




THE CONCEPT OF AUTONOMY IN SPORTS MANAGEMENT IN TURKEY: SPORTS FEDERATIONS

Gülay ERDOĞDU¹, 

¹ Hitit University, Institute of Graduate Studies, Çorum, Turkey.

 0000-0003-3965-1436

Abstract : Various pursuits and the issue of autonomy have been on the agenda since the first national organization activities in the field of sports organization. The concept of autonomy, which started with the laying of the foundations of the sports organization structure in our country, constitutes an important part of today's sports organization structure. The fact that federations, which are an important part of the organizational system and the most important structures that direct sports, have autonomous structures, is a very important concept that should be examined in terms of their differing administrative structures, decision mechanisms and economic structures. The aim of this study is to examine the autonomous administration structure of the Turkish Sports Organization, which has been tried to be realized in every period within the structure created starting from the post-Republican period, in terms of sports federations within the body of today's sports organization.

Keywords : Sports Management, Federation, Autonomy

Citation : Erdoğan, G. (2021). The Concept of Autonomy in Sports Management in Turkey: Sports Federations. *International Journal of Physical Education Sport and Technologies* 2(1), 39-51.



TÜRK SPOR YÖNETİMİNDE ÖZERLİK OLGUSU: SPOR FEDERASYONLARI

Özet: Spor teşkilatlanmasında ilk örgütlenme faaliyetlerinden itibaren özerklik konusu sürekli gündemde olmuştur. Ülkemizde spor teşkilat yapısının temellerinin atılması ile birlikte başlayan özerklik kavramı günümüz spor teşkilat yapısının önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Özellikle teşkilat sisteminin önemli parçası olan ve spora yön veren en önemli yapılar olan federasyonların özerk yapılara kavuşması, farklılaşan yönetsel yapıları, karar mekanizmaları ve ekonomik yapıları itibarı ile incelenmesi ele alınması gereken en önemli konulardır. Bu çalışmanın amacı Türk Spor Teşkilatı'nın Cumhuriyet sonrası dönemden başlayarak oluşturulan yapısı içerisinde her dönem gerçekleştirilmeye çalışılan özerk yönetim yapılanmasının, günümüz spor teşkilatı bünyesinde yer alan spor federasyonları özelinde incelenmesidir.

Anahtar kelimeler: Spor Yönetimi, Federasyon, Özerklik

Ekonomik katkısı, ülke kalkınması, ulusal ve uluslararası politikaların yürütülmesi sağlıklı nesil-sağlıklı toplum yetiştirilmesi için önem taşıyan spor faaliyetleri ülkeler için önemli bir olgudur. Ulusal ve uluslararası alanda olumlu etkileri yadsınamayacak olan spor faaliyetleri için ülke yönetimleri, spor politikalarını ve uygulamalarını yöneten yapılar olan spor teşkilatlanmaları için en iyiyi, en doğruyu bulma arayışı içerisinde olmuşlardır. Ülkemizde de bu arayışlar spor teşkilatlanmasının başladığı dönemden itibaren günümüze kadar devam etmektedir.

Toplumların mevcudiyet gayeleri ile benzerlik gösteren sportif etkinliklerin çoğalması, topluluğun en küçük biriminden yaygın topluluğa aktarılması ve etkinliklerin kapsamı içinde kamusal üstünlük göstermesi örgütlenmeye bağlıdır (Turkay ve Aydın, 2007). Bir ülkeyi oluşturan kuruluşların mekanizması örgüt yapısı içinde devam eden nizama tabidir. Her bir kuruluş bir diğer kuruluşun devamını getirmek için destek oluşturmaktadır. Bu sebepten ötürü, bir ülkenin politik, toplumsal ve iktisadi şekli o ülkedeki sporsal etkinlikleri de etkilemektedir (Öztürk, 1998). Benzer fikirden hareketle ülkelerin milletlerarası platformda kazanç sağlayacağı sportif başarıların politik duruşunu da etkilediği fikrine ulaşılmaktadır. Spor ve devletin örgüt birimleri ortak

bir alanda mevcudiyet ve yaşayış gayeleriyle bir bütünlük oluşturan iki ana yapı şeklinde düşünülebilir (Işıkgöz ve Taşkıran, 2015).

Toplum üzerindeki etkileri ve ülkeye sağladığı kazanımlar düşünüldüğünde devletlerin spora ve spor teşkilatlarına dolaylı olarak veya doğrudan müdahaleleri görülmektedir. Hatta Türk Spor Kurumu'nda da görüldüğü gibi kimi zaman hükümetlerde bu müdahalelere dahil olma yolunda adım atmışlardır. Günümüz Türkiye'sinde devlet çeşitli alt kurumlar vasıtasıyla sporun yönetimi, sevk ve idaresini gerçekleştirmektedir. Avrupa ve dünya da farklı örnekleri ile karşılaştığımız spor yönetim teşkilat yapılarının bugün ülkemizde nasıl oluşturulduğu ve bu oluşumda özerklik olgusunun nasıl yer aldığı sporun yönetimi açısından önem arz etmektedir.

Yönetim Kavramı

Konusu ve alanı insan olan evrensel bir kavram olarak karşımıza çıkan yönetim, idare veya sevk-idare anlamına gelmektedir. Sunay (2009), yönetimi, hedeflere etkin ve verimli olarak ulaşmak için insanlarca harcanan çabaların birlikte yürütülmesini sağlama ve iş yaptırma sanatı olarak tanımlarken, Şahin (2006), örgütün hedeflerine ulaşabilmek için madde ve insan kaynaklarını en etkili ve en verimli

bir şekilde kullanmak için planlanan eylemler olarak tanımlanmaktadır.

Yönetim felsefesinde örgüt içerisinde üst ast fark etmeksizin örgütün tüm bireylerinin ulaşmak istedikleri bir hedef veya sonuç olması gerekir (Sunay, 2009). Yönetimin amacı ise zaman, insan gücü, para ve materyalleri en verimli şekilde kullanmanın yöntemini bulmaktır. Bu amaç doğrultusunda iyi bir yönetim şekli elindeki imkânları (zaman, insan gücü, para, materyal) en verimli şekilde kullanmayı ifade eder. Ayrıca iyi yönetim anlayışı kaynak israfına yol açmadan eldeki imkânların hedeflere ulaşmak için görevlerin daha az maliyetle daha az işgücüsüyle ve daha verimli yapılmasının sağlanmasıdır (Tortop İşbir, Aykaç, Yaman ve Özer, 2007).

Ayrıca örgüt yapısı içerisinde yer alan hiyerarşik düzen içerisinde yönetimin en üst kademesinden en alt kademesine kadar ilişkileri düzenleyen, yönetim rollerini ve yöneticilerin statülerini belirleyen, örgütün yürütme faaliyetlerini ve düzenini devam ettiren düzenli faaliyetler bütünüdür (Eryılmaz, 2009).

