



## SPORMETRE

The Journal of Physical Education and Sport Sciences  
Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi

DOI: 10.33689/spormetre.764296





Geliş Tarihi (Received): 05.07.2020

Kabul Tarihi (Accepted): 19.03.2021

Online Yayın Tarihi (Published): 30.03.2021

### PROFESYONEL FUTBOL KULÜPLERİNİN KURUMSALLAŞMASINDA İZOFORMİZM\*

Hacı Şükrü TAŞTAN<sup>1\*\*</sup> , Bilge DONUK<sup>2</sup> 

<sup>1</sup>Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, NİĞDE

<sup>2</sup>İstanbul Üniversitesi- Cerrahpaşa, Spor Bilimleri Fakültesi, İSTANBUL

**Öz:** Bu araştırmanın amacı, profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde yer alan yöneticilerin kurumsallaşma ilkeleri ile kulübün firma performans tutumları arasındaki ilişki durumunu incelemektir. Araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama yöntemi ile yapılmıştır. Araştırmaya 217 profesyonel futbol kulüp yöneticisi katılmıştır. Bu araştırma, nicel araştırma metodolojisi içinde yer alan genel tarama modellerinden betimleyici ilişkisel tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacına yönelik olarak yöneticilere, kurumsallaşma ilkeleri ve firma performans ölçeği uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS programında korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre profesyonel futbol kulüplerinin sportif başarısının yanı sıra, finansal başarı da kazanması, kulüplerin finansal ve yönetsel sürdürülebilirliğini artırması, performanslarını geliştirilebilecek kazanımlar elde etmesi, kulüplerin iç ve dış paydaşları tarafından istenen ve beklenen bir olgu olduğu görülmektedir. Profesyonel futbol kulüplerinin yönetimlerinin kurumsallaşma ilkelerini gerçekleştirirken yönetim performansını artırdıklarına yönelik bir algı oluşmasına rağmen söz konusu yönetim yaklaşımlarının finansal ve sportif başarı üzerindeki etkisinin sınırlı kalması, kurumsallaşma ilkelerinin sportif başarı sağlama gayesinden çok kulüp yönetimlerinin birbirleriyle benzeşme yoluyla kendilerini meşrulaştırmak amacıyla bir göstergesi olarak yorumlanmaktadır. Sonuç olarak; kulüpler, kurumsal kuramda yer alan izomorfizm yaklaşımı ile birbirlerine benzeme eğilimi göstererek, kurumsallaştıklarını düşünmektedir. Ancak kulüplerin kurumsallaştıklarını düşünmelerine rağmen finansal durumlarının zararda olması, kurumsallaşma ilkelerini yerine getirmediği sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Kulüplerin finansal ve sportif başarısının artırılması için bir iktisadi örgütün yapması gereken kurumsallaşma ilkelerini, kişisellikten uzak, profesyonel kurumsal yönetim anlayışı ile kararlılıkla uygulaması gerektiği değerlendirilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kulüp Yönetimi, Kurumsallaşma, Firma Performansı, İzomorfizm

### ISOFORMISM IN THE INSTITUTIONALIZATION OF PROFESSIONAL FOOTBALL CLUBS

**Abstract:** The purpose of this study is to examine the relationship between the institutionalization principles of managers involved in the management of professional football clubs and the firm performance attitudes of the club. The research was carried out in the descriptive relational scanning model, one of the general scanning models included in the quantitative research methodology. 217 professional football club managers participated in the study. For the purpose of the research, institutionalization principles and firm performance scale were applied to managers. Correlation analysis of the obtained data was made in the SPSS program. According to the findings of the research, it is seen that professional football clubs gain financial success as well as their sportive success, increase the financial and managerial sustainability of clubs, gain gains that can improve their performance, and it is seen that clubs are desired and expected by their internal and external stakeholders. Although there is a perception that the management of professional football clubs increase their management performance while implementing the principles of institutionalization, the limited effect of these management approaches on financial and sportive success is interpreted as an indicator of the goal of institutionalization to legitimize themselves through similarity with each other rather than the aim of achieving sportive success. As a result; Clubs think that they are institutionalized by showing a tendency to resemble each other with the isomorphism approach in institutional theory. However, even though clubs think they are institutionalized, their financial situation is at a loss, which reveals that they do not fulfill the institutionalization principles. In order to increase the financial and sportive success of the clubs, it is considered that an economic organization should decisively implement the principles of institutionalization, away from personalities, with a professional corporate management approach.

**Key Words:** Club Management, Institutionalization, Firm Performance, Isoformism

\*Bu çalışma İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, "Spor Yönetiminde Kurumsallaşmanın, Kurumsal Yönetişimin ve Denetimin, Örgüt Performansı Üzerine Etkisi; Türkiye Profesyonel Futbol Takımları Üzerine Analitik Bir Araştırma" konulu doktora tezinden üretilmiştir.

## GİRİŞ

Günümüzde profesyonel futbol kulüplerinin finansal başarısızlıkları, kulüp yönetimlerinin ve kamuoyunun önemli bir sorunu haline geldiği ve spor otoritelerinin bu konuda kongreler, spor zirveleri, ekonomik forumlar gibi birçok platformda bir araya gelerek bu probleme çözüm arayışı içerisinde oldukları görülmektedir (SPK, 2018). Bu platformlarda profesyonel futbol kulüplerinin her türlü altyapıya, tesise ve insan kaynağına sahip olmasına rağmen sportif ve finansal anlamda neden başarılı olamadıkları sorgulanmaktadır (UFEF, 2019). UEFA'nın, Trabzonspor kulübüne 2019 mali yılında yükümlülüklerini yerine getirmedeği ve Finansal Fair Play (FFP) anlaşmasına uymadığı gerekçesi ile bir yıl Avrupa'dan men cezası vermesi bu konu ile ilgili en yakın örnek olarak verilebilir (Konuksever, 2020). Avrupa'da birçok futbol kulübü, futbol ekonomisinden büyük paylar alırken, karlar sağlarken, Türkiye'de futbol kulüplerinin yüksek miktarlarda borçları bulunması ve zarar etmesi tüm paydaşların dikkatini çekmektedir ve bu araştırmanın da problemini oluşturmaktadır. Futbol kulüplerinin önemli finansal sorunlarının olduğu ve özellikle de son yıllarda borçların çok arttığı, borçların kulübün aktiflerini geçerek, negatif öz sermaye oluşturduğu, kulüplerin finansal yapılarının acilen kontrol altına alınması gerektiği ve bunu başarmak için ise giderler kısılrken, yeni finansal kaynakların bulunması gerektiği değerlendirilmektedir (Uluyol, 2014).

