

**SPOR KULÜPLERİNİN KURULUŞ VE YÜRÜTME POLİTİKALARINA
İLİŞKİN SPOR BİLİMLERİ ÖĞRETİM ELEMANLARININ GÖRÜŞLERİ:
FENOMENOLOJİK ÇÖZÜMLEME**

**ABSTRACT VIEWS OF SPORTS SCIENCES FACULTY MEMBERS
ON SPORTS CLUBS' ESTABLISHMENT AND OPERATION
POLICIES: A PHENOMENOLOGICAL ANALYSIS**

Gönderilen Tarih: 16/02/2021
Kabul Edilen Tarih: 07/08//2021

Ebru ARAÇ ILGAR

Yozgat Bozok Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Yozgat, Türkiye
Orcid: 0000-0002-0442-1158

Bekir Barış CİHAN

Yozgat Bozok Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Yozgat, Türkiye
Orcid: 0 000-0002-3107-3849

Mehmet İNAN

Yozgat Bozok Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Yozgat, Türkiye
Orcid: 0000-0002-6483-4704

Spor Kulüplerinin Kuruluş Ve Yürütme Politikalarına İlişkin Spor Bilimleri Öğretim Elemanlarının Görüşleri: Fenomenolojik Çözümleme

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, Spor Bilimleri Fakültelerinde görev yapmakta olan öğretim elemanlarının, spor kulüplerinin kuruluş ve yürütme politikalarına ilişkin görüşlerinin incelenmesidir. Araştırma nitel araştırma yöntemi ve fenomenolojik desende kurgulanmıştır. Çalışma grubunu Yozgat Bozok Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesinde görev yapmakta olan 11 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Çalışma grubunun oluşturulmasında maksimum çeşitlilik örnekleme yaklaşımı esas alınmıştır. Veri toplamak amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Elde edilen veriler sonucunda; güç temelinin iki farklı şekilde algılanabileceği görülmüştür. Veriler incelendiğinde derneklerin kurulum aşamasında bazı yasal düzenlemeler yapılması gerekliliği, spor kulüplerinde şirketleşme, marka değeri ve halka arz basamakları ile birlikte daha nitelikli yapılar oluşturulabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Spor Yöneticiliği, Dernek, Spor Kulübü, Fenomenoloji

Abstract Views of Sports Sciences Faculty Members on Sports Clubs' Establishment and Operation Policies: A Phenomenological Analysis

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the views of sports sciences faculty members regarding establishment and operation policies of sports clubs. The study was built using a qualitative research method and a phenomenological pattern. The work group consists of 11 Sports Sciences Faculty members of Yozgat Bozok University. Formation of the work group was based on maximum variation sampling method. Semi-structured interview forms were selected as a means of data collection. In the light of obtained results, it was found that there were 2 perceptions for the foundation of power. The inspection of data yields that certain legal regulations should be enforced during the establishment of associations and it was possible to create more qualitative operational structures via the steps of corporatization, branding and public offerings.

Key Words: Sports Management, Association, Sport Clup, Phenomenology

GİRİŞ

Toplumsal bir ihtiyacı karşılamak, toplumsal bir problemi çözmek için insanların kendi aralarında iş bölümü yapmaları gerekmektedir²⁰. Yönetim kavramı, amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi maksadıyla koordinasyonu sağlamaya yönelik faaliyetlerdir⁴ ve yönetim, birçok bilimin konusu olmuştur⁹. Yönetim süreçleri tüm alanlarda olduğu gibi spor yönetimi için de gerekli ve geçerlidir⁴¹. Spor kulüplerinin; ekonomik rekabet, küreselleşen spor endüstrisi, maddi kazanç gibi sebeplerden dolayı idaresi zor bir yapıya dönüştüğü düşünülmektedir.

Spor kulüpleri belirli kurallara göre kurulmaktadır. Üyelerinin her birinin yetkileri belirlenmiş, her yaş grubunun spor yapabileceği tesislere sahip olan, performans sporcularının yetiştirilmesini hedefleyen kuruluşlardır²⁶. Spor kulüpleri, 04.11.2004 tarihli ve 5253 sayılı Dernekler Kanunu'nun Resmi Gazete 'de yayımlanan Dernekler Yönetmeliğine göre gerçek veya tüzel kişiler tarafından kurulabilmektedir³⁰. Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği'ne göre kulüpler; "Boş zamanları değerlendirme, spor veya her iki faaliyeti birlikte yürütmek amacıyla kurulan ve kulüp adını alan dernekler" dir²⁷. 5253 sayılı Dernekler Kanunu'nun Resmi Gazete 'de yayımlanan Dernekler Yönetmeliğine göre kurulan spor kulüplerinin profesyonel takımlarını 3813 sayılı Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkındaki Kanun'a ve 3289 sayılı kanunun 24. maddesine göre kuracakları veya kurulmuş olan şirketlere devredebilecekleri ya da kiralayabilecekleri öngörülmektedir^{31.32}. Şirketleşen kulüpler Türk Ticaret Kanunu'na göre yürütülmektedir. Türkiye'de spor kulüpleri bir taraftan vergi avantajlarından faydalanmak için dernek statüsünde faaliyetlerine devam ederken, diğer taraftan şirketleşerek kurumsallaşma, profesyonelleşme, ticari faaliyetlerde bulunma, markalaşabilme, gelir kaynakları yaratma gibi çabalara yönelmişlerdir¹⁸.

Farklı ülkelerde sportif faaliyetler gösteren kulüplere baktığımızda, İngiltere'deki kulüplerin şirketleşme ve ticari gelir elde etmede diğer liglerin çok önünde olduğu görülmektedir⁸. Almanya ve İspanya'da ki kulüplerin çoğu, faaliyetlerine halen dernek statüsünde devam etmekte ve sportif faaliyetlerini dernek olarak devam ettirmektedirler^{1.38}. Fransa'da ve İtalya'da oynayan spor kulüplerinin büyük bir kısmı şirketleşmiştir⁴³. Danimarka'da spor kulüplerinin borsada gördüğü işlem sayısı fazla olmakla beraber, Portekiz ve İskoçya'da bazı spor kulüplerinin borsada yer aldıkları görülmektedir³.

