

# Türk Spor Federasyonlarının Özerklik Sonrası Değişimi

Selda KOCAMAZ<sup>1</sup>, Tekin ÇOLAKOĞLU<sup>1</sup>, E. Esra ERTURAN-ÖĞÜT<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Gazi Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi

## Araştırma Makalesi

### Öz

*Çalışmanın amacı, Türkiye'deki spor federasyonlarının özerklik sonrası idari, mali ve sportif başarılarındaki değişimlerini ortaya koymaktır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak veriler toplanmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu spor federasyonlarında özerlik öncesi ve sonrasında görev yapmış altı federasyon başkanı ve GSGM bünyesinde özerlik öncesi ve sonrasında görev yapmış iki üst düzey yönetici oluşturmuştur. Elde edilen verilere "betimsel analiz" yöntemi uygulanmıştır. Özerklik sonrası idari değişimleri incelendiğinde federasyonlarda, daha hızlı bir işleyişe ve nitelikli personel istihdamına yönelik iyileşmeler olduğu, denetim uygulamalarının özerklik olsa dahi gerekli olduğu tespit edilmiştir. Federasyonların spor kulüpleriyle ilişkileri başkanlar tarafından gelişmiş olarak değerlendirilmiş ancak bürokratlar bu ilişkilerin bazı sakıncalı yönlerini vurgulamıştır. Özerklik sonrası mali değişime ilişkin olarak federasyonların reklam ve sponsorluk gelirleri ile bütçelerindeki gelir kalemlerinin arttığı ancak medya ilgisi çekemeyen branşların gelirlerinin devlete bağlı kaldığı, devletten alınan bütçenin olumlu değerlendirildiği, harcamalarının etkinlik sayısındaki artışa bağlı olarak arttığı ve tesis kullanımında mali bir zorluk yaşamadıkları tespit edilmiştir. Sportif başarıdaki değişime ilişkin olarak ise katılımcılar lisanslı sporcu sayılarının arttığını, düzenledikleri etkinliklerin sayıca çoğaldığını, kolaylaştığını, dolayısıyla organizasyonların başarılı olduğunu, buna ilaveten sporcu başarısının arttığını ve elit sporculara yönelik politikalarının antrenör seçimi ve gelişimi ile yetenek seçimi konularında yoğunlaştığını belirtmişlerdir. Sonuç olarak, spor federasyonlarının özerkliği gerek demokratik spor örgütlenmesi anlayışında altı çizilen rolleri gerekse sistemin işlerliğinde artan hız ve etkinlikleri açısından Türk spor sistemi için genel olarak olumlu değerlendirilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Spor Federasyonları, Özerklik, Türk Spor Yönetimi

## The Change of Turkish Sport Federations after the Autonomy

### Abstract

*The aim of the current study is to establish the change of Turkish sport federations after their autonomy in terms of management, finance and sportive success. The semi-structured interview technique, which is a qualitative research method, is used to collect the data of the research. The working group of the research is consisted of six federation presidents and two senior managers of General Directorate of Youth and Sport who were in charge both before and after the autonomy of federations. A descriptive analysis is applied to the data. Findings shown that after their autonomy, the federations made a progress in a faster operation and in qualified human resources. However it is declared that the control is necessary even though there is the autonomy. The presidents evaluated the relations of the federations with the sport clubs as they were improved but the bureaucrats emphasized some undesirable facets of those relations. It is found that the revenue of the federations is increased with the advertisement and sponsorship income however the branches that cannot attract media are still bounded to government allocation. The allocation of the government was found favorable but expenditures, they declared, were increased due to the increase in the number of events. Access to the facilities was not counted as a financial problem. According to the change in the sportive success, stakeholders mostly asserted that the number of licensed athletes was raised; the events they organized were eased and increased. Therefore the events were successful and the success of the athletes was increased. Additionally, participants declared that the elite athlete policies were mainly focused on the talent identification and the choice and development of the coaches. As a result, the underlined roles of the sports federations in the understanding of autonomy and democratic sport organization, have generally been evaluated positively for the Turkish sports system in terms of the increasing speed and efficiency of the system's functioning.*