Örgüt yönetimleri, örgütün fiziksel, finansal ve insan kaynaklarını etkin ve verimli kullanılmasından, örgütün başarısından veya başarısızlıklarından sorumlu organlar olarak görülmektedir (Paşaoğlu, 2013). Bu anlamda kulüplerin finansal başarısızlıklarının nedeninin araştırılmasında ilk bakışta kulüp yönetimleri sorgulanmaktadır. Profesyonel futbol kulüplerin sportif ve finansal başarısızlıklarının genel sorumlusu taraftarların “yönetim istifa” sloganlarıyla da anlaşılacağı gibi yöneticilerden veya yöneticilerin yönetsel hatalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Taraftar grupları kulüp yönetimleri üzerinde baskı unsuru oluşturarak kulüp yönetimlerine karşı olumsuz tepkilerini ifade edebilmektedir (Dağlı Ekmekçi ve Sönmezoglu, 2019). Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde yöneticilerin yasal bir sorumluluğun bulunmaması, yöneticilerin popüler olma veya taraftar grubuna sempatik görünme uğruna gereksiz ya da yüksek harcamalar yapması başlıca sportif ve finansal başarısızlıklara yol açan etkenler olarak bilinmektedir. Kulüpler yasası kanun tasarısında bu durumu düzeltmek için “Kulüp Başkanı ve yönetim kurulu üyeleri kendi dönemlerinde yapılan borçlanmadan dolayı, kulüple birlikte müştereken ve müteselsilen sorumlu olması” değişiklik maddesi dikkat çekmektedir (Yurdakul, 2021).

Kulüpler çok paydaşı olan bir örgütlenme yapısında kurulmuşlardır. Kulüplerin paydaşları; kulüp çalışanları, sporcular, taraftarlar, kurumlar, işletmeler, medya kuruluşları, kulüplerden fayda sağlayan üçüncü kişiler ve nihayetinde devlettir. Kulüp yöneticilerinin bu paydaşlara karşı yükümlülüklerinin neler olduğu, paydaşların çıkarlarının nasıl dengelenmesi gerektiği, tüm bu paydaşların organizasyona olumlu etki sağlaması için hangi stratejilere yönelmesi paydaş teorisinde de vurgulanmaktadır (Walter ve Tacon, 2010). Paydaşların menfaatlerini korumaya yönelik ortaya çıkan yönetim yaklaşımları kurumsallaşma ve kurumsal yönetim ilkeleridir. Bu şekilde kulüpler kişisel menfaatler yerine paydaşların menfaatleri üzerine yoğunlaşarak profesyonel bir yönetim anlayışına kavuşabilir. Bu kapsamda bu araştırma ile yöneticilerin kurumsallaşma ilkeleri yönetim anlayışları ile kulüplerin firma performansları arasındaki ilişkinin ve ilişki düzeyinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Avrupa'da Türk futbolunun ilk üç büyük kulübü Avrupa futbol kulüpleri borç sıralamasında ilk 20'nin içerisinde yer almaktadır (UEFA, 2016). Profesyonel futbol kulüpleri, her sene futbolcu transferleri yaparak, başarılı olmak için yatırım yapmaktadır. Ancak yapılan bu yatırımların

geri dönüşünün veya karlılık sağlayacağına bir garantisi bulunmamaktadır. Eğer sezon sonunda kulüp harcadığından daha fazla gelir sağlayamazsa o sezonu zararla kapatmak zorunda kalmaktadır. Bu duruma bir de beklenmedik durumlar olan sakatlık, kur artışı vb. durumlar, eklenirse kulüp borcu giderek arttığı görülmektedir. Bu durumun kulüp yönetimlerinin tek başına üstesinden geleceği bir durum olarak görülmemektedir (UFEF, 2019). Bu anlamda Avrupa’da bu durumun farkındalığının olduğu ve bazı düzenlemelerle kulüplerin borçlanmalarını engellemek ve sürdürülebilirliklerini sağlamaları için bazı düzenlemeler yapılmaktadır. UEFA aldığı kararla Finansal Fair Play uygulaması ile kulüplerin gelir-gider dengesini sağlaması için yasal bir zorunluluk getirmiştir. Türkiye’de kurumsallaşma ve kurumsal yönetim kapsamında Sermaye Piyasa Kurulu (SPK) 2003’de kurumsal yönetim ilkelerini yayımlamış ve 2005’de bu ilkeleri yeniden düzenlemiştir. SPK 2004 yılındaki kararıyla da işletmelerin yönetimlerine şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirlik yolunu açabilmek için şirketlerin yıllık raporlarında ve internet sitelerinde, Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Beyanlarına ve Kurumsal Yönetim Uyum Raporu’na yer verme zorunluluğu getirilmiştir (SPK, 2019).

Profesyonel futbol kulüpleri Dernekler Kanununa göre kurulan ve Türkiye Futbol Federasyonu tarafından tescil edilen yapılanmalardır. Ancak futbol kulüpleri ekonomileri büyütme, kazançlarını arttırmak ve ekonomik sürdürülebilirliğini sağlamak için şirketleşme yoluna gitmektedir (Eren ve Çukacı, 2020). Günümüzde şirketleşme yoluna giden ve ticari faaliyetler gösteren kulüplerin sayılarında artış görülmektedir. Şirketleşme Türkiye’de de, dünyada da giderek yaygınlaşmaktadır (Sunay, 2004). Her geçen gün dünyada ve Türkiye’de futbol kulüpleri, futbol endüstrisinden daha fazla pay almak, taraftar kitlesini genişletmek, sportif başarı sağlamak, altyapısını güçlendirmek, spor çevrelerinde itibarını arttırmak ve uluslararası hayran potansiyeli elde etmek gibi nedenlerden dolayı şirketleşme eğilimi göstermektedir (Yurdakul, 2021). Şirketleşen kulüplerden bazıları paydaşlarıyla riskleri paylaşmak ve büyüyebilmek için İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’nda işlem görmektedir (Eren ve Çukacı, 2020). Futbol kulüpleri Türkiye’de dernek statüsünde olduğundan birçok vergilerden muaf tutulmaktadır. Dernek olmanın avantajlardan yararlanmaya devam edebilmek için kulüplerin hem şirketleşme yoluna gitmesi hem de dernekler statüsünde faaliyetlerine devam etmeleri gerekmektedir. Futbol kulüpleri sürdürülebilirliğini sağlayabilmek için şirketleşerek halka açılma yoluna da gitmektedir (Devecioğlu ve ark., 2012).

Kulüpler sahip olduğu sportif imkânları geliştirmek, dünyaca ünlü ve kariyerli oyuncuları transfer edebilmek için ekonomik olarak güçlü olmaları gerekmektedir. Kulüplerin gelirlerini arttırması da sportif başarısına etki etmektedir. Kulüpler gelirlerini arttırabilmek için yönetimde yeni yaklaşıma, yapısal olarak değişime gitmektedirler. Dernek statüsünde olan, kâr amacı gütmeyen kurulan kulüpler, varlıklarını devam ettirebilmeleri için günümüzde sponsorlar ve reklam gelirlerine tutunmaktadır. Ancak sponsorların kulüpten desteklerini çektiklerinde küme düşerek varlıklarını kaybetmektedirler. Bu durum da kulüplerin, kar amacı güden şirketler gibi şirketleşme yoluna gitmelerine sebep olmaktadır. Kulüpler ancak şirketleşerek profesyonel yöneticiler aracılığıyla kulübün gelirlerini arttırılabilmektedir. Rekabetin hızla arttığı futbol sektöründe kulüplerin varlığını sürdürebilme, finansal başarıyı yakalayabilme, uluslararası alanda mücadele etme ve kulüp gelir kaynaklarını arttırma amaçları, futbol kulüplerini şirketleşmeye ve kurumsallaşma itmektedir (Eren ve Çukacı, 2020).