Şüphesiz yönetimin bu genel açıklaması spor içinde geçerlidir, zira her sosyal kuruluş gibi sporda resmi ve gayriresmi ilişkilerle toplum düzeniyle örüntülüdür. Bu yönden düşünüldüğünde, spor yönetimi spor biriminin de sporcu-yönetici farkını ortaya koyan ve hiyerarşik-otoriter bir nizamla spor yaptıran makine şeklinde açıklanabilir (Fişek, 1983:84).

Planlama

Plan, mevcut zaman içerisinde gelecekte hangi hedefe ve nasıl ulaşmak istendiğinin, bu hedeflere ulaşılırken nelerin gerçekleştirilmesi gerektiğinin kararlaştırılmasıdır. Planlama ise; gelecek hakkında kısa veya uzun süreli amaçları gerçekleştirebilmek için nasıl bir yol izleneceğinin ve bu yolda nelerin gerçekleştirileceğini ifade etmektedir (Koçel, 2010).

Yönetim ilk ve en genel fonksiyonu olan planlama diğer fonksiyonların temeli niteliğini de taşımaktadır. Planlama tüm örgüt yönetimleri için çok önemlidir. Çünkü örgütler içinde buldukları dünyada hızla

değişen durumlara ayak uydurabilmek ve geleceğe hazırlanabilmek için faaliyetlerini düzenlemelidir (Robbins ve Coulter, 2002).

Şahin (1988), planlamayı hayal etme, ileri görüşlü olma, yaratıcı olma ve doğru değerlendirme yapmayı gerektiren bir yönetim fonksiyonu olarak tanımlarken, Sunay (2009), planlamanın unsurlarını kısa ve uzun vadeli, yazılı ve yazılı olmayan, süreli ve kalıcı, kurallar, prosedürler ve tek kullanımlık planlar şeklinde ele almaktadır.

Organizasyon (Örgütlenme)

Yönetim fonksiyonlarında planlamanın ardından bir diğer fonksiyon olarak organizasyon (örgütlenme) gelmektedir. Çünkü planlama fonksiyonu örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için tek başına yeterli gelmemektedir. Organizasyon örgüt yönetim planlamanın veya planlarının istenilen hedefe ulaşabilmesi için oluşturulacak örgüt yapısını ifade eder (Ülgen ve Mirze, 2010). Kısaca örgütlenme örgütün planlarda belirlenen amaçlarına ulaşabilmek için belirledikleri yollara uygun bir örgüt yapısının oluşturulması sürecidir (Mankan, 2011).

Organizasyon oluşturulmasındaki amaç örgüt üyelerinin yalnız başlarına ulaşamayacakları hedefler için diğer örgüt üyeleri ile iş birliği içerisinde gerçekleştirilmesine yardımcı olmaktır (Sunay, 2009).

Organizasyonun ortak amacının hedeflere ulaşmada en verimli ve etkin yolun ne olduğu, yerine getirilmesi gereken görevlerin neler olduğu ve bu görevleri örgütte kimlerin yerine getireceğidir. Örgütlenmede 3 ortak özellikten söz edilebilir. Bunlar; bireylerin bir araya gelmesi ile oluşması, hedeflere ulaşabilmek için kurulması veya oluşturulması ve örgüt üyelerinin yapmaları gerekenleri ve bunlara ilişkin davranışlarını belirlemek için oluşturulmuş bir yapı olmasıdır (Akşit, 2010).

Örgüt üyelerin verilen yetkileri ve görevleri verimli gerçekleştirebilmesi için emir ve talimat verebilmeyi, verilen emir ve talimatları kabul edip yerine getirebilmesini yönlendirme fonksiyonu

sağlamaktadır. Örgüt işlevlerinden yönlendirme ile hedeflenen, örgüt planlarının ve bu planların içerdiği konuların örgüte en iyi verimli bir şekilde gerçekleştirilmesidir. Yönlendirme fonksiyonunun etkin uygulanabilmesi için talimat verme şekli önemlidir. Örgütlerin faaliyet gösterdiği toplulukların sosyo-kültürel ve siyasal yapısı önemlidir. Ayrıca örgüt yöneticilerinin eğitim düzeyleri ve yetiştikleri ortam yönlendirme faaliyetleri üzerinde etkilidir (Özalp, Tonus ve Geylan, 2010).

Koordinasyon

Yönetim fonksiyonlarından koordinasyon örgüt üyelerinin emeklerini birleştirmeyi, yapılacak işlerde zamanlamanın düzenlenmesini ve örgütün hedeflerine ulaşabilmek için gösterilen uğraşların sıralanmasını sağlayan işlevidir (Sunay, 2009). Etkin bir koordinasyon sağlanabilmesi için sade bir örgüt yapısının oluşturulması, planlamanın organize edilmesi, etkili iletişim ağının kurulması gerekmektedir (Tenekecioğlu, 1988).

Denetim (Kontrol)

Belirli hedeflere ulaşabilmek için oluşturulan yapılar olarak bilinen örgütlerde hedeflere gerçekleştirmek için harcanan sürecin denetiminin yapılması önemlidir. Daha önce bahsedilen planlama, organizasyon, yönlendirme ve koordinasyon işlevlerinin süreç içerisinde etki ve verimliliğinin denetlenerek gözden geçirilmesi hedeflere ulaşma sürecinde başarının elde edilmesine yardımcı olacaktır. Hedeflere ulaşmak için gerçekleştirilen faaliyetlerin sonuçlarının alınması ve faaliyetlerin başarıları ile planlamada belirlenen hedeflerin karşılaştırması denetim ile gerçekleştirilebilir. Eğer faaliyetler sonucunda hedeflenen sonuçlara ulaşamamışsa düzeltici tedbirler alınması ve sürecin tekrar işletilmesi gerekebilir. Bahsedilen yönetimin 5 fonksiyonu farklı amaçlara sahip olan örgütlerde ortak olmakla beraber örgütün hizmet ettiği alanlara ve özelliklerine uygun olmasına dikkat edilmelidir (Özalp, Tonus ve Geylan, 2010).

Türk Spor Yönetim Sistemi

Türk spor yönetiminde özerkleşme olgusunu ele alabilmek için öncelikle Türk Spor Sistemini ve Cumhuriyet sonrası dönemdeki yapılamasına değinmek gerekmektedir. Cumhuriyet sonrası dönemdeki Türk Spor Yönetiminin 3 farklı yapıda şekillendiği farklı dönemleri olmuştur. İlk olarak özerk bir yapıda oluşturulan Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı (TİCİ) ve daha sonra TİCİ'ye göre yarı özerk konumunda olan TSK yapısı kurulmuştur. Daha önceki yönetim sistemleri özerk ve yarı özerkken 1938 yılında kurulan Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü ile sporun yönetim sistemi devlet yönetimine ve merkezîyetçi bir yapıya bürünmüştür. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü döneminden sonra spor teşkilatlanmasının daha etkin faaliyetler yürütebilmesi ve sporun ülke genelinde yaygınlaştırılmasına katkı sağlanabilmesi için devlet ve özel kurum ve kuruluşlarının bünyesinde birçok farklı örgüt kurulmuştur (Sunay, 2009).