Ülkemizde birçok spor kulübü dernek statüsünde, bazı kulüpler ise şirket statüsünde faaliyetlerine devam etmektedir. 2006 yılında, Galatasaray spor kulübünde; Sportif A.Ş. ile Spor ve Futbol İşletmeleri şirketleri birleşme kararı almışlardır²⁸. Beşiktaş Spor Kulübü, futbolla ilgili tüm gelir ve giderleri ile tüm aktif ve pasif değerlerini Beşiktaş Futbol Yatırımları A.Ş. adlı şirkete devretmiştir⁴³. Temelde Manchester United Spor Kulübü modeli esas alınmıştır. Modelde sportif başarı tek başına önemli değildir ve ciddi gelir getirecek işletme gelirleri önemli yer tutmaktadır⁶. Bu açıdan bakıldığında, spor kulüplerinin hukuki açıdan da iyi bir yasal zemine oturmuş olması gerekli olduğu söylenebilir.

Spor kulüplerinin esas amaçlarına bakıldığında; sosyal kültürel ve ekonomik ihtiyaçlarına cevap verecek nitelikler taşıyan, insanların bir amaç ve hedef etrafında toplandığı, insanların toplumsallaşmasında ve sosyalleşmesinde çok önemli bir yere sahip olan özellikler taşımaktadır²⁴. Spor faaliyetleri ve bununla ilgili yapılan işlerin

yönetilmesi özel eğitim ve uzmanlık gerektiren konular olduğu söylenmektedir¹⁹. Sporun insan ve toplum sağlığı üzerinde etkileri düşünüldüğünde ise spor kulüplerin taşıdığı sorumluluğun daha da arttığı söylenebilir¹⁴. Bu sebep ile spor kulüplerinin kuruluş aşamasındaki amaçları ile yürütme aşamalarındaki amacın uğradığı değişimin birbiri ile çelişki yarattığı düşünülmektedir. Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de spor kulüplerinin kuruluş ve yürütme politikalarına ilişkin spor bilimleri öğretim elemanlarının görüşlerinin incelenmesidir. Bu amaçla; öğretim elemanlarının, Türkiye’de spor kulüplerinin kuruluşunda gerçekleşen işlemler ile işleyişindeki yapısal ve kanuni eksikliklere ilişkin görüşleri nelerdir? Öğretim elemanlarının, Spor kulüplerindeki yaşanan yönetim problemlerinde göz önünde tutulması gereken faktörler ve ideal yönetim anlayışının nasıl olması gerektiği hakkındaki önerileri nelerdir? Sorularına yanıt aranmıştır.

MATERYAL VE METOT

Araştırma Deseni

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden, araştırmanın amacına uygunluğu açısından fenomenolojik desen kullanılmıştır. Bu desen insanın yaşamı boyunca edindiği tecrübeler onun fenomeni algılama durumunu ortaya koymaktadır²³. Araştırmada spor kulüplerinin kuruluş ve yürütme sürecinde katılımcılar tarafından nasıl algılandığının ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşmada fenomenoloji yönteminin uygunluğu, fenomene ilişkin farklı algılama yollarını keşfetmede etkin bir yöntem olduğundan kaynaklanmaktadır.

Çalışma Grubu

Araştırmada, amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Maksimum çeşitliliğe dayalı bir örneklem oluşturulması sebebi, ortaya konulmak istenen problem ve olayla ilgili farklı bakış açıları yansıtan durumların seçilmesinin istenmesidir¹⁵. Buna göre araştırmanın çalışma grubunu Yozgat Bozok Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi 2019-2020 eğitim öğretim yılı içerisinde görev yapmakta olan 11 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında olabildiğince çok sayıda algılamaya ulaşabilmek için katılımcıların seçilmesinde maksimum çeşitlilik örnekleme yaklaşımı esas alınmıştır. Katılımcılar akademik unvan, mesleki kıdem, cinsiyet ve anabilim dalı alanlarında çeşitlendirilmişlerdir. Katılımcıların belirlenmesinde gönüllülük esasına uygun olarak hareket edilmiş ve katılımcılara isimlerinin çalışmanın hiçbir evresinde kullanılmayacağı belirtilmiştir.

Veri Toplama Aracı

Bu araştırmanın verileri araştırmacılar tarafından uzman görüşü alınarak oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Görüşmeler Öğretim elemanlarının ofislerinde baş başa olacak şekilde yapılmıştır. Yüz yüze yapılan görüşme süreci başlangıcında çalışmanın amacı, içeriği, görüşme süresi hakkında bilgi verilerek, gizlilik konusunda kodlama kullanılacağı ile ilgili güvence verilerek, soruların içten ve samimi olarak cevaplanması sağlanmaya çalışılmıştır.

Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi

Araştırmacılar tarafından çalışma grubu üyeleri ile yüz yüze görüşmeler yapılarak, görüşmecilerin görüşme formundaki sorularla ilgili görüşleri alınmıştır. Görüşmelerden en kısası 24 dakika, en uzununu ise 57 dakika sürmüştür. Görüşmeler uzun tutulmaya

çalışılmış, görüşme sonucunda ortaya çıkan veriler kayıt altına alınmış, katılımcıların onayına sunulmuştur. Bu şekilde araştırmanın inandırıcılığı, tutarlılığı ve teyit edilebilirliği sağlanmaya çalışılmıştır. Bunun ile birlikte iç güvenilirlik için tutarlık incelemesi, dış güvenilirlik için katılımcı ifadelerine yorum katılmadan aktarımı gerçekleştirilmiştir⁴². Verilerin analizinde; toplanan veriler sistematik ve açık bir biçimde betimlenmiş, yapılan bu betimlemelerin açıklanıp, yorumlanması, neden-sonuç ilişkilerinin irdelenmesi ve birtakım sonuçlara ulaşılması sağlanmıştır. Araştırmanın güvenilirliği açısından verilerin analizi iki araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Görüşler, P (Uzlaşma yüzdesi) =Na (Görüş Birliği)/Na (Görüş Birliği)+Nd (Görüş Ayrılığı)x100 güvenilirlik formülü kullanılarak hesaplanmıştır³⁶. Bu hesaplama sonrasında kodlayıcılar arası güvenilirlik katsayısının %92 olduğu görülmüştür.

BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın genel amacı doğrultusunda oluşturulan alt problemlere yanıt bulmak amacıyla katılımcıların belirttikleri görüşlerden doğrudan alıntılar yapılmış, bu bulgulara ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

1. Öğretim Elemanlarının, Türkiye'deki Spor Kulüplerinin Kuruluşunda Gerçekleşen İşlemlere İlişkin Görüşleri ile İlgili Bulgular ve Yorumlar

Bu alt problem kapsamında katılımcılara, Türkiye'deki spor kulüplerinin kuruluşunda gerçekleşen işlemlere ilişkin yasal düzenlemelerden haberdar olup olmadıkları; kulüp kurulum aşamasındaki yetki, görev ve sorumluluklara ilişkin görüşleri sorulmuştur. Katılımcıların büyük bir çoğunluğunun kulüp kurulum aşamasından haberdar olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Katılımcıların süreç hakkında bilgi sahibi olması ve değişimleri takip ediyor olması olumlu bir durum olarak yorumlanabilir. Katılımcılar spor kulüplerinin kuruluşuna ilişkin görüşlerini aşağıdaki şekillerde belirtmiştir;

K1: “Bir amaç için bir araya gelmiş bireylerin, bu amaç doğrultusunda bir dernek faaliyete geçirmektedirler. Ardından spor kulübü tescili alırlar. Ülkemizde dernekler ile ilgili yapılması gerekli işlemler vardır. Spor kulüplerinin, tutacağı defterlerin hangileri olduğu, defter tutma esasları, gelir ve gider belgeleri ve bu belgelerin saklanma süreleri, kayıt ve hesap dönemi, defterlerin tasdiki, işletme hesabı defteri, yetki belgesi ve gelirlerin tahsili esaslarını kapsamaktadır. Gerekli durumlarda, derneklerin tüzüklerinde gösterilen amaçlar doğrultusunda faaliyet gösterip göstermedikleri müfettişler tarafından denetletilebilir. Benim fikrim ülkemizde dernekler yasası yerine spor kulüpleri yasasına ihtiyaç vardır” diye açıklamıştır. **K4:** “İlk etapta kulüp kurmak gerekir. Spor kulübü kurmak için ilgili Dernekler Yasası ve Dernekler Yönetmeliğine uygun olarak Spor Kulübü Derneğini kurmak gerekmektedir. Türkiye’de son çıkan kanunlar ve yönetmeliklerle Dernek kurmak kolaylaştırılmıştır. Bu faaliyet çok da meşakkatli değil. Ülkemizde, AB üyelik süreci müzakereleri maddelerinden biri olarak karşımıza çıkan “STK (sivil toplum Kuruluşu) yapısının güçlendirilmesi” maddesi gereğince bu kanunlar çıkarılmıştır. Aslında kurulan spor kulübü bir STK dır. Türkiye’de Spor kulübü kurmak yeni kanunlarla zor değil onu yürütmek zordur.” şeklinde görüşlerini belirtmiştir. **K9:** “Dernek kurmak son derece kolay. Kurulan dernek şayet spor faaliyetlerinde bulunmak amacıyla kuruldu ise; illerindeki gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüğü ‘ne kayıtlarını yaptırarak spor kulübü, gençlik faaliyetlerinde bulunmak amacıyla kurulan dernekler kayıt ve tescillerini yaptırdıktan sonra gençlik kulübü, gençlik ve spor faaliyetlerinde bulunmak amacıyla kurulan dernekler faaliyetleri yönünden ayrı ayrı kayıt ve tescillerini yaptırdıklarında gençlik ve spor kulübü unvanını