Kulüpler kurumsallaşma ilkelerinin uygulanması ile kulübün hedefleri ile uyumlu organizasyon yapısının belirlenmesi, açık, net ve anlaşılır iş tanımlarının ve işletme yönetmeliklerinin yapılması, kulüp çalışanlarının yetki ve sorumlulukların belirlenerek profesyonel bir yönetim sistemine geçiş yapılması öngörülmektedir (Aydın, 2018). Kurum kavramını, sosyolojik açıdan

toplumda organize olmuş, kabul görmüş yerleşik hale gelmiş, belirli düzeni kuralları ve prosedürleri olan yapıları ifade etmektedir. Kurumsallaşma kavramını ise örgüt üzerinde kurumsal beklenti, baskı ve inançları, örgüt çevresi ve devletin yönlendirmesi olarak tanımlamaktadır (Koçel, 2014).

Literatürde kurumsallaşma ilkelerinin yöneticiler tarafından bilindiğine, benimsendiğine ve uygulandığına dair bulgular ve açıklamalar yer almaktadır. Ancak bu kavramların uygulandığının, sözde değil gerçekte de varlığının tespit edilmesine yönelik denetimlerinin ve gerekli yasal düzenlemelerin yapılması, kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve finansal sürdürülebilirliğinin standartlarının belirlenerek, iyi bir denetim sisteminin kurulmasının gerekliliği vurgulanmıştır (Sönmezoglu ve Çoknaz, 2013). Kurumsallaşma yaklaşımında aynı alanda faaliyet gösteren örgütlerin faaliyet gösterdikleri çevrede, benzer örgütlerin, çevrenin, toplumun ve devletin yönlendirmeleriyle birbirlerine yapısal ve işleyiş bakımından benzeme (eşbiçimsellik ya da izoformizm) eğilimi gösterecekleri düşünülmektedir (Koçel, 2014).

Kurumsallık teorilerinin temel unsurlarından biri de, izoformizm (eşbiçimcilik)'dir (Şen, 2017). Bu kavram kurumsal kuramın temel inceleme alanı olarak öne çıkmaktadır (Çakar ve Danışman, 2017). Örgütler zamanla birbirine benzeme eğilimi gösterirler. Kurumsal Kuram'a göre bu durum, eşbiçimsellik (izoformizm) olarak tanımlanmıştır. İzoformizm ile örgütlerin zamanla birbirlerine benzeyecekleri, çevre faaliyetlerine göre yapısal değişim gerçekleştirecekleri, değişen çevreye adaptasyon sağlayacakları değerlendirilmektedir. Çevreye benzeme eğiliminin rekabetten, çevrede meşruiyet kazanma isteğinden, çevre baskısından veya kendiliğinden gerçekleşebileceği düşünülmektedir. Örgütsel uyum ile varlıklarını sürdürebilmeleri ve etkin üretim yapabilmeleri meşruiyete bağlıdır (Şen, 2017). Bu sebepten kurumsallaşma yaklaşımında da belirtildiği gibi aynı alanda faaliyet gösteren örgütlerin faaliyet gösterdikleri çevrede, benzer örgütlerin, çevrenin, toplumun ve devletin yönlendirmeleriyle birbirlerine yapısal ve işleyiş bakımından benzeme (eşbiçimsellik ya da izoformizm) eğilimi gösterecekleri öngörülmektedir (Koçel, 2014).

Buna göre, kulüplerin sürdürülebilirliğini sağlayabilmeleri için yalnızca etkili ve verimli faaliyet göstermeleri yeterli olmamaktadır, aynı zamanda kurumsal çevrede kabul görmeleri gerekmektedir. Kurumsal kurama göre örgütler amaçlarına ulaşmak için teknik gerekliliklerinin yanı sıra faaliyet gerçekleştirdikleri alanda da kabul görmelerine yardımcı olacak düzenlemeler, uygulamalar ve faaliyetler gerçekleştirirler. Buda örgütün zaman içerisinde çevre örgütleriyle birlikte uyumlu olma çabaları sonucunda örgütlerin faaliyetlerinde birbirine benzemelerine yol açmaktadır.

Spor kulüplerinin mevcut mali durumlarına bakılarak, profesyonel kulüp yöneticilerinin söylemleri ve faaliyetleri mercek altına alındığında, Avrupa'da mücadele eden başarılı kulüpler ile kendi kulüplerini karşılaştırarak değerlendirmelerde buldukları görülmektedir. O kulüplerin başarılı olmalarında ve ekonomik karlılık içinde bulunmalarında yönetim faaliyetleri ve yeteneklerinin örnek alınması gerektiği değerlendirilmektedir. Yöneticilerin kendi kulüplerinin de, o kulüpler gibi olabilme arzusu yaşadıkları ve o kulüplere benzeme eğilimleri gösterdikleri kulüp yöneticilerinin yaptığı açıklamalardan anlaşılmaktadır (Koç ve Orman, 2018).

Futbolun, spor endüstrisine ve ekonomiye katkıları bulunmaktadır. Bu da sporun paydaşlarına, üçüncü kişilere, devlete fayda sağlamaktadır. Futbol ekonomik bir sektördür. Futbol organizasyonu istihdam yaratmakta, futbol sektörün topluma, devlete ve bu organizasyondan geçimini sağlayan üçüncü kişilere ekonomik yararları olmaktadır (Argan, 2004). Bu sebepten

kulüplerin zarar etmesi, kapanması toplumsal ve ekonomik bazı olumsuz sonuçlara yol açabileceğinden araştırma önem arz etmektedir. Sporun piyasalarda oluşan mikro ekonomik etkileri, üretim-tüketim ve gelir-dağılım etkileri olurken, makro anlamda ekonomik etkileri sporun milli gelire, dış ticarete ve istihdama etkileri olabilmektedir (Saatçioğlu, 2013). Devlet ve federasyon tarafından yapılacak yasal düzenlemelerle kulüplerin gelirlerinden fazla gider yapamamaları, altyapıdan oyuncu yetiştirerek transfer giderlerini azaltmaları yönünde bazı yasal düzenlemeler yapılabileceği öngörülmektedir.

