkisiz kişilerin girişi engellendi mi?	
3	Soyunma odaları, hakem odaları gibi hassas yerler önünde yeteri kadar personel görevlendirildi mi?	
4	Müsabaka esnasında ani gelişebilecek olaylara müdahale amacıyla saha içerisinde uygun yerlerde yeteri kadar Çevik Kuvvet/Genel Hizmet personeli görevlendiridi mi?	
5	Tribünlerde işlenebilecek suçların tespiti amacıyla fotoğraf ve kamera çekimini yapmak üzere yeteri kadar personel görevlerdirildi mi?	
6	Olası yangın, saldırı, kargaşa vb. durumlarda seyircilerin ne şekilde tahliye edileceği planlandı mı, acil tahliye sistemi sürekli kullanılabilir durumda tutuldu mu?	
7	Seyirci güvenliğini ilgilendiren konularda anons yapacak görevlinin irtibat bilgileri alındı mı?	
8	Müsabaka esnasında tribünlerde suç unsuru afiş ve pankart açılmış ise Spor Güvenliği Şube Müdürlüğü personeli görevlendirmek suretiyle anında müdahale edilerek kaldırılması sağlandı mı?	
9	Suç işleyen şahıslar müsabaka alanı dışına çıkarılarak gerekli işlemler başlatıldı mı?	
10	İlin genel durumu, risk analizleri ve daha önce yaşanan olaylar dikkate alınarak yukarıda sayılanların dışında gerekli görülen diğer tedbirler planlandı mı?	

	MÜSABAKA SONRASI	AÇIKLAMA
1	Müsabaka bitiş anından itibaren hakem ve futbolcuların soyunma odalarına güvenli bir şekilde girişleriyle alakalı tedbirler alındı mı?	
2	Ev sahibi takım taraftarının tahliyesi güvenli bir şekilde yapıldı mı?	
3	Ev sahibi ve misafir takım kafile otobüsleri ile hakem heyetinin stadyumdan ayrılışı güvenli bir şekilde sağlandı mı?	
4	Ev sahibi takım taraftarlarının tahliyesinden sonra misafir takım taraftarlarının, güzergah tedbirleri de alınmak suretiyle çıkışları sağlandı mı, alternatif güzergahlar belirlendi mi?	
5	Misafir takım otobüsü ve taraftar otobüslerinin trafik ekibi ya da önleyici hizmetler marifetiyle havalimanına ya da il sınırına kadar intikali güvenli bir şekilde gerçekleşti mi? Jandarma birimleri dahil güzergah illeri bilgilendirilerek güvenli şekilde sınır il güvenlik güçlerine teslimi sağlandı mı?	
6	Hakemler konaklama yapacaksa konaklama alanına, hava yolu ile gidecekse havaalanına, karayolu ile gidecekse il dışına kadar tahliyesi güvenli bir şekilde sağlandı mı?	
7	Müsabakada 6222 sayılı Kanun kapsamında hakkında işlem yapılan şahıs var mı? Var ise seyirden yasaklama işlemlerinin başlatılması için Spor Güvenliği ŞubeMüdürlüğüne/Büro Amirliğine talimat verildi mi? Önemli olaylar Emniyet Genel Müdürlüğü Güvenlik Dairesi Başkanlığına bildirildi mi?	
8	Spor alanındaki eksiklikler ile spor kulüplerince yerine getirilmeyen yükümlülüklerle ilgili olarak hazırlanan Müsabaka Güvenlik Raporu spor güvenlik birimine iletildi mi?	
9	Eksik özel güvenlik görevlendirmesi ile ilgili düzenlenen tutanak, gerekli işlemlerin başlatılması için Spor Güvenliği Şube Müdürlüğü aracılığı ile TFF'ye gönderildi mi?	
10	İlin genel durumu, risk analizleri ve daha önce yaşanan olaylar dikkate alınarak yukarıda sayılanların dışında gerekli görülen diğer tedbirler planlandı mı?	