Türk Spor Yönetiminde Özerklik

Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı (TİCİ) dönemi

Kuruluş çalışmaları 22 Mayıs 1921'de başlayan ve bir yıl sonra yani 22 Mayıs 1922 tarihinde cemiyetler kanununa göre tescil işlemleri tamamlanarak kurulan TİCİ, cumhuriyet sonrası dönemde teşkilatlanmış ilk ulusal spor yönetim teşkilatıdır. TİCİ sadece bünyesinde üye olan kulüpler bazında değil teşkilat yapısı ile de özel hukuki tüzel kişi olan federatif bir yapı olarak teşkilatlanmıştır (Fişek, 1988). Kuruluş amacı itibarı ile TİCİ sporun ilmi esaslar içerisinde uygulanması ve gelişmesiyle beraber ülke sporunu ulusal ve uluslararası platformlarda temsil etmektedir (DPT, 1983).

Bugünkü Türk Spor Teşkilat yapısının temelini oluşturan TİCİ, merkez ve taşra teşkilatlarından oluşmak üzere 2 ana yapıda teşkilatlanmıştır. Teşkilat yapısının merkez bölümünde genel kongre ile genel merkez yapılarının yanı sıra federasyonlar oluştururken, teşkilatlanmanın taşra bölümünde bölge ve merkez heyetleri ile idman heyetleri bölge

kongresi ve ayrıca spor kulüplerinden oluşmuştur (Doğar, 1997).

Kuruluşundan sonraki 14 yıllık süre içerisinde Türk Sporunu ülke genelinde teşvik etmek ve topluma yaymak için çalışmalar yapan TİCİ, teşkilat yapısını sağlamlaştırmak için de büyük çaba sarf etmiştir. Teşkilat yapısının geliştirilmesine yönelik yapılan çalışmalar meyvelerini vermiş hatta günümüz Türk Spor Teşkilat yapısının temelini oluşturmuştur.

Türk Spor Teşkilat yapısının merkezi bir teşkilata bağlanması ve birçok farklı branşta spor federasyonu oluşturularak uluslararası ilişkiler için bunların yetkili makam olarak gösterilmesi TİCİ ile başlamıştır (Kırşan, 1939). Ancak kulüpler arası rekabet ve çekişmeler ve sonucundaki bölünmeler TİCİ'nin yapısını zayıflatmış ve ülke sporu bu durumdan olumsuz etkilenmiştir.

1936 yılındaki 8. Kongresinde iktidar partisi yetkilileri özerk yapıdaki federasyonların kendilerini yönetemeyeceğini düşünerek yönetimi ele almak istemiş ve TİCİ yerini TSK'ya bırakmıştır (Fişek, 1985).

Türk Spor Kurumu (TSK) dönemi

Türk sporunda birçok gelişmeye katkı sağlasa da teşkilat yapısındaki özel durum nedeni ile ülkedeki tüm sporcuları kapsayan otorite bir kurum özelliklerini gösterememiştir (Mollaoğulları, 1998). Dönemin hükümeti spor hizmetlerinin yönetimini amatörce bulmuş ve yurtdışındaki farklı ülkelerden spor teşkilat yapılarını ve tüzüklerini inceleyerek TSK'nın yeniden örgütlenmesini istemiştir. Ancak dönemin hükümeti devletin yan kuruluşu haline getirdiği TSK hedeflenen yapısına bir türlü ulaşamamıştır (Kırşan, 1939). Kuruluş amacı devletin kurtarıcısı Atatürk'e bağlı, onun izinde, Türk Devriminin esaslarını tanımak, kurumunun bütün teşekkül ve üyelerini kardeşlik sevgisi ile birbirine bağlamak, her yerde bayrağın ve sporcunun yüksek şeref ve haysiyetini taşıdığını unutmamak, yalancılığın, kıskançlığın, hilekârlığın ve yurttaşlara düşmanlığın en büyük düşmanı olmak, Türk sporculuğuna emeği geçen yurttaşları ve sporcuları

saygı ile överek anmak, böylece Türkiye'de bütün vatandaşlara yüksek spor terbiyesini göstermek ve örnek olmak olan TSK bu hedeflerine ulaşamamıştır (TSK, 1938).

TSK'da teşkilat yapısı itibarı ile TİCİ'ye benzemektedir. Teşkilat yapısı merkez ve taşra teşkilatı olmak üzere 2 ana yapıda oluşturulan TSK'nın merkez teşkilatında büyük kongre, genel merkez ve spor federasyonları yer alırken, taşra teşkilatında spor bölge kongreleri, bölge heyetleri, lig heyetleri, spor kulüpleri yer almaktadır. TSK'nın kendine özgü seçimle iş başına gelen ve gelirini harcama yetkisine sahip organları özerk yapısını göstermektedir. Bu özerk yapı TİCİ'den farklı bir yapı göstermese de kurumun genel kurulunda hükümet temsilcilerinin olması kurumu arı resmi bir yapıya büründürmüştür (Keten, 1993).

Tıpkı TİCİ'de olduğu gibi spor kulüpleri arasındaki kısır çekişmelere siyasi çekişmelerde eklenince TSK'nın dönemin hükümetine zarar verdiği görüşünün oluşmasına neden olmuştur. Sporun bilimsel alanda gelişmesinin bir parti himayesinde mümkün olmadığı düşüncesinden hareketle spor teşkilatının spor hizmetlerini politika dışı, mali imkanlar sağlanarak, birçok yetkiye sahip bir teşkilat eliyle yürütülmesini uygun görmüşlerdir. Buradan hareketle devletin partisinde yönetilen TSK'ndan doğrudan devletçe yönetilen Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü dönemine geçilmiştir.

Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü dönemi

TİCİ ve TSK tecrübelerinden hareketle sporun hükümet tarafından yönetilemeyeceği düşüncesinin oluşması sporun devlet eliyle yönetilmesi anlayışıyla 16 Temmuz 1938 tarihinde Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne sunulan bir kanun ile başbakanlığa bağlı bir genel müdürlük kurumu oluşturulmuştur. 1938-1986 yılları arasında Türk Spor Teşkilatının yönetimini gerçekleştiren Beden Terbiyesi ve Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (BTGM) belirli dönemlerde başbakanlık, Gençlik Spor Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı, Milli Eğitim Gençlik Spor Bakanlığı bünyesinde faaliyetlerini sürdürmüştür.

BTGM, TİCİ ve TSK yapısına benzer şekilde merkez ve taşra teşkilatı olmak üzere 2 ana yapı üzerine kurulmuştur. Merkez teşkilatı içerisinde genel müdürlük, kurulları, spor federasyonları, esas, yardımcı ve danışma birimlerinden teşekkül ederken, taşra teşkilatı yapılanması ise bölge başkanlıkları, yönetim kurulları ve danışma kurullarının yanı sıra ilçe, bucak ve köy beden terbiyesi başkanlıkları ile spor kulüplerinden meydana gelmektedir (Özen, Koçak, Boran, Sunay ve Gedikli, 2012).