Günümüzde profesyonel futbol kulüplerinin sportif başarısının yanı sıra, finansal başarı da kazanması, kulübün iç ve dış paydaşları tarafından istenen ve beklenen bir olgu haline gelmektedir. Kulüplerin finansal ve yönetsel sürdürülebilirliğini artırmak, performanslarını geliştirilebilecek kazanımlar elde etmek kulüplerin yönetim amacı haline gelmiştir. Bu makale ile profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde yer alan yöneticilerin kurumsallaşma yönetim uygulama alguları ile kulübün firma performansı arasındaki ilişki durumunu belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaçla kulüplerin eksik yönetim yaklaşımlarını belirleyerek, kulüpler, federasyon ve devlet tarafından gerekli düzenlemelerin yapılmasını, spor kulüplerinin borçlarını ödeyecek duruma gelmesini, sportif ve finansal anlamda daha başarılı olacakları düşünülmektedir. Bu şekilde spor endüstrisinden fayda sağlayan paydaşların ekonomisine ve sürdürülebilirliğine katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

## YÖNTEM

### Araştırma Modeli

Bu araştırma, nicel araştırma metodolojisi içinde yer alan genel tarama modellerinden betimleyici ilişki tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. İlişki tarama modeli, iki veya daha fazla değişkenler arasında bir ilişkinin varlığını ve düzeyini belirlemeyi amaçlayan bir araştırma modelidir. Ayrıca betimsel tarama modelinde var olan bir durum, olgu, olay, tutum gibi durumlar ortaya konur (Gürbüz ve Şahin, 2018; Karasar, 2005). Bu çalışma İstanbul Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu tarafından onaylanmıştır (Karar No: 2017/43).

### Evren-Örneklem

Araştırma, 2018-2019 sezonunda Türkiye Profesyonel Futbol Liglerinde (Süper Lig, 1.Lig, 2.Lig ve 3.Lig) mücadele eden toplam 126 futbol takım üzerinde gerçekleştirilmiştir (TFF, 2018). Araştırmanın evrenini, 126 profesyonel futbol kulübünün alt, orta ve üst kademesinde yer alan toplam 2065 yönetici oluşturmaktadır.

Sosyal bilim araştırmalarında araştırmacılar, ideal örneklem büyüklüğünü belirlemek için daha önce hesaplanarak hazırlanmış tablolardan yararlanabilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018). Hazırlanmış tablolarda örneklem, %90 güven aralığı 2250 evreninde 149 olarak gösterilmektedir. Bu sayıya katılımcılardan geri dönmeyecek ya da eksik doldurulmuş anketlerin olabileceği de düşünülerek örneklem büyüklüğüne %30 oranında ilave edildiğinde araştırmanın örneklem sayısı 194 olarak hesaplanmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2018).

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

## Veri Toplama Araçları

Araştırmada, katılımcıların Kişisel Bilgilerini, Mesleki Bilgilerini ve Spor Kulübü Bilgilerini kapsayan Genel Sorular Ölçeği, Apaydın'ın (2007) Kurumsallaşma İlkeleri Ölçeği (KİÖ) ve Ergün'ün (2003) Firma Performansı Ölçeği (FPÖ) veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Araştırmacılar daha önce benzer konulardaki araştırmalarda geçerliliği ve güvenilirliği yapılmış ölçekleri kullanabilirler (Gürbüz ve Şahin, 2018).

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerin kurumsallaşma yönetim ilkelerine ve firma performansına yönelik tutumlarını yönelik tutumlarını belirlemek için katılımcılara uygulanan Apaydın (2007) tarafından geliştirilen Kurumsallaşma İlkeleri Ölçeği (KİÖ)'nin ve Ergün (2003) tarafından geliştirilen Firma Performansı Ölçeği (FPÖ)'nin kullanma izinleri alınmıştır.

KİÖ, formalleşme, otonomi, profesyonelleşme, kültürel güç, saydamlık, sosyal sorumluluk, tutarlılık olmak üzere 7 boyut ve 25 maddeden oluşmaktadır. Ölçek kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum şeklinde 5'li Likert tipindedir. Likert ölçeği, katılımcıların araştırılan konu hakkındaki tutum ve görüşlerini ölçen kapalı uçlu psikometrik bir ankettir (Turan ve ark., 2015). Ölçeğin Cronbach's Alpha güvenilirlik değerini değişkenlere göre Apaydın (2007)'de 0,70'in üzerinde bulduğu, bu araştırma için yeniden hesaplandığında ise 0,98 olarak bulunmuştur. Bu değer araştırma için oldukça iyi olduğu görülmüştür (Gürbüz ve Şahin, 2018). KİÖ'nün bu araştırmaya uygunluğu ise DFA ile test edilmiştir. DFA sonuçları, SRMR değeri, 05, CFI=,92 olarak hesaplanmış, ölçek yapısının, araştırmanın uygulandığı örneklem içinde kabul edilebilir düzeyde uyumun olduğunu ölçeğin yapısal olarak geçerli olduğunu göstermektedir.

FPÖ, satış performansı, üretim ve operasyon performansı, insan kaynakları performansı ve finansal performans olarak 4 boyut ve 18 maddedir. Ölçek kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum şeklinde 5'li Likert tipindedir. Likert ölçeği, katılımcıların araştırılan konu hakkındaki tutum ve görüşlerini ölçen kapalı uçlu psikometrik bir ankettir (Turan ve ark., 2015). Ölçeğin Cronbach's Alpha güvenilirlik değerini değişkenlere göre Şen (2013) de, 0,78'nin üzerinde bulduğu, bu araştırma için yeniden hesaplandığında ise 0,97 olarak bulunmuştur. Bu değer araştırma için oldukça iyi olduğu görülmüştür (Gürbüz ve Şahin, 2018). FPÖ'nün KİÖ'nün bu araştırmaya uygunluğu ise DFA ile test edilmiştir. DFA sonuçları, SRMR değeri, 07, CFI=,93 olarak hesaplanmış, ölçek yapısının, araştırmanın uygulandığı örneklem içinde kabul edilebilir düzeyde uyumun olduğunu ölçeğin yapısal olarak geçerli olduğunu göstermektedir.

## Verilerin Analizi

Toplanan veriler ile değişkenler arasında karşılıklı bir ilişkinin varlığının ve şiddetinin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi iki değişken veya çoklu değişkenler arasında karşılıklı bir ilişkinin varlığının ve şiddetinin belirlenmesi olarak tanımlanabilir. Korelasyon katsayısı +1 değeri ve -1 değerleri arasında değişkenlik gösterir. İlişki analizinde r +1'e yakınsa pozitif, -1'e yakınsa negatif yönlü bir ilişki vardır. Korelasyon değeri 0'a yakın değerler alırsa değişkenler arasında ilişkinin varlığından söz edilemez (Gürbüz ve Şahin, 2018).