kazanırlar. Futbol faaliyetlerinde bulunmak isteyen spor kulübü ise Türkiye Futbol Federasyonu'na başvurarak tescilini yaptırır. Kurulumun ve sürecin bu kadar kolay ve pratik olmasını destekliyorum.” ifadelerinde bulunmuştur. **K7**'nin ifadesi ise: “Türkiye'nin 81 ilinde düzenlenen amatör futbol müsabakalarında, 2018-2019 sezonunda 302.100 amatör futbolcu ve 17.450 takım oynadıkları 110.000 civarında müsabakaya katılmıştır. Bu organizasyonun sağlıklı bir biçimde yapılabilmesi için spor kulüpleri, spor kulüpleri için bir yasal bir dernek şarttır. İş bu sebeple kurulum desteklenmeli ve bürokratik problemlerin önü açılmalıdır. Sürecin ülkemizde güzel çözümlendiğini düşünüyorum. Ancak bu basitlik kurumsallaşmanın da önündeki en büyük engel.” şeklinde görüşünü belirtmiştir. **K2**'nin ifadelerine bakıldığında: “Spor kulüpleri yanlış bilmiyorsam eğer, Kurumlar Vergisi Kanunu'na göre kurumlar vergisi mükellefi olarak tanımlanmamaktadır. Bu nedenle amatör veya profesyonel spor kulüplerinin kazançları kurumlar vergisine tabi değildir. Güzel bir uygulama ancak amatör takımlarda uygulanabilir. Profesyonel takımlar için gözden geçirilmesi gereken bir madde.” şeklindedir. **K6**: “Kulüplerin ilk kurulum aşaması güzel. Denetlenebilir olması açısından, spor kulüplerinin mevcut yasalara göre dernek şeklinde kurulduklarından dolayı yasal değerlendirmelerde Dernekler Kanunu'nun yanı sıra, mali sorumluluklarından dolayı Kurumlar Vergisi, Gelir Vergisi ve Katma Değer Vergisi mevzuatı ile ilişkilidir. Başarılı bir uygulama.” şeklinde görüşlerini belirtmiştir. **K3**: “Evet. Birkaç arkadaş bir araya gelerek bir dernek kuruyorsunuz. Başvuruları halinde; spor faaliyetine yönelik olanlar spor kulübü, boş zamanları değerlendirme faaliyetine yönelik olanlar gençlik kulübü ve her iki faaliyeti birlikte amaçlayanlar gençlik ve spor kulübü adını alıyor. Bu kulüpler, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğüne kayıt ve tescil ediliyor. Kulüplerin organları, bu organların görev ve yetkileri, kulüplerin Gençlik ve Spor Dernekler, yılsonunda, gelir ve gider işlemlerinin sonuçlarını düzenleyecekleri beyanname ile her yıl Nisan ayı sonuna kadar İl Dernekler Müdürlüğü'ne vermekle yükümlüdürler. Beyannamenin düzenlenmesine ilişkin esas ve usuller yönetmelikte düzenlenir. Denetlenmeleri güzel. Ama kapsamı tartışılmalı.” şeklinde yorumlanmıştır. **K10**: “Kuruluş esnasında gerçekleşen işlemler kolaylaştırarak nitelikte. Yedi kişinin oluşturduğu bir ekip, gerekli belgeler ile ilgili kuruma başvurarak süreci başlatmaktadır. Spor faaliyetine yönelik olanlar, boş zamanları değerlendirme faaliyetine yönelik olanlar, spor ve boş zaman değerlendirmeye yönelik olarak iki etkinliği de birlikte amaçlayanlar gençlik ve spor kulübü statüsünü kazanırlar. Kulüp, kamu kurum ve kuruluşları veya eğitim kurumları bünyesinde kuruluyor ise, ilgili kurum veya kuruluşun vereceği izin yazısı almalıdır. Güzel ve faydalı bir uygulama. Ancak çok daha denetlenebilir olmalıdır.” olduğunu belirtmiştir. **K5**: “Kurulum tamamen amatörce. Farklı amaçlar için kullanmaya çok müsait. Bazı dernekler, Dernekler Kanunu dışında özel kanunlarla da kurulabilmektedir. Hangi şekilde kurulursa kurulsun derneklere ait veya bağlı iktisadi işletmeler kurumlar vergisinin mükellefidir. Ayrıca, derneklerin kamuya yararlı derneklerden sayılması veya vakıflara Bakanlar Kurulunca vergi muafiyeti tanınmış olması, bunlara bağlı iktisadi işletmelerin vergilendirilmesine engel teşkil etmemektedir. İşte bu madde ile biraz daha kontrol altına alınmıştır.” **K8**: “Spor Kulübü Kurmak için öncelikli olarak dernekler mevzuatı kapsamında spor kulübü tüzüğüne sahip yani amblem ve renk belirten spor kulübü derneği tüzüğü ile dernek kuruluş bildirimini doldurulup il dernekler müdürlüğüne onaya sunulur. Onay sürecinin ardından vergi dairesi ve banka hesabı işlemleri tamamlanır. Sürecin devamında gerekli belgeler hazırlanıp gençlik spor şube müdürlüğüne tescil ettirilir. Kanuni, hukuki ve mantıklı bir işleyiş olarak karşımıza çıkıyor.” ifadesinde bulunmuştur. **K11**: “Bildiğim kadarıyla; Gerçek veya tüzel en az yedi kurucu tarafından doldurulmuş ve imzalanmış Kuruluş Bildirimi Formu, Tüzük, Adres, Kurucu yönetim kurulu görev dağılımı, vergi numarası

ve banka hesap bilgileri ile gerekli başvuruda bulunuyor. Tüzük ile belirlenen branşlarda katılım için Gençlik Spor Müdürlüklerine başvuruda bulunuluyor. Özerk branşlarda katılım için gerekli federasyonlara başvuruda bulunulmaktadır. Ancak benim dikkatimi bir husus çekmektedir. Gelir ve gider makbuzlarının aynı kişiler tarafında kontrol altında tutulması kurulum aşamasında engellenmesi gerektiğini düşünmekteyim.” şeklinde yorumda bulunmuştur. Katılımcıların spor kulüplerinin kuruluş yapısıyla ilgili düşünceleri; spor kulüplerinin kurulum aşamasının dernek statüsünde olup, amaçlarına göre tüzük hazırlanarak faaliyet alanlarına göre isimlendirildiği, bunun yanı sıra dernek kurma prosedürlerin çok zor olmadığı şeklindedir. Ancak kurulum aşamasının denetlenebilir olmasının da altını önemle çizmektedirler.