TİCİ'den başlayarak günümüze kadar Türkiye'de spor teşkilatlanmasına yönelik arayışlar devam etmiş ve Türk Sporunu en iyi biçimde yönetebilmek için birçok farklı düzenlemelere gidilmiştir. Yapılan düzenlemeler ülke sporuna canlılık getirirse de ülke genelinde sporun istenilen düzeyde yaygınlaşmaması ayrıca uluslararası alanda beklenen başarıların elde edilememesinden dolayı 03.06.2011 tarih ve 638 sayılı kanun hükmünde kararname ile Gençlik ve Spor Bakanlığı kurulmuştur (Özen, Koçak, Boran, Sunay ve Gedikli, 2012).

Gençlik ve Spor Bakanlığı dönemi

2011 yılındaki KHK ile kurulan Gençlik ve Spor Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatından oluşmaktadır. Merkez teşkilatı bakan, müsteşar ve müsteşar yardımcılarını, hizmet birimleri, bağlı kuruluşlardan oluşurken taşra teşkilatı il ve ilçe gençlik hizmetleri ve spor müdürlüklerinden oluşmaktadır. 2018 yılı 1, 4, ve 27 nolu Kanun Hükmünde Kararnameleri ile bakanlık teşkilatı yapısında bazı değişiklikler olmuş artık bakanlık teşkilatı yapısı 3 ana yapıdan oluşmuştur. Bakanlık merkez teşkilatı içerisinde bakan, bakan yardımcılarını, genel müdürlükler yer alırken taşra teşkilatı gençlik ve spor il ve ilçe müdürlükleri ve yurt dışı teşkilatlarından oluşmaktadır (GSB, 2021).

Federasyonun Kavramı

Kökünü Fransızca olan “federasyon” sözcüğü TDK'ya (2021) göre “aynı alandaki çeşitli kuruluşları bir arada toplayan dayanışma birliği” anlamına gelmektedir. Türkiye Cumhuriyeti 1982 Anayasası 33. Maddesi gereğince vatandaşlara tanınan “önceden

izin almaksızın dernek kurma ve bunlara üye olma ya da üyelikten çıkma hürriyetine sahiptir” hakkı ve dernekler kanununda yer alan derneklerin federasyon ve konfederasyon çatıları altında birleşerek faaliyet gösterebilme hakkını kullanarak dernek statüsünde faaliyet gösteren kulüpler birleşerek federasyonları oluştururlar (Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 1982).

Federasyonların Kuruluşu

Federasyon, kuruluş amaçları aynı doğrultuda olan en az 5 derneğin bir araya gelerek kurdukları bir yapıyı ifade etmektedir. Kişileri değil kurumları temsil eden federasyonlar aynı amacı güden dernekleri kuruluşundan sonraki dönemde de bünyesine dahil edebilmektedir. TİCİ döneminden beri uygulandığı üzere kurulan federasyonda dernekler yöneticilerini kendi aralarından seçmektedirler (Fişek, 1998). Federasyonlar Dernekler Kanunu hükümlerine göre kurulan ve Spor Genel Müdürlüğü'nce tescil edilmiş bir dernek türü olan özel hukuk tüzel kişilikleridir.

Özerklik Kavramı

TDK (2021) özerkliği “bir topluluğun, bir kuruluşun ayrı bir yasaya bağlı olarak kendi kendini yönetme hakkı, muhtariyet, otonomi” olarak tanımlamaktadır. Merkezi yönetim zaaflarından sıyrılmak ve bürokrasinin verimlilik üzerindeki etkilerini azaltabilmek için kullanılan ve idari bir araç olarak nitelenen özerklik işlerin yürütülmesinde etkinlik, verimlilik sağlayarak ve hız kazandıran, uygulayanların yönetiminde söz hakkı bulunan, kurumların daha serbest ve esneklik içerisinde hareket edebildikleri yapıdır (Saran, 1995).

Özerkliğe ilişkin birçok farklı tanım incelendiğinde, özerkliğin sunulan hizmetlerde basitlik, çabukluk ve ekonomiklik ilkelerini sağlamak için kullanılan bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle özerk yapılar sayesinde kuruluşların iş ve işlemlerinde gecikmeleri önleyebileceği, israfı azaltarak verimliliği yükselteceği ve dolayısıyla kuruluşların zarar görmesini engelleyeceği bilinmektedir. Ayrıca özerklik ile siyasi baskı ve politik müdahaleler ile

gereksiz masraf, personel ve malzeme kullanımının önüne geçileceği düşünülmektedir. Bu nedenle kuruluşları devlet elinden bağımsız hale getirmek belirtilen alanlarda kuruluşların gelişmesini ve katma değerini arttıracaktır. (Tortop, 1996).

Özerkliğin Amacı

Anayasa ve kanunlar ile sınırları çizilen özerklik olgusu kendine belirlenen çerçeve içerisinde kalmalı ve bu sınırlar içerisinde kendine tanınan hakları kötüye kullanmamalıdır (Saran,1995). Kuruluşların karar alabilme ve aldığı kararları yetkileri dahilinde uygulama haklarını içeren özerklik, bizzat kuruluşların kendisini düzenleme hakkını içeren bir yönetim ilkesidir (Dülger, 1991). Gerçek manada bir özerklikten söz edilebilmesi için örgüt ya da kuruluş içerisinde kendi organlarınca alınan kararların üst makamların onayına sunulmaması gerekmektedir. Özerk bir kuruluş gerçekten tam anlamı ile özerkliğe sahipse kendi ile ilgili kesin kararlar alabilmelidir. Kararlar alındıktan sonra da üst makam izin veya onayına bağlı kalmamalıdır (Atasoy, 1992).

Diğer taraftan özerlik ile kuruluşlar merkezi idarenin, siyasi iktidarın, politik baskıların yersiz etkilerinden ve müdahalelerinden uzak kalmalıdır. Çünkü idari organların, personelin bağımsızlığı, merkezi yönetimin veya siyasi erkin görevlen alma veya azletme yetkilerinin olmaması, genel kurullarda yapılacak seçimlerle üyeleri tarafından seçimle idare edilmesi özerkliğin en önemli unsurlarıdır (Tortop, 1991).

İfade edilen durumların dışında özerk bir idareden söz edilebilmesi için özerk yönetimin mali imkanlarının yeterli olması gerekmektedir. Özerk yönetim yapıları yasalarla kendine tanınan yetkileri tam anlamı ile kullanabilmek için yeterli maddi güç ve kaynağa sahip olmalıdır. Maddi yetersizlikler verimli çalışmayı engelleyeceği için bağımsızlık gücünü kuruluşlar kaybedebilir. Bu sebeple kuruluşlar sahip oldukları mali güç kadar özerkliğe sayılabilirler. Özerkliğin bir başka boyutu ise kuruluşun bağımsız olarak araştırma geliştirme faaliyetleri yürütebilmesi yani bilimsel açıdan özerk olmalarıdır (Ergun, 1992).