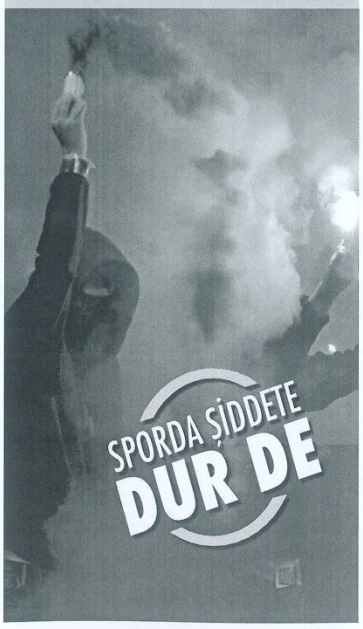
EK-4 Emniyet Genel Müdürlüğü Broşürleri

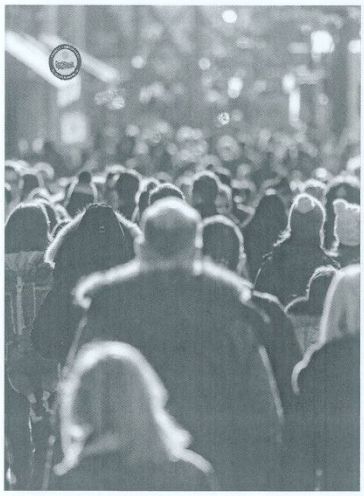




Barış ve kardeşlik için mücadele edilen her spor dalında birlik ve beraberlik duygusunu yaşamak ve yaşatmak esas amaç olmalıdır.

Holiganizm, taraftar kavgaları, zaman zaman ölümle biten tribün olayları, sporu ayrışmanın, kutuplaşmanın ve düşmanlığın zemini haline getirmektedir.





Günlük hayatımızda;
İç içe yaşadığımız insanlarla bir spor müsabakasında, tribünde ayrışıyor olmamızın mantıklı bir izahı da bulunmamaktadır.

EK-4 (Devam)


Spor alanı çevresinde hakaret içeren söz ve davranışları sergileyen kişilere Adli Para Cezası verilir.
Din, dil, ırk, etnik köken, cinsiyet veya mezhep farkı gözeten hakaretlerde bulunan kişilere Hapis Cezası verilir.
Hakaret içeren pankart asılmasında verilecek ceza iki kat artırılır.
Kesici, ezici, bereleyeci veya delici aletleri; patlayıcı, parlayıcı, yanıcı veya yakıcı maddeleri spor alanına sokan spor alanında kullandıkları tespit edilen kişilere ise Hapis Cezası verilir.
Spor alanlarında 'MALA ZARAR VERME SUÇU' işleyen kişiler, TCK'nın ilgili maddelerine göre cezalandırılır.
SPORDA KAZANAN HER ZAMAN DOSTLUK VE KARDEŞLİK OLSUN
"Ancak unutulmamalıdır ki, cezalar ne olursa olsun, sporda şiddetin panzehiri içimizdeki saygıyı, birbirimize karşı hoşgörüyü yeniden uyandırmak, sporun ve müsabakaların keyfini sürmektir."

EK-4 (Devam)


TEDBİRLER
GÜVENLİ SAHA GÜVENLİ SPOR
Spor müsabakalarındaki güvenlik sorunu, hızla çözümlenmesi gereken önemli meselelerden biri haline gelmiştir. Bu nedenle suç ve ceza tanımlamaları yeniden düzenlenmiştir.
BUNLARI BİLİYOR MUSUNUZ?
6222 SAYILI KANUN NEDİR
Kanun ile Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesi Amaçlanmıştır.
Müsabaka öncesinde, esnasında veya sonrasında spor alanları ile bunların çevresinde, taraftarların sürekli veya geçici olarak gruplar halinde bulundukları yerlerde veya müsabakanın yapılacağı yere gidiş ve geliş güzergâhlarında şiddet ve düzensizliğin önlenmesine yönelik;
6222 Sayılı Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun'a muhalefet eden kişiler müsabakaları
seyirden yasaklanır.
Seyirden yasaklananlar branş ayrımı yapılmaksızın hiçbir müsabakaya giremez. Seyirden yasaklanan kişi taraftarı olduğu takımın oynayacağı müsabakaların başlangıç saatinde ve 1 saat sonrasında bulunduğu yere yakın kolluk birimine başvurmakla yükümlüdür. Bu yükümlülüğü yerine getirmeyenler Adli Para Cezası ile cezalandırılır.
Spor alanlarına biletsiz veya başkasına ait elektronik kart ile giren kişiler Adli Para Cezası ile cezalandırılır.
"Suçun seyirden yasaklı kişiler tarafından işlenmesi halinde Adli Para Cezası verilir."
"Alkol, uyuşturucu ve uyarıcı madde etkisinde olduğu açıkça anlaşılan kişiler spor alanlarına giremez.Giren ve çıkmamakta ısrar eden kişi zor kullanılarak dışarı çıkarılır.