## BULGULAR

Bu bölümde, profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde yer alan yöneticilerin kurumsallaşma yönetim uygulamaları algıları ile kulübün firma performansı arasındaki ilişkiyi ve ilişki

düzeyini belirlemek için uygulanan kurumsallaşma ilkeleri ölçeği ve firma performans ölçeğinden elde edilen verilerin araştırma değişkenleri arasındaki korelasyon analiz sonuçları verilmiştir. Ayrıca katılımcıların spor kulübü bilgileri betimleyici istatistiksel bilgileri analizleri de bu bölümde yer almaktadır.

**Tablo 1.** Katılımcıların demografik bilgi analizleri

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

Tablo 1’de araştırmaya katılan yöneticilerin demografik bilgilerine ait betimleyici istatistiksel bilgiler yer almaktadır. Bulgulara göre katılımcıların, 13’ü (%6) Kadın, 204’ü (%94) Erkektir. Katılımcıların yaş dağılımı 25 yaş ve altı 4 (%1,4) kişi, 26-35 yaş arası 56 kişi (%25,8), 36-45 yaş arası 114 kişi (%52,5), 46-55 yaş arası 40 kişi (%18,4), 56 yaş ve üstü 3 kişi (%1,4)’tür. Katılımcıların eğitim durumları ise, Lise mezunu 46 kişi (% 21,2), Lisans mezunu 154 kişi (%71), Yüksek Lisans mezunu 15 kişi (%6,9), Doktora mezunu 2 kişi (%0,9)’dur. Spor Yönetimi Eğitimi alan (%39,2) 85 kişi, almayan (60,8) 132 kişi bulunmaktadır. Alt kademe yöneticisi 62 kişi (%28,6), Orta Kademe yöneticisi 22 kişi (%10,1) Üst Kademe yöneticisi 133 kişi (%61,3) bulunmaktadır.

**Tablo 2.** Spor kulübü bilgileri betimleyici istatistiksel dağılımı

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

Tablo 2’de araştırmaya katılan yöneticilerin spor kulübü bilgilerine ait betimleyici istatistiksel bilgiler yer almaktadır. Bulgulara göre katılımcıların 82’si (%37,8)’i spor kulübünün mali durumunu kar olarak, 135’i (%62,2)’si zarar olarak değerlendirmiştir. Kulübün TFF tarafından denetim geçirdi mi? sorusuna ise 199 kişi (%91,7) Evet, 18 kişi (%8,3) ise Hayır yanıtı vermiştir. İç denetim geçirdi mi sorusuna 199 kişi (%91,7) Evet, 18 kişi (%8,3) ise Hayır yanıtı vermiştir. Dış denetim geçirdi mi sorusuna 141 kişi (%65) Evet, 76 kişi (%35) ise Hayır yanıtı vermiştir. Finansal Fair Play Denetim geçirdi mi sorusuna 161 kişi (%74,2) Evet, 56 kişi (%25,8) ise Hayır olarak cevaplamıştır.

Katılımcıların demografik betimleyici istatistiklerinden sonra korelasyon analizine geçilmiştir. Korelasyon analizi iki değişken veya çoklu değişkenler arasında karşılıklı bir ilişkinin varlığının ve şiddetinin belirlenmesi için yapılmıştır. Korelasyon katsayısı (r) da bize ilişkinin şiddetini ve yönünü verir. Değişkenler arasındaki ilişki doğru ya da ters orantılı, olumlu (pozitif) ya da olumsuz (negatif) olabilir. Korelasyon analizi neden sonuç analizi anlamına gelmemektedir. Korelasyon katsayısı +1 değeri ve -1 değerleri arasında değişkenlik gösterir. İlişki analizinde r +1’e yakınsa pozitif, -1’e yakınsa negatif yönlü bir ilişki vardır. Korelasyon değeri 0’a yakın değerler alırsa değişkenler arasında ilişkinin varlığından söz edilemez (Gürbüz ve Şahin, 2018). Korelasyon katsayısı ilişki değerlendirilmesi Tablo 3’de verilmiştir.

**Tablo 3.** Araştırma değişkenleri arasındaki korelasyon analiz sonuçları

Değişkenler	Ort.	SS	1
1. Kurumsallaşma	3,71	0,55	-
2.Firma Performansı	2,84	0,73	,55**

\*.p<0.05, \*\*.p< 0.01, n=217

Tablo 3’deki araştırmanın değişkenleri arasındaki korelasyon ilişkileri ve anlamlılık düzeylerine göre profesyonel futbol kulüplerin kurumsallaşma yönetim uygulamaları ile firma performansı arasında anlamlı ve (r=,55), (0,3< r ≤ 0,7) orta düzeyde bir ilişki vardır (p<,05). Kulüp yöneticilerin kurumsallaşma algılarının kulübün firma performansına orta düzeyde bir etkisinin varlığından söz edilebilir.



**Tablo 4.** Araştırma değişkenlerinin boyutları arasındaki korelasyon analiz sonuçları

	Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Kurumsallaşma İlkeleri	1.Tutarlılık	3,79	0,63	-										
	2.Sosyal Sorumluluk	4,25	0,65	,82**	-									
	3.Saydamlık	3,48	0,55	,81**	,93**	-								
	4.Kültürel Güç	3,73	0,66	,86**	,77**	,65**	-							
	5.Profeyonelleşme	3,79	0,60	,95**	,80**	,83**	,87**	-						
	6.Otonomi	3,36	0,53	,71**	,78**	,67**	,67**	,74**	-					
	7.Formalleşme	3,60	1,07	,34**	,27**	,42**	,41**	,49**	0,11	-				
Firma Performansı	8.İnsan Kaynakları Performansı	3,46	0,89	,56**	,49**	,46**	,49**	,54**	,50**	0,06	-			
	9.Finansal Performans	2,24	0,69	,42**	,34**	,31**	,47**	,42**	,27**	,18**	,61**	-		
	10.Üretim Performansı	2,87	0,92	,38**	,32**	,38**	,40**	,45**	,23**	,47**	,49**	,63**	-	
	11.Satış Performansı	2,81	0,94	,38**	,32**	,38**	,39**	,45**	,24**	,47**	,49**	,59**	,96**	-

\*.p<0.05, \*\*.p< 0.01, n=217

Tablo 4’de araştırma değişkenlerinin alt boyutları arasındaki korelasyon ilişkileri ve anlamlılık düzeyleri verilmiştir. Kulüplerin firma performansı ile Kurumsallaşma ilkelerinin tüm boyutları ( $0,3 < r \leq 0,7$ ), arasında anlamlı ve pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki vardır ( $p < 0,05$ ). Kulüp yöneticileri kurumsallaşma ilkelerine yönelik algıları, kulübün insan kaynakları, üretim, satış ve finansal performansı üzerinde etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin kulüp yönetiminde kurumsallaşma boyutları profesyonelleşme, saydamlık, sosyal sorumluluk, kültürel güç ile kulüplerin firma performansına ait satış performansı, üretim ve operasyon performansı, insan kaynakları performansı ve finansal performans boyutları arasında ilişkinin olup olmadığı, ilişki varsa düzeyi araştırılmıştır. Bu amaçla, Kurumsallaşma ilkeleri boyutları ile Firma performansı boyutları arasındaki korelasyon ilişkileri ve anlamlılık düzeyleri incelenmiştir.