**Keywords:** Sport Federations, Autonomy, Turkish Sport System

### Giriş

Son yıllardaki spor yönetiminin yeniden yapılandırılması tartışmalarında üzerinde en çok durulan konunun spor federasyonlarının özerkliği olduğunu söylemek mümkündür. Nitekim, İmamoğlu (2002), faaliyetlerinde etkin ve verimli olabilmek, çabuk ve bağımsız karar alabilmek için idari ve mali açıdan serbest hareket edebilecekleri bir yapıda en iyi biçimde çalışmalarını sürdürmenin spor federasyonları için hayati önem taşıdığını belirtmiştir. Benzer olarak Fişek (1998, s. 420), “sporculardan başlayarak yukarı doğru demokratik biçimde örgütlenen, yukarıdan aşağıya da bürokratism ve merkezcilikten arınmış biçimde işleyen” bir spor yönetimi modeline duyulan gereksinimi ifade ederken hiç şüphesiz federatif yapının gerçek şekline; federasyonların özerk yapılanmasına da işaret etmektedir.

Ekenci ve Serarşlan (1997), geçmiş dönemlerin ortak sayılabilecek bir özelliği olarak sporun, genel siyasal, toplumsal, ekonomik ve kültürel parametreler karşısında bir türlü bağımsızlık kazanamayışını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte, 2004 yılında başlayan bir “spor hareketi” spor federasyonlarının özerkleşmelerine imkan tanıyan bir yapısal değişim sürecini başlatmış, pek çok federasyonun özerkleşmesine olanak tanıyan mevzuat düzenlemesi gerçekleşmiştir. Çıkarılan 5105 Sayılı Kanunla GSGM'nin Teşkilat ve

Görevleri Hakkındaki 3289 Sayılı Kanunda önemli değişiklikler yapılmış, spor federasyonları idari ve mali yönden özerkleşerek çağın gereklerine uygun dinamik bir yapıya kavuşturulmuştur. Bürokratik sınırlılıkların doğurduğu iş yavaşlatıcı uygulamaların önüne geçilmiş, personel seçimi ve mali konularda hareket alanının gelişmesi özerkliğin sağladığı olumlu gelişmeler olarak kaydedilmiştir (Erturan & İmamoğlu, 2006).

Lakin özerkleşen federasyonların idari ve mali açıdan yapısal ve işlevsel bir takım sorunlar yaşadığı da bazı araştırmaların sonuçlarında rastlanabilen bir gerçektir (İmamoğlu, ve diğ. 2007). Spor teşkilatlanmasında en iyiyi bulmanın yolu olarak deneme-yanılma yönteminin seçildiğini düşündürmektedir. Hâlbuki Ekenci ve Serarslan'a (1997) göre, deneme-yanılma yöntemi, teşkilatlanmanın iyileştirilmesinde en pahalı yöntemlerden birisidir. Teşkilatlanmada köklü değişikliğe gitmeden önce hangi uygulamanın daha etkin ve verimli olacağıın araştırılması gerekir. Bu noktada, spor teşkilatında köklü değişikliklerin yapıldığı süreçlerde, spor yönetimi alanında yapılan bilimsel çalışmalar göz önünde bulundurulması gereken önemli başvurular olarak düşünülmelidir.

Bu çalışmanın amacı, Türkiye'deki spor federasyonlarının özerklik sonrası idari, mali ve sportif başarılarındaki değişimleri ortaya koymaktır. Araştırma sonuçlarının spor teşkilatının değişim sürecinin güçlü ve zayıf yönlerine işaret ederek, ülkedeki spor yönetimi anlayışına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### **Spor Federasyonlarında Özerkleşme Çalışmaları**

Türkiye'de ilk federasyonların kuruluşu Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı'nın (TİCİ) 1922'de kurulmasıyla başlamıştır. TİCİ döneminde herhangi bir spor dalında bir federasyonun oluşabilmesi için en az üç bölgenin (mıntıka) bulunmasıyla (Mollaoğulları, 2008), aynı spor dalı ile ilgili Bölge Spor Kurulları temsilcilerince önerilecek iki katı aday arasından genel kurulca seçilen 7 kişiden oluşuyordu (Fişek, 1998). Federasyonlar bütçelerini kullanmakta, mal varlığı edinmekte serbesttiler. Ancak tüm bu işlemler Genel Merkezin denetimine tabi tutuluyordu. Genel merkezin önerisi üzerine genel kurul federasyonu kurmasının yanı sıra şartlara uymayan federasyonları kapatabiliyordu.