2. Öğretim elemanlarının; Spor kulüplerindeki yaşanan yönetim problemlerinde göz önünde tutulması gereken faktörler ve ideal yönetim anlayışının nasıl olması gerektiği hakkındaki önerileri

Bu alt problem kapsamında katılımcılara, Türkiye’deki spor kulüplerinin işletilmesi, spor kulüplerinin problemleri, dernek olarak yönetimin eksiklikleri, kurumsallaşma ve profesyonelleşmeye ilişkin görüşleri alınmıştır. Katılımcıların spor kulüplerinde yaşanan yönetim problemleri ve ideal yönetim anlayışına ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

K4: “Ülkemizde spor kulüpleri dernek veya şirket statüsünde kurulabilirler. Spor kulüplerinin dernek olarak kurulduğunda ilgili yasal hükümler öne çıkar. Dernek statüsünde kurulan kulüpler Dernekler Kanunu’na tabidir. Bu iki yapı arasındaki en temel fark derneklerin kar amacı gütmeyen kuruluşlar olması, şirketlerin kar amacının olmasıdır. Her iki halde de özel hukuk hükümlerine tabidirler. Bu sebeple; maç hasılatları, yayın hakkı gelirleri, kulüp isim hakkı gelirleri, spor malzemesi ve reklam gelirleri, diğer gelirleri çok iyi organize edilerek kayıt altında tutulmalıdır. İdeal yönetim anlayışında ise; kulübün misyon ve vizyonu doğrultusunda gelir gider dengesi oluşturulmalıdır. Kaynak kullanımına dikkat edilmeli, transfer politikası ve harcamalarında doğru kararlar verilmelidir. Kulüplerin yönetim anlayışları marka değerlerinin artırılmasına yönelik olmalıdır” ifadelerini kullanmışlardır. **K9:** “Spor kulüpleri hizmet ağırlıklı bir sektör olmasından dolayı daha soyut değerlendirilebilir. İş adamlarının yönetici olması para giriş ve çıkışlarının denetiminin yeterli olmaması önemli bir problem. Spor yöneticiliği eğitimi almamış kişilerin yöneticilik yapması ve spor kulübü yöneticilerinin yöneticilik vasıflarını güç aracı olarak, kendi ticari faaliyetlerinde ve siyasi çevre ile daha iyi iletişim kurmak için kullanması da ayrı bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Spor kulübü yönetim kurulu üyeleri liyakat gözetilerek seçilmelidir.” demiştir. **K7:** “Bence en önemli problem profesyonel statüde bulunan kulüplerin hala amatör nitelikte olmaları. Türkiye Süper Futbol Liginde mücadele eden bütçeleri milyonlar ile ifade edilen kulüplerin çoğunluğu amatör spor kulübü statüsünde olması çok ilginçtir. Amatör ve profesyonel kulüplerin birbirinden ayrı bir statü ile değerlendirilmesi gerekmektedir. Profesyonel kulüplerde ideal olan kulübü maddi yönden güçlendirmek, yatırım şirketi veya gayrimenkul yatırım ortaklığı yoluna gitme, profesyonel şubeleriyle ürün şirketi olabilme çalışmaları olmalı. Şirket sonrası basamak halka arz olmalıdır. Kulüpleri nitelikli ve teknik bilgiye sahip kişiler yönetmelidir. Amatör kulüplerde gönüllülük esas alınmalıdır.” demiştir. **K2:** “Spor kulüpleri, sportif faaliyetleri gerçekleştirmekten ziyade ekonomik bir iş alanına dönüşmüş ve sürekli büyüyen bir endüstri haline gelmiştir. O zaman bu endüstri kaderine terk edilemez. Profesyonel bir anlayış gerekmektedir. Oyun kurallarına göre

oyunmalı. Profesyonel kulüpler gelirleri ile faaliyetlerini yürütmekte, ancak amatör kulüpler için kamu desteği şart. Zaten gönüllük ile yapılan bir işe şahısların dayanması çok zor.” görüşüne sahiptir. **K6**'nın ifadelerine bakıldığında “Amatör branşlardaki kulüplerde; Transfer işlemleri, kulüp tescilleri, kulüp aidatları, lisans vizeleri, harç ve para cezaları, renk ve isim değişikliği vb. ücretler ile ilgili gerekli yasal zemin hazırlanmalı ve kaldırılmalıdır. Kişiler bunu kamu yararına yönelik yapıyor ise devlet de amatör branşları destekleyecekse bu ücretlerin alınmasının hiçbir dayanağı kalmamaktadır.” şeklindedir. **K3**: “Türkiye’de 1951 yılında futbol, “profesyonel” olarak kabul edilen ilk spor dalı olmuş. Dernekler kanunu ya da kulüpleşme çalışmaları sanırım çok daha eski. Değişen ekonomik ve sosyal konjonktür ve toplumsal yapı 2020 Türkiye’inde karşılığını bulamamaktadır. Spor kulüpleriyle ilgili yasaların değiştirilmesi artık zorunlu olmuştur. Çok büyük ekonomik yapısıyla devasa bir endüstriye dönüşen kulüplerin bazıları kara para aklama merkezleri haline gelmiştir. Kurulum aşmasında kamu yararı gözetilmekteyken iş amacın dışına çıkmıştır.” olduğunu belirtmiştir. **K10**: “Türkiye’de birçok spor kulübünde mevcut başkan çeşitli gerekçelerle kendine muhalif kişileri kulüp yönetiminden çıkarmakta ve yeni yapılacak bir seçimde kendi ekibine oy verecek kişilerden oluşturabilmektedir. Ya da çıkaramadığı üyeler aralarından oy potansiyeli olan kişileri yönetime alarak seçimi manipüle ederek başkanlığını garanti altına alabilmektedir. Bu çeşit yönetimler Türkiye’de çokça görülmektedir. Tek adam yönetiminde olan kulüp yıllarca aynı başkanın vizyonunun ötesine geçememektedir.” şeklinde görüşlerini belirtmiştir. Son olarak **K5**: “Ülkemizde spor kulüplerinin yaşamını sürdürmemesinin çeşitli sebebi vardır. Bunlardan en önemlisi maddi zorluklardır. Aslına bakarsanız devlet bu sorunu aşmak için sponsorluk yasası çıkarmıştır. Şirketlerin amatör bir kulüple yaptığı sponsorluk anlaşmasındaki bedeli şirkete ait vergiden (matrahtan olmak kaydı ile) %100 ünü düşebiliyor. Bu maddeden faydalanan amatör takım sayısı yok denecek kadar az. Profesyonelde iş biraz değişiyor. Beyan edilen kazançtan düşeceğiniz oran %50 dir, tabii orada reklam olayı daha geniş olduğu için bu oran daha düşük ama yine de uygulamada sponsorluk olayı istenilen seviyede değil. Şirketlerin buna sıcak bakmama sebepleri var. Ayrıca yapısal olarak farklı kurulmuş kulüplerin yönetim şekillerinin farklı yapılması gerekmektedir. Örneğin müessese kulüpleri, okul kulüpleri, spor kulüpleri, gençlik kulüpleri vb. Denetim eksikliği her yerde görülüyor.” görüşüne sahiptir.