Türkiye’de Özerk Spor Federasyonları

21 Mayıs 1986 tarih ve 3289 sayılı Beden Terbiyesi ve Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (BTGM) kuruluşuna ilişkin kanununun 18. Maddesinde bir veya birden çok spor branşının bir araya gelmesi ile amatör ve profesyonel dalların belirlenmesi ile spor genel müdürü teklifi ve bakan onayı ile federasyonlar kurulur. Seçimle görev gelen ve fahri olarak bu görevi yürüten federasyon başkanları görev yetki ve sorumluluklarını yönetmelikler belirlemektedir.

17 Haziran 1996 tarih ve 3813 sayılı kanun ile ülkemizdeki spor federasyonları gençlik spor genel müdürlüğüne bağlı olan ve bağımsız (özerk olanlar olarak 2 gruba ayrılmıştır) (Üçışık, 2011). Özerk federasyonlar yapısı, teşkilat yapısı genel kurul tarafından seçilerek göreve getirilen, tüm kararlarını kendi yapıları içerisinde alabilen, federasyonun bütçesinin kendi genel kurulu tarafından oylanarak onaylanan veya ibra edilen yapıları ifade etmektedir. (Aydın, 2009).

3289 sayılı kanunun 9/1 ek maddesi gereğince özel hukuk kurallarına tabi olan bağımsız spor federasyonları ilgili kanunda belirtilen sorumlulukları yerine getirmediği takdirde federasyonların tüzel kişiliklerinin iptal edileceği ve tüm mal varlıklarının GSGM’ye devredileceği belirtilmiştir.

Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanununda bu durum ulusal ve uluslararası kurallar dahilinde spor branşı ile ilgili faaliyetlerin yürütülmesi, branşın hem ulusal hem de uluslararası platformlarda gelişimine destek olmak, bünyesinde faaliyet gösteren sporcuların sağlık durumları ile ilgili tedbirler almak, örgüt teşkilat yapısını kuvvetlendirmek, uluslararası organizasyonlarda federasyonu temsil etmek gibi görevleri ifa edebilmek için bağımsız spor federasyonları teşkil edilir. Cumhurbaşkanı kararı ile kurulan federasyonlar kararın Resmi Gazete’de yayınlanması ile tüzel kişiliğine kavuşur. Kanun ile belirlenen görevleri yerine getirmeyen federasyonların ise yine aynı kanun maddeleri gereğince tüzel kişilikleri iptal edilebilir (Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu, 1986).

Aynı kanunun Ek 9/2 maddesi gereğince federasyonlar merkezlerini Ankara'da bulundurmak zorundadır. Merkez teşkilatını "Genel Kurul, Yönetim Kurulu, Denetim Kurulu, Disiplin Kurulu, Danışma Kurulları ile Genel Sekreterlik" oluştururken, ilgili kurulların üye sayıları ve taşınması gereken özellikler şöyle ifade edilmektedir. Yönetim kurullarındaki üye sayısının 7 üyeden az olamayacağı ve 15 üyeden fazla olamayacağı şeklinde, disiplin kurullarındaki üyelerin sayısının 3 üyeden az ve 5 üyeden fazla olamayacağı şeklinde, denetim kurullarındaki üyelerin üçünün GSB tarafından görevlendirileceği ve iki üyesinin seçimle belirlendiği şeklinde ifade edilmektedir. Ayrıca genel sekreterin görev tanımlaması ile ilgili en az dört yıllık yüksek okul mezunu olma şartı belirtilmiştir. Ayrıca ilgili kanun ile federasyonların yurtiçi teşkilatlanması il temsilcilikleri ile sağlanacağı ve temsilciliklerin federasyon başkanı teklifi ve genel müdür onayı ile belirleneceği belirtilmektedir (Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu, 1986).

Özerk Federasyonlarda Genel Kurul Yapısı ve Görevleri

21 Mayıs 1986 tarih ve 3289 sayılı Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanununa göre genel kurul spor federasyonlarının en üst kurulu olduğu ve genel kurulun toplanması ile ilgili işlemleri yönetim kurulunun gerçekleştirdiği belirtilmektedir. İlgili kanunun ek 9. maddesinin 3. fıkrasında genel kurulun toplanma esaslarını üye belirleme, divan oluşturma delegelere yapılacak itirazlar ve oyların sayımına ilişkin diğer usuller ana statüde belirlenir. Genel kurul üye sayıları ilgili federasyon branşının olimpiik olmasına veya olmamasına göre değişir. Olimpiik ve paralimpiik branşlar için 150 üyeden az ve 300 üyeden fazla olmama, olimpiik olmayan branşlar için ise 100 üyeden az ve 200 üyeden fazla olmama şartı vardır. Belirtilen şekilde genel kurul üye sayıları belirlenmiştir.

Genel kurul olağan ve olağanüstü genel kurular olmak üzere 2 şekilde toplanır. Olağan Genel Kurulun toplanma şekli ilgili branşın olimpiik olması veya olmamasına göre değişmektedir. Olimpiik ve

paralimpiik branşlarda olimpiyat oyunlarının bitiminden itibaren 3 ay içerisinde yapılmalıdır. Olimpiik veya paralimpiik olmayan branşlarda ise yaz olimpiyat oyunlarının tamamlanmasından sonra 3 ay içerisinde yapılmalıdır. 29 Mart 2011 tarihinden itibaren kurulacak olan spor federasyonlarının ise kuruluş kararının Resmi Gazetede yayımlanmasını takip eden 3 ay içerisinde yapılması gerekmektedir (Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu, 1986).

Olağanüstü genel kurul ise yapılan denetimler sonucunda geliştirme ve değerlendirme kurul raporları yeterli seviyede görülmeyen başkan ve yönetim kurullarının görevde bulunması halinde teşkilata zarar vereceği düşünüldüğünde GSB Bakanının isteği üzerine, federasyonun kendi yönetim kurulu kararı ile, yapılan en son genel kurul toplantısına katılan üyelerin en az %40'ının noter kanalı ile yazılı olarak istemlerinin belirten müracaatları veya ilgili federasyon başkanının istifası, başkanlık vasıflarını kaybetmesi veya ölmesi halinde toplanır (Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu, 1986).

Özerk federasyonların genel kurulları üye tam sayısının yarısının bir fazlası ile (salt çoğunluk) ile toplanır ve genel kurula katılan üyelerin yarısının bir fazlasının oyu ile karar alabilir. İlk genel kurulda salt çoğunluğun sağlanamaması durumunda ve genel kurula katılanların seçimle belirlenen kurulların asil üye sayısının iki katından aşağı olmaması kaydıyla genel kurul ilk toplantısının ertesi günü çoğunluk aranmaksızın toplanır. Olağan ve olağanüstü genel kurullarını ilgili kanunda gerçekleştirilemeyen federasyonların Tahkim Kurullarınca oluşturulacak üç kişiden oluşan komisyon eliyle 60 gün içerisinde yapılır (Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu, 1986).