EK-5 Spor Alanı Güvenlik Sertifikası

SPOR ALANI GÜVENLİK SERTİFİKASI

Spor alanının Adı ve Adresi:	**: Eskişehir Yeni Stadyum-Sazova Mah. Tepebaşı/Eskişehir**
Spor alanı Mülk Sahibinin Adı ve Adresi :	**: Eskişehir Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü**
Spor alanını kullanan Spor alanı işletmecisinin Adı:	**: Eskişehirspor Kulübü**

Bu emniyet sertifikasını onaylayan İl / İlçe Spor Güvenlik Kurulunun Adı ve Adresi:

İl Spor Güvenlik Kurulu – Eskişehir Valiliği

Sertifikayı imzalayacak İl / İlçe Spor Güvenlik Kurul Başkanı Adı ve Soyadı:	**: Özdemir ÇAKACAK**
Ünvanı:	**: Vali**

Yukarıda ismi geçen İl / İlçe Spor Güvenlik Kurul Başkanlığı bu belge ile

Spor alanının emniyeti için gerekli olan detaylı denetimlerin ilgili makamlar/kurumlar tarafından yapıldığını belirtir.

Eskişehir İl Spor Güvenlik Kurulu'nun .../.../2018 tarih ve 2018/... nolu kararı gereğince ;

*İl Emniyet Müdürlüğü'nce tanzim edilen **Spor Alanı Güvenlik Kontrol Raporunda** belirtilen eksikliklerin,

*İl Sağlık Müdürlüğü'nce tanzim edililen **Spor Alanı İlkyardım-Sağlık Tesisleri Kontrol Raporunda** belirtilen eksiklerin,

*Büyükşehir Belediyesi İtfaiye Dairesi Başkanlığı'nca tanzim edilen **Yangından Korunma Sistemi Kontrol Raporu ve eklerinde** belirtilen eksikliklerin,

*Çevre ve Şehircilik İl Müdürülüğü'nce tanzim edilen **Yapısal Sağlamlık ve Kontrol Raporu ile Spor Alanı İç ve Dış Aydınlatma ve Acil Durum Aydınlatma Kontrol Raporunda** belirtilen eksikliklerin, **ilgili kurum tarafından giderilmesi şartıyla;**

Bu belge ve 5 formda belirtilen ekleri ile ismi geçen spor alanının ulusal mevzuatın öngördüğü şekilde gerekli olan yapısal sağlamlık, yangından korunma, ilk yardım sistemleri, iç ve dış aydınlatma ve acil durum aydınlatma ve güvenlik sistemleri standartları, emniyet ve güvenlik gereksinimlerini karşıladığını ilgili spor alanının 1 (bir) yıl süre ile spor alanı sertifikasını onayladığını kabul eder.

Resmi olarak Kabul edilmiş tesisin toplam kapasitesi	: **"34019"**
Spor alanına emniyetli şekilde alınabilecek seyirci sayısı	: **"32507"** (Oynanacak olan Ulusal ve Uluslararası müsabakanın risk derecesine göre emniyetli şekilde alınabilecek seyirci sayısı azalabilir.)

Yer ve Tarih

Eskişehir Yeni Stadyum

31../03/2018

İmza ve Mühür

Özdemir ÇAKACAK

Vali

İl Spor Güvenlik Kurulu Başkanı

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Cem DÜZCE

Yabancı Dil : İngilizce

Doğum Yeri ve Yılı : İzmir 1989

E-Posta : cemduzce@gmail.com

Eğitim ve Mesleki Geçmişi:

- 2011, Hava Harp Okulu, Havacılık ve Uzay Mühendisliği Ana Bilim Dalı
- 2011-Halen, Hava Kuvvetleri Komutanlığı, Subay