Araştırmanın demografik bilgilerine ait betimleyici istatistiksel bilgilere göre katılımcıların, %6’sı Kadın iken %94’ü Erkektir. Katılımcıların % 27’si 35 yaş altında iken %73’ü 35 yaş üstüdür. Katılımcıların %21’i Lise mezunu, %71’i Lisans mezunu, %7’si Yüksek Lisans % 1’i de Doktora mezundur. Yaklaşık %39’u spor yönetimi eğitimi alırken %61’i spor yönetimi eğitimi almamıştır. Katılımcılardan %29’u Alt kademe yöneticisi, %10’u Orta Kademe yöneticisi, %61’i ise Üst Kademe yöneticisidir. Araştırmaya katılan yöneticilerin %38’i spor kulübünün mali durumunu kar olarak değerlendirirken, %62’si zarar olarak değerlendirmiştir. Katılımcıların %92’si kulüplerin TFF tarafından denetlendiğini, %74’nün de Finansal Fair Play Denetimi geçirdiğini değerlendirmiştir. Bu bulgulara göre, kulüp yöneticileri kulüplerinin kurumsallaşma ilkelerini uygulamalarının, kulübün firma performansını olumlu yönde ve orta düzeyde etkisinin bulunduğunu düşünmelerine rağmen, yöneticilerin spor kulübü bilgileri betimleyici istatistiksel bulgulara göre araştırmaya katılan yöneticilerinin %62’sinin kulüplerinin mali durumunun zarar olarak değerlendirmesi arasında ters yönde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Spor kulüpleri, mevcut yönetimlerini yüksek düzeyde kurumsallaşma ilkelerini uyguladıklarını değerlendirmesine rağmen araştırma bulguları ters yönde olmuştur. Kulüp yöneticileri kendilerini performans anlamında başarılı olarak görmesine rağmen

kulüplerin yüksek miktarlarda borçları bulunmaktadır. Türkiye’de UEFA’nın Finansal Fair Play kriterleri uygulamalarında ve kulüplerin dış denetçiler tarafından denetlenmelerinde kurumsallaştıkları algısının var olduğu bilinmektedir. Ancak kulüp yöneticileri ile yapılan görüşmelerde kurumsallaşmanın oluşmasında etkili olan alt boyutların uygulanmasında sorunların olduğu görülmektedir (Ekmekçi, 2015). Kulüp yöneticilerinin kurumsallaşma uygulamalarının faydalarına inandıkları, ancak uygulamada bu yaklaşımlarının gereklerini yerine getirmekte gerçeklikten uzak kaldıkları düşünülmektedir. Bu durum kurumsallık teorilerinin ana unsurlarından biri olan izoformizm (eşbiçimcilik) ile açıklanabilir (Şen, 2017). Örgütler zamanla birbirine benzeme eğilimi gösterirler. Kurumsal Kuram’a göre bu durum, eşbiçimsellik (izoformizm) olarak tanımlanmıştır. İzoformizm ile örgütlerin zamanla birbirlerine benzeyecekleri, çevre faaliyetlerine göre yapısal değişim gerçekleştirecekleri, değişen çevreye adaptasyon sağlayacakları düşünülmektedir (Çakar ve Danışman, 2017). Çevreye benzeme eğiliminin rekabetten, çevrede meşruiyet kazanma isteğinden, çevre baskısından veya kendiliğinden gerçekleşebileceği düşünülmektedir. Örgütsel uyum ile varlıklarını sürdürebilmeleri ve etkin üretim yapabilmeleri meşruiyete bağlıdır (Şen, 2017). Bu sebepten kurumsallaşma yaklaşımında da belirtildiği gibi aynı alanda faaliyet gösteren örgütlerin faaliyet gösterdikleri çevrede, benzer örgütlerin, çevrenin, toplumun ve devletin yönlendirmeleriyle birbirlerine yapısal ve işleyiş bakımından benzeme (eşbiçimsellik ya da izoformizm) eğilimi gösterecekleri öngörülmektedir (Koçel, 2014).

Kurumsallaşma ilkeleri boyutları ve Firma performansı boyutları arasında anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Kulüp yöneticilerinin kurumsallaşma uygulamalarının, kulübün firma performansına orta düzeyde bir etkisinin olduğu görülmektedir. Kulüp yöneticileri kurumsallaşma ilkelerine yönelik algıları, kulübün insan kaynakları, üretim, satış ve finansal performansı üzerinde etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. Benzer bir araştırmada kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve firma performansı ilişkisine bulmaya yönelik yaptığı araştırmada kurumsallaşma yönetim uygulamalarının, örgütün firma performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur (Şen, 2013). Profesyonel kulüplerinin kurumsallaşması ile ilgili yaptığı doktora tez araştırmada kulüplerde benzer şekilde yüksek seviyede kurumsallaşmanın olduğu yönündedir. Kurumsallaşma boyutlarından profesyonelleşme örgütün firma performansını arttırmasına yönelik önemli bir uygulaması olduğu vurgulanmaktadır (Ekmekçi, 2015).

Bu durumu örgüt kuramlarından yeni kurumsal kuramda da vurgulandığı gibi örgüt kültüründe yöneticiler ve örgütler bulunduğu faaliyet sektöründeki kurumlara benzeme eğilimi göstermeleri ile açıklanabilir. Bu eğilim düşüncesi ile yöneticiler, aslında teknik olarak uygulamada olmasa da, örgüt paydaşlarına yeni yönetim yaklaşımları benimsedikleri görüntüsü vermek isterler. Kurumsal kuram yaklaşımında, futbol kulüplerinin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için yalnızca etkili ve verimli faaliyet göstermeleri yeterli olmamaktadır. Aynı zamanda spor çevresinde de kabul görmeleri gerekmektedir. Profesyonel futbol kulüpleri, finansal ve sportif başarı elde etmek için teknik gerekliliklerinin ötesinde spor çevresinde de kabul görmelerini sağlayacak düzenlemeler ve faaliyetler yapabilmektedir. Bu durum örgütün zaman içerisinde çevre futbol kulüpleri örgütleriyle birlikte uyumlu olma çabaları sonucunda örgütlerin faaliyetlerinde birbirine benzemelerine yol açabilmektedir. Profesyonel futbol kulüplerinin zamanla örgüt paydaşlarına kulübün kendini geliştirdiğini ortaya koymak için alanında faaliyet gösteren köklü ve başarılı futbol kulüplerine benzeme, izoformizm (eşbiçimsellik) davranışı göstermelerine neden olabilmektedir (Çakar ve Danışman, 2017). Di Maggio ve Powel (1983) yayınladıkları “Örgütsel Alanlarda Eşbiçimcilik ve Ortak Ussallık” adlı makalede, örgütlerdeki çeşitliliğin artması sonrasında örgütlerin birbiriyle benzeşim sürecine girerek benzeşmeye başladıklarını, sosyolojik ve teknolojik gelişmelerle birlikte çağın