Genel kurulda gerçekleştirilecek seçimde en fazla oyu alan aday ve seçime katıldığı listesi seçilmiş olarak kabul edilir. Federasyon başkanlığı için aday olacakların Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olması, en az lise mezunu olması, tahkim kurulu, GSB disiplin kurulları veya spor federasyonlarından herhangi birisinin disiplin kurullarından son 5 yıl içerisinde ve bir seferde 3 ay veya toplamda 6 ay ceza almamış olmak ve Anayasal düzene ve bu düzenin işleyişine

karşı işlenen suçlar ile kanunda belirtilen suçlardan hüküm giymemiş olması gerekmektedir (Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu, 1986).

Genel kurulun görevleri Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanununda; federasyon başkanı başkan, yönetim kurulu, denetim kurulu ve disiplin kurulu üyelerinin seçilmesi, yönetim kurulunca hazırlanan bütçenin onaylanması ve gerekirse bütçe kalemleri içerisinde değişiklikler yapmak, yönetim kurulu faaliyet programını onaylamak, yönetim kuruluna uluslararası federasyonlar arasında faaliyetler için yetki vermek, taşınır ve taşınmaz mal alımı için yetki vermek, faaliyet raporlarını ibra etmek, ve kanunun emrettiği diğer görevleri yerine getirmek şeklinde belirtilmiştir (Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu, 1986).

Özerk Federasyonlarda Yönetim Kurulu Yapısı ve Görevleri

Genel kurulda en fazla oyu alarak seçilen başkan ve yönetim kurulu listesi ilgili federasyonu karar organı olarak kabul edilir. Federasyonun yönetim kurulu;

- Başkan
- Asbaşkan
- Başkan vekilleri
- Genel sekreter
- Üyeler'den oluşur.

Genel kurulunda seçilen federasyon başkanı aynı zamanda yönetim kurulu başkanıdır. Yönetim kurulu üyeleri ise federasyon başkanının teklifi, genel müdürün görüşü ile bakan tarafından atanır ve başkan görevde bulunduğu sürede yönetim kurulu da görevde kabul edilir. Yönetim kurulu olarak atanacaklarda Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olmak, 23 yaşını tamamlamış olmak, yüz kızartıcı suçlardan affedilmiş olsa dahi hüküm giymemek, kamu haklarından mahrum bırakılmamış olmak, GSGM ceza kurulu tarafından 6 aydan fazla ceza almamış olmak şartları aranmaktadır (Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Spor Federasyonlarının Teşkilatı Çalışma, Görev, Yetki ve Sorumluluk Yönetmeliği, 1993).

22 Kasım 1993 tarih ve 21766 sayılı resmi gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Spor Federasyonlarının Teşkilatı Çalışma, Görev, Yetki ve Sorumluluk Yönetmeliğinde yönetim kurulunun görevleri arasında federasyonun yıllık faaliyet programı ve bütçe tasarısını hazırlamak, ilgili branş ile ilgili yurtiçi ve yurtdışı gelişmeleri takip etmek ve uyum sağlamak için çalışmalar yürütmek, branşa ait spor müsabakalarının uluslararası kurallara uygun şekilde yürütülmesini sağlamak, branşa ait kulüp müsabakalarında oluşan uyuşmazlıkları çözmek, milli takımlara teknik eleman, idareci ve sporcuları seçmek, uluslararası platformlarda federasyon düzeyinde ülkeyi temsil etmek, spor dalının gelişmesi ve topluma yaygınlaştırılması için gerekli planlamak ve ilgili makamlara sunmak, müsabaka ve yarışmaların organize edilmesinde ihtiyaç duyulan hakem antrenör ve müsabaka yöneticileri ile ilgili görüş belirtmek, branşla ilgili potansiyel başarılı sporcuları belirleyerek gelişimlerine katkıda bulunmak, federasyon bünyesine antrenör ve spor uzmanlarının alınması için çalışmak, eldeki mevcut mali şartları federasyon için azami verimlilikle kullanmak, kendi içerisinde bir üyeyi Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi konsey üyesi olarak belirlemek, kurullarını denetlemek ve aksaklıkları tespit ederek gidermek, düzenlenen faaliyetlerden sonra faaliyet raporlarını incelemek ve raporlaştırarak ilgili makama sunmak, kanun ve yönetmeliklerde belirtilen diğer görevleri yapmak şeklinde yer almaktadır (Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Spor Federasyonlarının Teşkilatı Çalışma, Görev, Yetki ve Sorumluluk Yönetmeliği, 1993).

Özerk Federasyonlarda Danışma Kurulları Yapısı ve Görevleri

Ayrıca ilgili yönetmelikte federasyon başkanı, asbaşkan, genel sekreter ve danışma kurullarının (Teknik Kurul, Eğitim Kurulu, Sağlık Kurulu, Hukuk Kurulu, Merkez Hakem Kurulu) tanım ve görevleri yer almaktadır.

Yönetmeliğe göre danışma kurullarından bazıları şunlardır:

Teknik kurul, ilgili federasyonun spor dalı veya branşına yönelik olarak yönetim kuruluna milli takıma çağrılacak sporcuları veya antrenörleri teklif etmenin yanı sıra kurula görüş bildiren kuruldur.

Eğitim kurulu, sporcu eğitim merkezleri ile ilgili bilgileri yönetim kuruluna bildiren ve branşa yönelik sporcu, antrenör ve diğer spor elemanlarının yetiştirilmesine ilişkin planlamayı yaparak ilgili kurullara gönderen kuruldur.

Sağlık kurulu, federasyona ait sporcuların beslenme durumları ile sporcu ve antrenörlerin sağlık kontrollerinden sorumlu kuruldur.

Hukuk kurulu, başkan ve yönetim kuruluna hukuki görüş bildiren kuruldur.

Merkez hakem kurulu ise branşa yönelik hakemlerin yetiştirilmesi, terfi ettirilmesi ile yarışma ve müsabakalara hakem ve gözlemci atamasını gerçekleştiren kurulu ifade etmektedir (Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Spor Federasyonlarının Teşkilatı Çalışma, Görev, Yetki ve Sorumluluk Yönetmeliği, 1993).

Türkiye’de spor federasyonlarının 2020 Tokyo Olimpiyat Oyunları kabul gören branşlar itibarı ile olimpik olan (33 yaz, 5 kış sporları olmak üzere toplam 38) ve olimpik olmayan (27) spor federasyonları olarak sıralamak gerekirse toplamda 65 spor federasyonu bulunmaktadır. Mevcut 65 federasyonun 55 tanesi özerk statüde, 10 tanesi ise bakanlığa bağlı statüde faaliyet göstermektedir. (TMOK, 2021).