1923'te kurulan federasyonlar bu yapılarını 1936 yılına kadar korumuşlardır. TİCİ'nin 1936 yılında yapılan sekizinci umumi kongresinde kendini feshederek Türk Spor Kurumu'nun kurulması kararı alındığında, Türk spor yönetimi Türk Spor Kurumu (TSK) kontrolüne girmiştir.

Federasyonlardaki durum ise TİCİ'deki yapılarını korumuşlardır. Ancak TİCİ'den TSK'ya geçişte dönemin tek partisi Cumhuriyet Halk Partisi'nin hegemonyası nedeniyle sporda demokrasiden geriye dönüş başlamıştır (Mollaoğulları, 2008). Nitekim önceleri federasyon başkanları seçimle iş başına gelirken bu dönemde Genel Müdürün teklifi ve Gençlik ve Spordan Sorumlu Devlet Bakanının onayıyla atanmaya başlamıştır.

TSK dönemini 1938 tarih ve 3530 sayılı Beden Terbiyesi Kanununa hazırlık, özerk anlayıştan merkeziyetçi anlayışa geçişte bir ara dönem olarak değerlendirmek yanlış

olmayacaktır. TSK'nın ardından kurulan Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (BTGM) Merkez Üniteleri, federasyonlar ve illerde bulunan bölge başkanlıklarından oluşturulmuştur. Spor federasyonları BTGM'de asli birimlerdir (Ağaoğlu, 1984). Bölgelerde ayrıca, spor federasyonlarının fahri temsilcileri olan spor ajanları da faaliyet göstermektedir (Demirci, 1986).

Dönem içinde yaşanan gelişmeler sonucunda, 1986 yılında 3530 Sayılı Kanun yerini 3289 Sayılı Kanuna bırakmış, BTGM'nin ismi de Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü (BTSGM) olmuştur. Bu yapı çeşitli otorite değişikliklerine maruz kalıp sıkça isim değiştirerek günümüze kadar gelmiştir. Uzun yıllar ve çalışmanın da yapıldığı dönem boyunca Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü olarak hizmet veren kurum, 2011 yılında Gençlik ve Spor Bakanlığına (GSB) dönüşmüştür.

Türk spor sisteminin yönetsel yapısında yeniden yapılanma ihtiyaçları süregelirken spor federasyonları da bir dönüşüm sürecine gereklilik duymaktadır. Spor federasyonlarının özerk bir yönetim modeline kavuşturulmasına çeşitli platformlarda işaret edilmiş, böylece etkinlik ve verimliliğin artırılabilceği vurgulanmıştır (İmamoğlu, 2002).

Erturan ve Yenel (2004), özerklik öncesi yaptıkları çalışmada federasyon başkanlarının, özerkleşmeyi yüksek düzeyde desteklediklerini tespit etmiş, federasyonların mali özerklik ile gelirlerini daha etkin ve verimli yöneteceklerini, ancak özerk federasyonların bir süre kamu kaynaklarından aynı ve nakdi yardım almaları gerektiğini ifade etmişlerdir.

Yine 1990 yılı Spor Şurası ön komisyon raporlarında, özerklikle ilgili konular ele alınmış, spor federasyonlarının mali, idari ve teknik yönlerden özerk olması ve başkan seçimlerinin uluslararası spor teşkilatlarının uygulama esasları göz önünde bulundurularak, o spor branşında faaliyet gösteren spor kulüplerinin temsilcilerince yapılması kararına varılmıştır (Spor Şurası, 1990).

Spor federasyonları için özerklik konusu 1999 yılında yayımlanan spor şurasında derinlemesine ele alınmış, Sporda Özerklik ve Spor Teşkilatının Yeniden Yapılanması Komisyonu federasyonlarla ilgili özerkliğin önemi ve gereğini ortaya koymuştur (Spor Şurası, 1999).

Spor federasyonlarının özerkleşmesinin gerekliliğine Spor Şuralarından başka 5 yıllık kalkınma planlarında ve 2000 yılı içinde hazırlanan Beden Eğitimi Spor ve İstanbul Olimpiyatları Özel İhtisas Komisyonu raporunda da yer verilmiştir (DPT, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, 2000).