TARTIŞMA

Öğretim elemanlarının spor kulüplerinin kuruluş ve yürütme politikalarına ilişkin algılamalarının nasıl olduğunu ortaya koymak amacıyla yapılan bu fenomenolojik araştırma ile katılımcıların görüşleri ortaya konulmuştur. Öğretim elemanlarının, Türkiye’deki spor kulüplerinin kuruluşunda gerçekleşen işlemlere ilişkin görüşlerini incelediğimizde; öğretim elemanlarının büyük bir çoğunluğunun, sivil toplum kuruluşları olarak karşımıza çıkan spor kulüplerinin, kurulum aşamasının oldukça kolay olduğunu belirterek, yürütme aşamasının zorluklarına vurgu yapmışlardır. Öğüt ve İmamoğlu, (2011)³⁷ yaptıkları çalışmada Türkiye’deki spor kulüplerini kurulum aşamasının yeniden yapılandırılması gerektiğini belirtmişlerdir. İmamoğlu, Karaoğlu ve Erturan, (2007)³⁵ çalışmamızı destekler nitelikte spor kulüplerinin en önemli sorunlarını kulüpleşmedeki günümüz şartlarına uymayan yasal düzenlemeler olduğunu belirtmişlerdir. İdari, mali, örgütlenme gibi kendi tercih ve uygulamalarından kaynaklanan sorunların da üzerinde durulması sonucuna ulaşmışlardır. Gürkan, (2006)²⁸ çalışmasında mevcut dernekler kanununun spor kulüplerinin yönetimi konusunda yetersiz kaldığını ve ciddi değişiklikler yapılması gerektiğini savunmuştur.

Devecioğlu ve ark. (2011)¹⁷ yapmış oldukları araştırmada, spor kulüplerinin uluslararası standartlara uygun bir statüye kavuşturulması gerektiğini, spor kulüplerinin kuruluşu ve işleyişi ile ilgili yasal düzenlemelerin gerekliliği sonucuna ulaşmışlardır. Bu konuda GSGM, (2009)²⁵ Türkiye’de spor kulüplerinin şu anki yapısal nitelikleri ile çarpık bir görüntü ortaya koyduğunu, spor kulüplerinin güçlendirilip, çeşitli yasal düzenlemeler ile spor örgütlenmesi içindeki konumunun sağlıklı bir noktaya getirilmesi ile ilgili çalışmaların yapıldığını belirtmiştir. İmamoğlu ve ark. (2007)³⁵ spor kulüplerinde başarı ve spor etiğinin oluşturulması için yasal düzenlemeler yapılmakla birlikte, bu düzenlemelerin yeterli olmadığı; yasama, yürütme ve yargı organlarının, spor kulüplerinin sorunlarının çözümü hususunda gerekli hukuki düzenlemeleri bir an evvel gerçekleştirmeleri gerekliliğini savunmuşlardır. Cankalp, (2002)¹²’a göre gerekli bu düzenlemeler yapıldıktan sonra spor kulüplerinin amacı; devletin yetersiz kaldığı durumlarda yerel özellikler dikkate alınarak, spor araç ve gereçleri, spor salonları ve tesisleri, sportif eğitim ve yarışma uygulama programları gerçekleştirmesidir. Devecioğlu ve Çoban, (2005)¹⁶ çalışmalarında, sporun geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasının; spor kulüplerine gerekli ilgi ve desteğin sağlanması ile birlikte spor kulüplerinin güçlü bir idari ve mali yapıya kavuşturulmaları ile mümkün olabileceğini belirtmiştir. Spor yönetimi anlayışı gelişmiş ülkelerde, genelde siyasi figürleri azaltmak için spor yönetim birimlerinin devletten bağımsız sporun gönüllülerinden oluşan bir yapı halini almıştır²⁹. Türkiye’deki yapı için ise biraz daha farklı olarak spor ve siyaset ilişkisinin halen gündemde olduğu söylenebilmektedir. 2020 yılı itibari ile spor kulübü sayısı 26.694’e ulaşmıştır³³. İnsanların sosyal, kültürel ve ekonomik ihtiyaçlarını karşılayacak olan spor kulüplerinin daha etkili yönetilebilmesi için dernekler kanunu yerine denetlenmeyi ve yönetim organizasyonunu etkinleştirecek spor kulüpleri yasasının gerekliliği öngörülmektedir.