Tablo 1: Türkiye’de faaliyet gösteren olimpik kış sporları federasyonlarının kuruluş tarihleri ve statüleri

	Federasyon	Kuruluş Tarihi	Özerklik Tarihi
1	Türkiye Buz Hokeyi Federasyonu	1991	2006
2	Türkiye Buz Pateni Federasyonu	1991	2006
3	Türkiye Curling Federasyonu	2015	Özerk Değil
4	Türkiye Kayak Federasyonu	1939	2006
5	Türkiye Kızak Federasyonu	2008	Özerk Değil

Tablo 2: Türkiye’de faaliyet gösteren olimpik yaz sporları federasyonlarının kuruluş tarihleri ve statüleri

	Federasyon	Kuruluş Tarihi	Özerklik Tarihi
1	Türkiye Atıcılık ve Avcılık Federasyonu	1923	2006
2	Türkiye Atletizm Federasyonu	1922	2007
3	Türkiye Badminton Federasyonu	1991	2006
4	Türkiye Basketbol Federasyonu	1958	2004
5	Türkiye Binicilik Federasyonu	1923	2007
6	Türkiye Bisiklet Federasyonu	1923	2007
7	Türkiye Boks Federasyonu	1942	2007
8	Türkiye Cimnastik Federasyonu	1957	2007
9	Türkiye Dağcılık Federasyonu	1966	2007
10	Türkiye Eskrim Federasyonu	1923	2007
11	Türkiye Futbol Federasyonu	1923	1992
12	Türkiye Gelişmekte Olan Spor Branşları Federasyonu	2007	Özerk Değil
13	Türkiye Golf Federasyonu	1996	2007
14	Türkiye Güreş Federasyonu	1923	2006
15	Türkiye Halter Federasyonu	1956	2006
16	Türkiye Hentbol Federasyonu	1976	2006
17	Türkiye Hokey Federasyonu	2002	2006
18	Türkiye Judo Federasyonu	1962	2006
19	Türkiye Kano Federasyonu	2002	2006
20	Türkiye Karate Federasyonu	1981	2006
21	Türkiye Kaykay Federasyonu	2017	Özerk Değil
22	Türkiye Kürek Federasyonu	1957	2004
23	Türkiye Masa Tenisi Federasyonu	1966	2006
24	Türkiye Modern Pentatlon Federasyonu	2001	2006
25	Türkiye Okçuluk Federasyonu	1961	2006
26	Türkiye Ragbi Federasyonu	2001	2006
27	Türkiye Sutopu Federasyonu	1923	2006
28	Türkiye Taekwondo Federasyonu	1968	2006
29	Türkiye Tenis Federasyonu	1953	2004
30	Türkiye Triatlon Federasyonu	2001	2006
31	Türkiye Voleybol Federasyonu	1958	2005
32	Türkiye Yelken Federasyonu	1957	2006
33	Türkiye Yüzme Federasyonu	1957	2006

Tablo 3: Türkiye’de faaliyet gösteren olimpik olmayan spor federasyonlarının kuruluş tarihleri ve statüleri

	Federasyon	Kuruluş Tarihi	Özerklik Tarihi
1	Türkiye Bedensel Engelliler Spor Federasyonu	1990	2006
2	Türkiye Bilardo Federasyonu	1993	2006
3	Türkiye Bocce Bowling Dart Federasyonu	2005	2006
4	Türkiye Briç Federasyonu	1997	2005
5	Türkiye Dans Sporları Federasyonu	2006	2006
6	Türkiye E-Spor Federasyonu	2001	Özerk Değil
7	Türkiye Geleneksel Spor Dalları Federasyonu	1996	Özerk Değil
8	Türkiye Geleneksel Türk Okçuluk Federasyonu	2019	2019
9	Türkiye Görme Engelliler Spor Federasyonu	2000	2007
10	Türkiye Halk Oyunları Federasyonu	2001	2006
11	Türkiye Hava Sporları Federasyonu	2008	Özerk Değil
12	Türkiye Herkes için Spor Federasyonu	1990	2006
13	Türkiye İşitme Engelliler Spor Federasyonu	2000	Özerk Değil
14	Türkiye İzcilik Federasyonu	1992	2006
15	Türkiye Kick Boks Federasyonu	1994	2006
16	Türkiye Motosiklet Federasyonu	2003	2004
17	Türkiye Muay Thai Federasyonu	2006	2009
18	Türkiye Okul Sporları Federasyonu	2005	2006
19	Türkiye Oryantiring Federasyonu	2006	2007
20	Türkiye Otomobil Sporları Federasyonu	1991	2006
21	Türkiye Özel Sporcular Spor Federasyonu	2000	Özerk Değil
22	Türkiye Rafting Federasyonu	2018	Özerk Değil
23	Türkiye Satranç Federasyonu	1991	2006
24	Türkiye Sualtı Sporları Federasyonu	2006	2006
25	Türkiye Üniversite Sporları Federasyonu	1996	2006
26	Türkiye Vücut Geliştirme, Fitness ve Bilek Güreşi Federasyonu	1991	2004
27	Türkiye Wushu Kung Fu Federasyonu	2006	2009

Sonuç

Ülkemizde 1922 yılında başlayan cumhuriyet sonrası dönem spor teşkilat yapılanmalarından başlayarak oluşturulmaya çalışılan özerk yönetim yapısı günümüzde devlet kontrollünde olsa da federasyonlar bağlamında özerk yapılara kavuşmuştur. Ülke sporuna yön veren spor federasyonlarının özerk

yapılara kavuşması ile cumhuriyet tarihinde elde edilmemiş başarıların kazanıldığı görülmektedir. Birçok farklı branşta özerkleşme ile bağımsızlaşan federasyonlar ulusal ve uluslararası faaliyetlerini hızlandırmış ve bunun neticesinde hedeflene sporun yaygınlaştırılması ve ülke kalkınması ve tanıtımına hizmet etmesi anlamında katkılar sağlamıştır.

Özerk yapılarına kavuştuktan sonra jimnastik, yüzme, voleybol federasyonları gibi teşkilatlar uluslararası başarılar elde etmenin yanı sıra faaliyet alanlarında sporu topluma yaygınlaşmasında önemli başarılar elde etmişlerdir.

Özerk anlayışla beraber bütçe kontrollerini elinde bulunduran federasyonların mali açıdan büyümelerinin yansımaları ise tesisleşme, alt yapıların oluşturulması ve sporcu yetiştirilmesi gibi alanlarda etkilerini göstermektedir. Ayrıca bu yapıların denetlenebilir olması ve politik ve siyasi kontrollerin dışında kalması yani iç denetim mekanizmaların tarafından denetim altında tutulması bu gelişimin nedenleri arasında gösterilebilir.

Özerklik, kulüpler ile bağımsız pozitif yönde etkiledi. Zira federasyonlar daha rahat hareket edebiliyor, misal bir kulübe araç-gereç desteğinde bulunacağımız zaman bağlı olduğumuz birimlerin onayı ile ve genel müdürün izni ile destekte bulunabiliyorduk. Şuan ise yönetim kurulu hükmü ile alt birimlere destek olabiliyoruz. Özerklik sonucunda elde edilen idari ve ekonomik özgürlük kulüplerle bağımsız olumlu yönde etkilemiştir. Görüldüğü üzere özerklik, federasyon ve kulüplerin arasındaki bağların artmasında kapsamlı ve önemlidir. Çünkü desteklerin tutarı, desteklerin yönetim kurulunca karar verilmesi, sponsorluk desteği ile başkanlık seçimlerinde bağların sürekli ve güçlü oluşu, federasyonların özerklikle kazandığı hareket özgürlüğü ile sağlam temele oturtulmuştur.