Aslına bakılırsa, Türkiye'de Cumhuriyet sonrası ilk önemli özerkleşme hareketinin Türkiye Futbol Federasyonu'nun (TFF) özerkliği ile başladığı söylenebilir. BTSGM tüm branşlardaki spor federasyonlarını kendisine bağlarken ilk kez 1988 yılında, Türkiye Futbol Federasyonu bu kurumdan ayrılmış, takiben amatör futbolun da TFF yönetimine devredilmesiyle 1992'de yürürlüğe giren 3813 Sayılı Yasa ile TFF'nin özerkliği tam anlamıyla ve açık olarak tanımlanmıştır.

Türkiye’de amatör spor federasyonları ilk kez 04.3.2004 kabul tarihli 5105 Sayılı Kanunla özerkliğe kavuşturulmuştur. Madde 9’a göre federasyonlara, talepte bulunmaları durumunda Merkez Danışma Kurulunun uygun görüşü, Genel Müdürlüğün bağlı olduğu Bakanın teklifi ve Başbakanın onayı ile idarî ve malî özerklik verilebilecektir. Özerk olan federasyonlar, organları genel kurulu tarafından seçimle göreve gelen, her türlü kararlarını kendi organları içerisinde alan, bütçesi genel kurul tarafından onaylanan ve ibra edilen federasyonlardır.

2011 yılında idari ve mali statülerinin Anayasa’ya aykırı olduğu gerekçesiyle spor federasyonları için kullanılan “özerk” ibaresi 29.03.2011 tarihinde 6215 sayılı kanun ile “bağımsız” olarak değiştirilmiştir (BKDYDK, 6215). Bugün, uygulamada bir farklılık olmamakla birlikte özerk federasyonlar “bağımsız federasyonlar” olarak anılmaktadır.

## **Yöntem**

Araştırma, elde edilen verilerin çözümlenmesinde kullanılan teknikler açısından nitel bir çalışmadır. Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanırken aşağıdaki aşamalardan geçilmiştir:

- Türkiye’de spor örgütlenmesi, federasyonlar ve federasyonların özerkliğine ilişkin doküman analizi yapılmıştır.
- Doküman analizi ve uzman görüşleri alınarak araştırmanın boyutları belirlenmiştir.
- Literatürde daha önceden yapılmış benzer bir çalışmadan (Erturan & İmamoğlu, 2006), faydalanılarak görüşmelerde kullanılmak üzere bir soru havuzu oluşturulmuştur.
- Soru havuzundaki sorular çalışma kapsamına yönelik değerlendirilmiş, uzman görüşüne başvurularak 12 maddeden oluşan görüşme formu oluşturulmuştur.
- Bir federasyon başkanı-akademisyen ve bir akademisyen ile pilot görüşmeler yapılmıştır.
- Bu görüşmelerden sonra 4 soru üzerinde değişiklik yapılarak son şekli verilen form ile görüşmelere başlanmıştır.

Araştırmanın çalışma grubunu spor federasyonlarının özerklik öncesi ve sonrasında görev yapmış federasyon başkanları ve GSGM bünyesinde özerklik öncesi ve sonrasında görev yapmış üst düzey yöneticiler oluşturmuştur. Bu bağlamda araştırmacı, federasyonları özerklik açısından incelediğinde, özerklik öncesi ve sonrasında görev yapmış 6 federasyon başkanı ve konuya başka bir perspektif katmaları açısından da 2 genel müdürlük yöneticisiyle görüşmüştür. Çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örneklem belirleme yöntemlerinden zincirleme örneklem yöntemine başvurulmuştur.

Çalışmada veri analizinde “betimsel analiz” yöntemi uygulanmış, toplanan veriler analiz edilerek sonuçları karşılaştırmaya tabi tutulmuştur.

Betimsel analiz yaklaşımına göre, elde edilen veriler, daha önceden belirlenen

temalara göre özetlenir ve yorumlanır. Betimsel analiz dört aşamadan oluşur (Yıldırım, 2008).

- Betimsel analiz için bir çerçeve oluşturma,
- Tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi,
- Bulguların tanımlanması,
- Bulguların yorumlanması.

Verilerin analizinde ilk olarak araştırmanın kavramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Araştırmanın boyutları olan federasyonların idari, mali ve sportif başarılarındaki değişimleri temel alan bu çerçeveye göre elde edilen veriler dikkatlice okunup düzenlenmiştir. Araştırma çerçevesi dışında kalan bazı veriler çıkartılmıştır. Kullanılan ifadeler düzenli bir biçimde betimlenmiştir. Gerekli görülen yerlerde görüşmeci ifadelerinden doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Bu betimlemeler araştırmanın tartışma ve sonuç bölümünde raporlaştırılırken literatür bilgileri doğrultusunda karşılaştırmalı olarak değerlendirilip yorumlanmıştır.