gerekleri sonucu örgütlerin faaliyet alanlarından kaynaklanarak birbirine benzediklerini, benzer şekilde biçimselleştiklerini ortaya koymaktadır. Di Maggio ve Powell (1983) bu örgütsel yapılanmayı eşbiçimsellik veya izoformizm olarak değerlendirmiştir. Örgütlerin faaliyet gösterdikleri alanlarda başarı gösteren benzer örgütlere benzeme eğilimi göstereceği, faaliyetlerindeki belirsizliklerin arttıkça daha fazla benzeme eğilimi göstereceği ve eşbiçimciliğin artacağı düşünülmektedir (Özen, 2015). Kulüpler kurumsal yönetim anlayışını uygulamaya başlamalıdır. Kurumsal yönetim yaklaşımının örgüt kültürü haline gelmesi bir süreçtir. Kurumsal yönetim uygulamaları ile kulüplere, hesap verebilirlik, şeffaflık, etkinlik ve sürdürülebilirlik geleceği değerlendirilmektedir. Kurumsallaşmanın esası kulüplerin şirketleşmesinden değil kulüplerin yönetiminde uluslararası yönetim ilkelerinin uygulanmasından sağlanacağı düşünülmektedir (Uluyol, 2014).

Günümüzde profesyonel futbol kulüplerinin sportif başarısının yanı sıra, finansal başarı da kazanması, kulübün iç ve dış paydaşları tarafından istenen ve beklenen bir durum haline gelmekle birlikte kulüplerin finansal ve yönetsel sürdürülebilirliğini artırması, firma performanslarını geliştirilebilecek kazanımlar elde etmesi kulüplerin yönetim amacıdır. Yapılan bir araştırmada kulüplerinin futbolda gösterdikleri sportif başarılarının ilgili spor şirketlerinin finansal tabloları üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu ve finansal performanslarını arttırdığını göstermektedir (Ergül, 2017). Kurumsallaşma ile kulüplerden, yönetimin profesyonelleştiği, yürütülen faaliyetler ile ilgili kuralların ve talimatların hiyerarşik bir yapı içerisinde belirlendiği, iş akışının ve görev tanımlarının yapıldığı, arzulan örgüt kültürünün oluşturulduğu, yönetim sürecinde alınan kararların ve yaptırımların tutarlılıkla uygulandığı, yönetimin kulübün mali durumundan sorumlu tutularak kulübün zarara uğratılmasının engellendiği, kulübün kendisine ve paydaşlarına ekonomik faydalar sağladığı bir yönetim biçimi beklenmektedir. Bunun sağlanması devletin, federasyonun, kulüpler birliğinin kamuoyunun ve spor çevrelerinin ortak akıl ile bir araya gelerek yasal düzenlemeler ve akılcı kararlar alarak uygulamaya koyması gerektiği değerlendirilmektedir. Alınan kararların yapılan yasal düzenlemelerin uygulandığı da denetlenmelidir.

Araştırma sonucunda, spor kulüplerinin yönetimlerinin kurumsallaşma uygulamalarını gerçekleştirirken yönetim performansını arttırdıklarına yönelik bir algı oluşmasına rağmen söz konusu yönetim yaklaşımlarının sportif başarı üzerindeki etkisinin sınırlı kalması kurumsallaşma faaliyetlerinin sportif başarı sağlama gayesinden çok kulüp yönetimlerinin birbirleriyle benzeşme yoluyla kendilerini meşrulaştırma amacıyla kullanılıyor olabileceğinin bir göstergesi olduğu değerlendirilmiştir. Kurumsallaşma, yaklaşımının, meşruiyet aracı olmanın ötesinde, gerçekte sportif ve finansal başarının artırılması için kararlılıkla objektif ve tarafsızca uygulanması gerektiği değerlendirilmektedir.

Futbol kulüpleri de zamanla faaliyet gösterdiği çevrede sportif ve finansal anlamda başarılı gördükleri futbol kulüplerine benzeme eğilimi göstererek, bu örgütlerin moda olarak gördükleri kurumsallaşma ve kurumsal yönetim anlayışını benimsedikleri ancak uygulamada geleneksel yönetim anlayışından vazgeçemedikleri değerlendirilmektedir. Bu kapsamda kulüplerin kurumsallaşma ve kurumsal yönetim anlayışı standartlarının belirlenmesi ve kulüplerde dış denetim organları vasıtasıyla aranmasının kulüplerin sürdürülebilirliğine ve kurumsallaşmasının hızlandırılmasına katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin lisans ve lisansüstü eğitim durumunda olmaları yöneticilerin yönetim alanında teorik bilgiye sahip olduğunu, ancak spor kulüplerinin yönetimi konusunda yeterli düzeyde ihtisaslaşma eğitimi almadıkları görülmektedir. Bu kapsamda kulüp yöneticilerinin spor kulüpleri yönetimi konusunda ihtisaslaşma eğitimi almalarının futbol

kulüplerinin bir şirket gibi gelir gider dengesi gözeterek karlılık ve başarı odaklı yönetim anlayışı ile profesyonelce yönetilmesi sağlanabilir.

Türk Futbol sektörünün hem finansal olarak, hem de sportif olarak yönetilmesi değerlendirildiğinde, kulüplerin mali anlamda sürdürülemez şekilde bir borç içerisinde oldukları, sportif anlamda uluslararası alanda başarılarının yeterli olmadığı, dört büyük şirketin borsa raporlarından, diğer kulüplerin ise kulüp başkanlarının açıklamalarından ve sportif müsabaka sonuçlarından anlaşılmaktadır. Kulüplerin borçsuz bir mali yapıya kavuşturulması sürdürülebilirlik için önemli görülmektedir. Öncelikle bu durumun düzeltilmesi için Devlet, TFF, Futbol Kulüpleri, Kulüpler Birliği, Finansal kurumlar, Taraftar, Medya ve tüm kamuoyunun desteği ile birlikte topyekûn olarak radikal ve baştan aşağıya bir sistem değişikliğine denetim mekanizmalarının güncellenmesine, yasaların ve talimatların yeniden düzenlenmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

Türkiye’de ve dünyada futbol sektörünün gün geçtikçe artan ekonomisinden ve yan sektörle artan etkisinden yola çıkarak, taraftarlık ve gönüllülük düşüncesiyle, asıl iş ve ilgi alanları başka sektörler olan yöneticiler tarafından değil, spor kulüplerine tüm enerjisini aktarabilecek yöneticiler tarafından yerine getirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Küreselleşen ve büyüyen rekabetçi piyasada spor kulüplerinin günümüzde hobi olarak ya da futbolun popülerliğini kullanarak tanınırlığı arttırmak için değil, asıl iş alanı olarak yapacak, tüm zamanını spor kulübüne harcayacak yöneticiler tarafından yerine getirilmesi uygun görülmektedir (Taştan, 2019).