Önceki dönemlerin yaygın sonucu, sporun politik, sosyal, iktisadi ve kültürel parametreler karşısında özgürlük elde edemediğidir. Bu sonuç, spor teşkilatlanmasında en iyiyi bulmanın yolu olarak deneme-yanılma metodunun uygulandığını ortaya

koymaktadır. Oysaki deneme-yanılma metodu, Teşkilatlanmanın güçlendirilmesinde masraflı metotlardan biridir. Teşkilatlanmada esaslı değişime gidilmeden, ilk önce hangi uygulamanın aktif ve verimi olacağına irdelenmesi önemlidir. Bu durum olmadığı zaman örnek uygulamalar yapılmalı, yeni teşkilat düzeni test edilmeli. Yeniliklere pilot uygulamadan çıkan sonuçlara göre yön verilmelidir.

Kaynaklar

- Akşit, H. (2010). Yönetim ve Yöneticilik, Kum Saati Yayıncılık Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Atasoy, V. (1992). Türkiye’de Mahalli İdarelerin Yapısı ve Yeniden Düzenlenmesi, İstanbul: Türk Dünyası Araştırmalar Vakfı
- Aydın, M. (2009). Sporda Özerklik, İstanbul: İstanbul Barosu Yayınları.
- Doğar, Y. (1997). Türkiye’de Spor Yönetimi. İstanbul: Özakdeniz Ofset.
- DPT. (1983). Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ankara: Özel İhtisas komisyonu Raporu.
- Dülger, İ. (1991). *Üniversite Yönetiminde Değişim ve Özerklik*, (Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi ABD, Ankara.
- Ekenci, G., Serarşlan, M. Z. (1997). Gelişim Aşamaları Bakımından Türk Spor Teşkilatı ve Değerlendirmesi. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2(3), 72-81.
- Ergun, T., Polatoğlu, A. (1992). Kamu Yönetimine Giriş, Ankara: TODAİE.
- Erturan E. E., İmamoğlu A. F. (2006). Özerkleşen spor federasyonlarının idari ve mali açıdan değerlendirilmesi, 9. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi, Muğla.
- Eryılmaz, B. (2009). Kamu Yönetimi, Ankara: Okutman Yayıncılık.
- Fişek, K. (1983). Spor Yönetimi, A.Ü. Siyasal Bilgiler Fak. Yayını No: 515, Ankara.
- Fişek, K. (1985). 100 Soruda Türk Spor Tarihi. İstanbul: Gerçek Yayınevi.
- Fişek, K. (1988). Spor Yönetimi. Ankara: Bağırhan Yayınevi.
- Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Spor Federasyonlarının Teşkilatı Çalışma, Görev, Yetki ve Sorumluluk Yönetmeliği (1993, 22 Kasım). Resmi Gazete (Sayı: 21766). Erişim adresi: <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=4157&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5> Erişim Tarihi: 14.05.2021
- Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu (1986, Mayıs, 28). Resmi Gazete (Sayı:19120) Erişim adresi: <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.3289.pdf>
- GSB. (2021). Gençlik ve Spor Bakanlığı Erişim Tarihi: 10.05.2021, Erişim Adresi: <https://gsb.gov.tr/teskilat-semasi.html>
- Işıkgoz, E., Taşkıran, Y. (2015). AB’ye Üyelik Sürecinde Türk Spor Yönetiminde Desantralizasyon. Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:7.
- Keten, M. (1993). Türkiye’de Spor. Ankara: Polat Ofset.
- Kırşan, N. (1939). Beden terbiyesi kanunundan önceki spor teşkilatımıza umumi bir bakış. *Beden Terbiyesi ve Spor Dergisi*, 1(7), 31-32.
- Kocamaz, S., Çolakoğlu, T., Erturan, Ögüt, E. E. (2013). Türk Spor Federasyonlarının Özerklik Sonrası Değişimi. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 18(1-4), 7-26.
- Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Mankan, E. (2011). Yönetim ve Organizasyon, İzmir: İlyayayınevi.
- Mengütay, S. (2009). Sporda Özerklik, İstanbul: İstanbul Barosu Yayınları.
- Mollaoğulları, H. (1998). *Türk spor yönetiminde yapısal değişiklikler ve güncel sorunlar* (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özalp, İ., Tonus, H. Z., Geylan, A. (2010). Paydaşları açısından akademik organizasyonlarda itibar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 99-106.
- Özen, G., Koçak, F., Boran, F., Sunay, H., Gedikli, N. (2012). Türk spor yönetimindeki mevcut sorunlara ilişkin akademisyenlerin görüşlerinin değerlendirilmesi. *Sportmetre Dergisi*, 10(4), 107-116.

- Özkurt, E. (2010). Spor Hukuku Kurultayı, Ankara: Ankara Barosu Yayınları.
- Öztürk F. (1998). Toplumsal Boyutlarıyla Spor. Bağırhan Yayınevi, s.5,13, Ankara 1998.
- Robbins, S. P., Coulter, M. (2002). Management. NJ: Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Saran, M. U. (1995). Özerklik ve Mahalli İdareler, Düzeyinde Denetim. *Türk İdare Dergisi*, 408, 21-32.
- Sunay, H. (2009). Spor Yönetimi Ders Kitabı. Ankara: Gazi Kitabevi
- Şahin, M. (2006). Beden Eğitimi ve Spor Sözlüğü, İstanbul: Morpa Yayınları.
- Şahin, M. (1988). İş İdaresi Planlama İşlevi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- Tanyeri, Y., Mızrak, O., Öztaşyonar, Y., Şıktar, E. (2001). T.C Hükümetlerinin Beden Eğitimi ve Sporla İlgili Uygulamaları, *Atatürk Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1(3), 88-90.
- Tenekecioğlu, B. (1988). İş İdaresi Uyumlaştırma İşlevi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- TMOK (2021). <https://www.olimpiyatkomitesi.org.tr/Detay/TMOK/Spor-Federasyonlari/26/1> Erişim T: 15.05.2021
- Tortop, N., İşbir, E. G., Aykaç, B., Yaman, H., Özer, M. A. (2007). Yönetim Bilimi, Ankara: Nobel Yayınları.
- TSK. (1938). Türk Spor Kurumu Nizamnamesi. Ankara: Çankaya Matbaası.
- Turkay, H., Dursun A. (2017). Bir İnceleme: Tarihsel Süreç İçerisinde Türk Spor Örgütlenmesi. *Diyalektolog Ulusal Sosyal Bilimler Dergisi*, Kış (16),179-189
- Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, (1982, Kasım,09). Resmi Gazete (Sayı:17863) Erişim adresi: <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=2709&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5> Erişim Tarihi: 08.05.2021
- Üçşık, F. (2011). Spor Hukuku, İstanbul: Ötüken Neşriyat.
- Ülgen, H., Mirze, S. K. (2010). İşletmelerde stratejik yönetim (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Yetim, A., Şenel, Ö. (2001). Türkiye’de Spor Yöneticisi Yetiştirme Faaliyetlerinin Görünümü, *Milli Eğitim Dergisi*, 150.