Araştırmada nitel bulguların iç ve dış geçerlilik ile güvenilirlik sorunlarını gidermek üzere;

- Görüşme formlarının yapılandırılmasında ve katılımcıların belirlenmesinde alan uzmanlarının farklı görüşlerine başvurulmuş, literatürdeki benzer çalışmalar ve bunların araştırma metotları incelenmiştir.

- Araştırmanın yöntemi açık ve aşamalı olarak açıklanmıştır.

- Bulgular doğrudan alıntılarla desteklenmiş, yorumda bu alıntılarda edinilen görüşlere yer verilmiştir.

- Farklı görüş ve açıklamalara da yer verilerek bulguların yorumlanmasında olayların bir bütün olarak ele alınması sağlanmaya çalışılmıştır.

- Görüşmecilerle sessiz bir ortamda ve birebir olmaya özen gösterilmiştir.

- Başka araştırmacıların inceleme yapabilmesi için veriler düzenlenmiş ve saklanmıştır. Katılımcılardan elde edilen veriler kayıt cihazına kaydedilerek verilerin kaybı önlenmiştir.

- Araştırmaya ilişkin olmayan ifadeler görüşmenin çözümlenmesinde ayıklanmıştır.

## **Bulgular**

Araştırmada spor federasyonları üç boyutta incelenmiştir. Bunlar özerklik öncesi ve sonrasında, idari, mali ve sportif başarı durumlarıdır.

**Tablo 1.** Görüşmecilerin demografik bilgileri

Görüşmeci	Kısa Adı	Unvan	Eğitim	Yaş	Görev süresi
G1		Federasyon Başkanı	Doktora	57	4 dönem
G2		Federasyon Başkanı	Doktora	48	2 dönem
G3		Federasyon Başkanı	Doktora	51	4 dönem
G4		Federasyon Başkanı	Y. lisans	46	2 dönem
G5		Federasyon Başkanı	Lisans	63	2 dönem
G6		Federasyon Başkanı	Lisans	46	2 dönem
G7		GSGM Unvanlı Yönetici	Lisans	56	-
G8		GSGM Unvanlı Yönetici	Y. lisans	54	-

Tablo 1’de de görüldüğü gibi, yöneticilerin tamamının üniversite mezunu olmaları görüşmelerin niteliği kadar, Türk spor sisteminin niteliği açısından da olumlu bulunmuştur.

### İdari değişim

İdari boyutuna ilişkin ilk olarak federasyonların örgütsel yapısındaki değişimin özerklik öncesi ve sonrası dönemler için olumlu ve olumsuz tarafları incelenmiştir. Görüşmeciler bu konuda genel olarak olumlu yönde bir değişimin olduğu görüşünü vermişlerdir. Federasyon başkanları, özerklik öncesinde tamamen GSGM’ye bağlı bir birim olarak görevlerini devam ettirdiklerini ve bu yapının federasyonların çalışma hızlarını olumsuz yönde etkilediğini belirtmiştir. Özerklik sonrasında ise, kendi içlerinde örgütlenabildiklerini ve idari yönden kararlarını kendi yönetim kurulları aracılığıyla alabildiklerini belirtmişlerdir. Böylece GSGM’ye bağlı olan dönemdeki bürokrasinin neden olduğu zaman kaybının ortadan kalktığını, daha hızlı karar alabildiklerini belirtmişlerdir. Örneğin G2 bu durumu “Federasyonların bürokrasi yönü çok hafiflemiştir bu da federasyonların daha hızlı ve amaca uygun çalışmalarını sağlamıştır. Önceki dönemle kıyaslanırsa; eskiden daha hantal bir yapı vardı, bu hantal yapı değişmiş, federasyonlar kendi imkanlarıyla bir takım organizasyonları ve değişiklikleri yapabilecek duruma gelmişlerdir.” şeklinde ifade etmiştir.