Futbol sektörü giderek büyüyen ekonomik bir sektördür. Bu ekonomik sektör devlet ekonomisinde de önemli bir yere sahip olmaktadır. Günümüzde Türkiye kalkınma hamleleri, ekonomik büyüme çabaları kapsamında, spor alanında da birçok yatırımlar yapmaktadır. Bu yatırımlar, spor alanında her ilde yapılan büyük kapasiteli stadyumlar ve spor alanları ile görülmektedir. Genç nüfusa sahip Türkiye profesyonel futbol kulüplerinden beklenti, katma değeri yüksek olan futbol ekonomisi için, altyapıdan futbolcu üreten ve uluslararası futbol alanında takip edilen ve izlenen ligler haline gelerek, ülke ekonomisine de önemli katkı sağlamalarıdır. Bu kapsamda profesyonel futbol kulübü yönetimini, kurumsal yapıya erişmiş, kurumsal yönetim ilkelerini sonuna kadar uygulayan, sürekli denetim altında tutulan, performansı artırılarak sürdürülebilirlik kazandırılmış hale getirilmesi gerekmektedir.

## KAYNAKLAR

Apaydın, F. (2007). *Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansına Etkileri*. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimleri Enstitüsü.

Argan, M. (2004). *Spor Sponsorluğu Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Aydın, A. (2018). *Aile Şirketlerinde Değişim ve Kurumsallaşma*. İstanbul: Ceres Yayınları.

Çakar, M., Danışman, A. (2017). *Kurumsal Kuram*. H. Sözen, N. Basım içinde, *Örgüt Kuramları*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Dağlı Ekmekçi, Y, Sönmezoğlu, U. (2019). Türkiye Süper Liginde Üç Büyük Futbol Kulübünün Başkanlarının Söylem Analizi: 2015-2016 Sezonu. *Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 62-74. DOI: 10.25307/jssr.571047.

Di Maggio, P.J., Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, Powell, W.W. Ve Dimaggio, P.J. (Ed.), in *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, 1991. *Chicago: University of Chicago Press*, p.63-82.

Devecioğlu, S., Çoban B., Karakaya, Y.E., Karataş, Ö. (2012). Türkiye’de Spor Kulüplerinin Şirketleşmeye Yönelimlerinin Değerlendirilmesi, *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2012, X(2) 35-42.

Ekmekçi, Y. A., (2015). *Türkiye Profesyonel Futbol Kulüplerinin Kurumsallaşması*, Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Eren, M, Çukacı, Y. (2020). Türkiye'deki Futbol Kulüplerinin Halka Arzında Değerleme Süreçleri: Beşiktaş, Galatasaray ve Fenerbahçe Örneği. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 10(2), 90-122.

Ergül, N. (2017). Spor Kulüplerinin Futboldaki Başarıları İle Spor Şirketlerinin Finansal Başarıları Arasındaki İlişkinin Test Edilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35(3), 43-71. DOI: 10.17065/huniibf.340696.

Ergün E., (2003). *İşletmelerdeki Kültürel Özelliklerin Örgüt Performansına Etkisi Üzerine Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknolojileri Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmit, s. 200.

Gürbüz, S., Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (5.Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. s.81.

Koç, A., Orman F., (2018). *Türkiye Sermaye Piyasaları Kongresi* (Modaratör: Düzen, E.), <https://www.youtube.com/watch?v=DzmeinJUO4E>, Erişim Tarihi: 15.11.2018, İstanbul.

Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık s.421-422.

Konuksever, S.C. (2020). Trabzonspor UEFA'dan neden ceza aldı? [www.fanatik.com.tr/trabzonspor-uefadan-neden-ceza-aldi-tum-kriterlere-uyulmustu-2148662](http://www.fanatik.com.tr/trabzonspor-uefadan-neden-ceza-aldi-tum-kriterlere-uyulmustu-2148662) Erişim tarihi: 15.06.2020.

Özdamar, K. (2016). *Ölçek ve Test Geliştirme Yapısal Eşitlik Modellemesi*. Eskişehir: Nisan Kitabevi.

Özen, Ş. (2015). *Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar; Örgüt Kuramları*, (Der.) Sargut, A. Selami, Şükrü Özen, 3.Baskı, Ankara: İmge Kitabevi.

Paşaoğlu, D. ve Ark. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Saatçioğlu, C. (2013). *Spor Ekonomisi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), (2018). [www.sermayepiyasalarikongresi.org.tr/kongre/2018](http://www.sermayepiyasalarikongresi.org.tr/kongre/2018) Türkiye Sermaye Piyasaları Kongresi, 2018, Erişim Tarihi: 15.11.2018.

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), (2019). *Kurumsal Yönetim Raporlama Rehberi*, s.7, <https://www.spk.gov.tr/Sayfa/Dosya/1297> Erişim tarihi: 11.03.2019.

Sönmezoğlu, U., Çoknaz, D. (2013). Yönetici Bakış Açısıyla Spor Kulüplerinde Kurumsallaşma. *NWSA-Sports Sciences*, 1-21.

Sunay, H. (2004). Spor Kulüplerinde Şirketleşme. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, s.69-76.

Şen, E. (2013). *Kurumsallaşma ile Firma Performansı İlişkisinde Kurumsal Yönetişimin Rolü*, Doktora Tezi, İzmit: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.

Şen, E. (2017). *Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

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

Türkiye Futbol Federasyonu (TFF). (2018). <http://www.tff.org/default.aspx?pageID=545> Erişim Tarihi: 11.06.2018.

Turan, İ., Şimşek, Ü., Aslan, H. (2015). Eğitim Araştırmalarında Likert Ölçeği ve Likert-Tipi Soruların Kullanımı ve Analizi. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (30), 186-203.

UEFA, (2016). *Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2016*. İsviçre, Nyon.

Uluslararası Futbol Ekonomi Formu (UFEF), (2019) <https://www.borsaistanbul.com/duyurular/2019/11/21/uluslararasi-futbol-ekonomi-forumu-ufef-2019-gerceklestirildi>, Erişim Tarihi:21.11.2019, İstanbul.

Uluyol, O. (2014). Süper Lig Futbol Kulüplerinin Finansal Performans Analizi / Financial Performance Analysis Of Super League Football Clubs. *Journal of Yaşar University*, 9(34), 5716-5731. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/jyasar/issue/19148/203251>.

Walter, G., Tacon, R. (2010). Corporate Social Responsibility in Sport: Stakeholder Management in the UK Football Industry. *Journal of Management and Organization*, 566-586.

Yurdakul, H. (2021). Kulüpler Yasası ve Kulüp Yöneticilerinin Sorumluluğu, <https://www.hukukihaber.net/makale/kulupler-yasasi-ve-kulup-yoneticilerinin-sorumlulugu-h440481.html>. Erişim Tarihi: 15.03.202.