Spor kulüpleri ekonomik gelişmelere ayak uydurmak, gelirlerini çeşitlendirebilmek için şirketleşme yoluna gitmektedirler²¹. Spor kulüpleri, dernek ve şirket olmak üzere iki farklı tüzel kişiliğe sahiptirler. Dernekler kar amacı gütmeyen kuruluşlar olmasına karşılık, şirketler tamamen kar amacına yönelik tüzel kişilerdir²². Brewer ve ark. (2011)¹¹ spor kulüplerinin kaynakları, herhangi bir işletmeden farksız olarak para, öz sermayeleri, yapılacak borçlanmalar, varsa çeşitli devlet yardım ve desteklerin de kaynak kalemleri arasında yerini alabileceğini belirtmişlerdir. Kulüpler bir yandan sermaye piyasalarından fon temin ederlerken, diğer yandan kurumsallaşarak, profesyonelleşmeye başlamıştır³⁴. Dorukkaya ve ark. (1998)²¹ araştırmalarında, spor kulüpleri dernek olmanın getirdiği bazı avantajları kullanmakta, şirket sayesinde derneklerin kısıtlı olarak yapabildiği ticari faaliyetlere girişebilmekte ve kendilerine oldukça önemli ölçüde gelir kaynakları yarattığı sonucuna ulaşmıştır. Akşar ve Merih, (2006)¹ sporun dünya üzerinde endüstriyel bir süreç içine girmesiyle birlikte, spor kulüplerinin hızla şirketleşmeye başladıklarını, sadece sportif faaliyetler alanında değil, bir takım ticari faaliyetler alanında yaratılan gelir kaynaklarından da pay almayı amaçladıklarını belirtmiştir.

Van Den Berg, (2011)³⁸ çalışmasında, kulüp gelirleri; bilet satışı, stadyum gelirleri, yayın hakkı gelirleri, reklam, sponsorluk, sporcu ve ürün satışının kulüpler için en sağlıklı gelir yapısı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yapraklı ve Keser, (2017)⁴⁰ markalar, tüketicilerin ürün tercihi yaparken ve ürünleri değerlendirirken, oldukça etkili ve önemli bir güce sahip olduğunu belirtmişlerdir. Marka prestiji; bir marka ile ilişkili yapılan ürün konumlandırmasının diğer markalara nazaran yüksek olmasıdır. Prestijli markalar bireylerin benlik ve sosyal imajları ile güçlü bir şekilde ilişkilendirildiklerinden dolayı

tüketiciler tarafından sosyal statü, zenginlik ve güç olarak algılanırlar⁷. Villarejo ve Martin, (2007)³⁹ çalışmalarında, spor kulüplerinin marka değerini oluşturan öğelerin; müşteri sadakati, lig kalitesi, tanınırlık, kulüp geçmişi ve kültürü, takım başarısı, teknik adam, yıldız oyuncular, stadyum atmosferi ve fanlarla olduğunu belirtmiş, oluşan marka değerinin kulüplere; yayın geliri, ürün satışı, sponsorluk, bilet satışı, üyelikler aracılığı ile gelir olarak döndüğünü savunmuşlardır. Spor kulüpleri marka değeri ile ilgili olarak, spor endüstrisi de gün geçtikçe daha rekabetçi ve karlı bir yapıya doğru ilerlemektedir¹⁰. Örneğin Fenerbahçe spor kulübünün işletme ayağı 2004 yılında borsada işlem görmeye başlamış ve şirket bu halka arzdan 30.030 Milyon ABD Doları gelir elde etmiştir². Türkiye'deki profesyonel kulüplerin aşırı harcamalarına, amatör kulüplerin ise kaynak yetersizliğinden finansal sıkıntı çektiklerine sık sık şahit olmaktayız⁵. Gelir durumunun spor kulüplerinin amaçlarına ulaşabilmeleri konusunda büyük etkisi olduğu düşünüldüğünde, katılımcıların spor kulüplerinin marka değerine vurgu yapmalarının daha da anlaşılır bir olgu olduğu söylenebilir.

Spor kulüplerinde katılımcıların görüşleri doğrultusunda, derneklerin kurulum aşamasında bazı yasal düzenlemeler yapılması gerekliliği, amatör takımların ve profesyonel takımların aynı kanuni şartlar ile yönetilmesinin problemlili bir yapı oluşturduğu düşüncesinin hakim olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gençlik Spor Bakanlığı, İçişleri Bakanlığı ve Federasyonlar ile birlikte ortak bir düzenleme yapılması, oluşturulan nitelikli yönetim ile birlikte gelir-gider dengesinin sağlanması, spor kulüplerinin şirketleşme, marka değer ve halka arz basamaklarının etkin kullanılmasının daha nitelikli spor kulüpleri oluşturulabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca kulüp yöneticilerinin sorumluluğunun büyüklüğüne dikkat çekilerek, yöneticilik vasıflarının güçlendirilmesi ve yöneticilerin denetlenmesinin artırılması görüşlerinin ön planda olduğu söylenebilir.

KAYNAKLAR

1. Akşar T., Merih K. (2006). Futbol ekonomisi. Literatür Yayıncılık, İstanbul.
2. Akşar T. (2005). Endüstriyel futbol. Literatür Yayınları, İstanbul.
3. Akyüz, ME. (2005). Futbol kulüplerinin şirketleşmesi ve halka açılması; avrupa futbol piyasasındaki gelişmeler çerçevesinde Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor örneğinin değerlendirilmesi. İstanbul.
4. Araç E., Yenal, F. (2005). Gençlik Spor Genel Müdürlüğü yönetici personelinin örgütteki iş analizi ve uygulamalarına ilişkin görüşleri üzerine bir araştırma. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. 3(2), 67-76.
5. Aslan CS., Akça F., Müniroğlu S. (2015). Süper lig futbol takımlarının altyapılarından oyuncu yetiştirme verimliliklerinin incelenmesi. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. 13(2), 104.
6. Aydın AD. (2005). Spor kulüplerinin halka açılmasının finansal yapıları üzerine etkileri. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
7. Baek TH., Kim J., Yu JH. (2010). The differential roles of brand credibility and brand prestige in consumer brand choice. *Psychology and Marketing*. 27(7), 662-678.
8. Balcı V. (2003). Avrupa Birliği ve spor. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. 8(2), 53-66.
9. Başaran İE. (1984). Yönetim. Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara.

10. Bauer HH., Sauer NE., Schmitt P. (2005). Customerbased brand equity in the team sport industry: Operationalization and impact on the economic success of sport teams. *European Journal of Marketing*. 5-6(39), 496-515.
11. Brewer RM., Pedersen PM., Lim CH., Clerkin TA. (2011). Examining the value of sport clubs: a cross-sectional intrinsic valuation of NCAA football bowl subdivision (FBS) football programs. *International Journal of Applied Sports Sciences*. 23(2), 351-370.
12. Cankalp M. (2002). Sporda yönetim ve organizasyon. Nobel, Ankara.
13. Carsino D. (2001). Uluslararası işbirliğinde STÖ'lerin payı, sivil toplum örgütleri: neoliberalizmin araçları mı, halka dayalı alternatifler mi? Çeviri: Ergüden I. Demokrasi Kitaplığı, WALD Yayını, İstanbul.
14. Cihan BB., Bozdağ B., Var L. (2018). Examination of physical activity and life quality levels of university students in terms of related factors. *Journal of Education and Learning*. 8(1),120.
15. Creswell JW. (2013). Nitel araştırma yöntemleri. Çeviri: Bütün M., Demir SB. Siyasal Kitapevi, Ankara.
16. Devecioğlu S., Çoban B. (2005). Spor kulüplerinin sivil toplum örgütü olarak toplumsal işlevi. *Siyaset ve Toplum Dergisi*. 3,181-191.
17. Devecioğlu S., Çoban B., Karakaya YE. (2011). Spor kulüplerinin yönetim modellerinin değerlendirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 31, 51-68.
18. Devecioğlu S., Çoban B., Karakaya YE., Karataş Ö. (2012). Türkiye'de spor kulüplerinin şirketleşmeye yönelimlerinin değerlendirilmesi. *Sporometre*.10(2), 35-42.
19. Dinç F., Çolakoğlu T., Kurtipek S. (2018). Büyükşehir belediyelerinin spor hizmetlerinde çalışmakta olan personelin kadro tanımları ve istihdam problemlerine yönelik derleme bir çalışma. *Journal of Human Sciences*. 15(4), 2533-2552.
20. Doğan Y. (1997). Türkiye'de spor yönetimi. Öz Akdeniz Ofset, Adana.
21. Dorukkaya Ş., Kıratlı A., Ebiçlioğlu FK. (1998). Türkiye'de futbol kulüplerinin şirketleşmesi, halka açılması, finansmanı ve vergileme. Dünya Yayıncılık, İstanbul.
22. Durmuş AG. (1998). Spor hukuku. ALFA Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
23. Ersoy AF. (2016). Fenomenoloji, eğitimde nitel araştırma desenleri. Anı Yayıncılık, Ankara.
24. Fişek K. (1985). 100 soruda Türkiye spor tarihi. Gerçek Yayınevi, İstanbul.
25. G.S.G.M. (2009). Spor şurası. GSGM Yayınları, Ankara.
26. Genç DA. (1999). Futbol kulüplerinin stratejik yönetimi. Bağırhan Yayınevi, Ankara.
27. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü. (2008). Spor şurası, alt komisyon toplantı raporları. Ankara.
28. Gürkan B. (2006). Şirketleşme sancıları. Türkiye Futbol Federasyonu Tam Saha Dergisi. 26, 20-22.
29. Heinemann K. (2005). Sport and the welfare state in Europe. *European Journal of Sport Science*. 5(4), 181-188.
30. <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5253.pdf> [Erişim tarihi: 05.08.2021].
31. <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.3289.pdf> [Erişim tarihi: 05.05.2021].

32. https://www.kanunum.com/Kanun/3813/Turkiye-Futbol-Federasyonu-Kurulus-Ve-Gorevleri-Hakkinda-Kanun_xxci4860 [Erişim tarihi: 03.06.2021].
33. <https://www.siviltoplum.gov.tr/dernekler-bilgi-sistemi-derbis> [Erişim tarihi: 05.08.2021].
34. İmamoğlu AF. (1992). Fonksiyonel açıdan spor yönetiminin anlam ve önemi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 8(1), 21-34.
35. İmamoğlu F. Karaoğlu E., Erturan EE. (2007). Türkiye’de spor kulüplerinin yapısal nitelikleri ve temel problemleri. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Dergisi*. 12(3), 35-61.
36. Miles MB., Huberman AM. (1994). An expanded sourcebook qualitative data analysis. Thousand Oaks, Sage, California.
37. Öğüt EE., İmamoğlu F. (2011). Almanya ve Türkiye’deki spor kulüplerinin karşılaştırmalı analizi Türkiye’deki spor kulüplerinin yapı, işleyişine yeni bir yaklaşım. *Spor Bilimleri Dergisi*. 38, 54-68.
38. Van Den Berg E. (2011). The valuation of human capital in the football player transfer market, an investigation of transfer fees paid and received in the English Premier League. Master Thesis. Erasmus School of Economics.
39. Villarejo-Ramos AF., Martín-Velicia FA. (2007). A proposed model for measuring the brand equity in sports organizations. *Esic Business and Marketing School Review*. 123, 63-83.
40. Yapraklı Ş., Keser E. (2017). Marka prestiji ve kredibilitesinin marka sadakati üzerine etkisi: Otomotiv sektöründe bir uygulama. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*. 22, 163-180.
41. Yetim A. (1992). Başarılı bir spor yöneticisinin özellikleri. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 8, 1-14.
42. Yıldırım A., Şimşek H. (2013). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
43. Yıldız S. (2008). Profesyonel futbol şubeleri bulunan spor kulüplerinin mali yapılarının karşılaştırılması (Manchester United futbol kulübü-Fenerbahçe spor kulübü örneği). Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.