Nitekim özerk yönetimlerin en temel amaçlarından bir tanesi hizmetlerin en ucuz, en kaliteli, en verimli ve en hızlı şekilde yapılmasını sağlamaktır (Eren, 1994). Araştırma sonuçlarına paralel olarak Erturan ve İmamoğlu (2006), çalışmalarında özerklik hakkının kazanılmasından sonra, yönetsel anlamda Türk federasyonlarının öncelikle uygulamada “hız kazandığını” belirtmiştir. Gerçekten de bu durum, spor gibi dinamik bir olgunun işlendiği örgütlerin daha sağlıklı yürütme faaliyetlerine sahip olacağı anlamına gelecektir (Erturan & İmamoğlu, 2006).

Benzer bir çalışmaya bakıldığında, Kayalarlı (2007) Türkiye’de spor federasyonlarının özerkleştirilmesi sportif hizmet ve faaliyetlerin etkinliğini ve verimliliğini arttıracığı sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç, çalışmayı destekler niteliktedir.

İdari boyutuna ilişkin ikinci olarak, özerklik öncesi ve sonrası federasyonların personel istihdamında ve performansında nasıl bir değişim olduğu incelenmiştir. Görüşmeciler genelde, özerklik ile federasyonların ihtiyaçları doğrultusunda donanımlı ve uygun personel istihdam etme hakkına sahip olduklarını belirtmişlerdir. Ancak bazı özerk federasyonlar bütçeden kaynaklanan problemler nedeniyle GSGM tarafından istihdam edilen personel ile çalışmak zorunda kaldıklarını ifade etmiştir.

Araştırmada katılımcılardan G4, özerklikten sonra “...yönetim kurulu kararıyla federasyona profesyonel personel alımları başladı. Federasyon ihtiyaçları doğrultusunda alınan, işinde uzman, kalifiye personelin performansı da üst seviyede oluyor...” şeklinde görüş bildirmiştir.

Paralel olarak bir başka çalışma, idari özerkliğin imkan verdiği personel istihdamının federasyon uygulamalarında olumlu sonuçlar doğurduğuna işaret etmiştir (Erturan & İmamoğlu, 2006). Yine eski bir federasyon başkanı Sevim’e (2009) göre özerk federasyonlar üst düzey kurum işleyişinde çalışmalı, federasyonun başında ilgili spor dalının içinden, alanında uzman ve dil bilen bir genel sekreter ve federasyonda çalışacak diğer elemanların da mümkün olduğunca alanı bilen uzman kişilerden seçilmelidir. Beden Eğitimi ve Spor Bölümlerinin Spor Yöneticiliği ve antrenörlük bölümü mezunlarının bu alanda değerlendirilmesi uygun olacaktır. Bu bağlamda özerkliğin, personelin nitelik kazanarak işleyişe katkı sağlaması noktasında faydalı olduğu düşünülmektedir.

Özerkliğin idari boyutuna ilişkin üçüncü olarak, paydaşlara özerkleşme öncesi ve sonrası getirilen denetim uygulamalarına ilişkin görüşleri sorulmuştur. Bu soruya genel olarak görüşmeciler; denetleme uygulamalarının değişmediğini ve GSGM Teftiş Kurulu tarafından denetlemenin yapıldığını belirtmişlerdir. Bundan başka federasyon başkanları özerkliğin keyfilik anlamına asla gelemeyeceğini, bu tür denetlemelerin sorumlulukların yerine getirilmesinde önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Mesela G1 “Denetim uygulamalarında ben kendi kendini denetlemeden yanayım. Kurum kendini denetlemeli, işini doğru yapmalıdır. Biz bu güne kadar hiç sorun yaşamadık, o yüzden özerklikten önce iyiydi, özerklikten sonra iyiydi diyemeyiz. Ama çok ciddi denetimden yanayım.” ifadesiyle denetlemenin önem ve gereğini de vurgulamıştır.

Aynı görüşü destekleyen bir başka çalışmada federasyon başkanları, devletin denetiminin mutlaka gerekli olduğunu, usulsüz işlere kalkışmayan, arkasında durulamayacak kararların alınmadığı şeffaf bir federasyon genel kurulunun denetimden kaçınması için hiçbir sebep olmadığını ifade etmişlerdir (Erturan & İmamoğlu, 2006). Başkanlar devlet denetiminin makul ve mantıklı sebepler doğrultusunda ve sporun milli ve evrensel değerlerini korumak adına yapılması gerektiğinin altını çizmiş, denetimin politikacıların kötü niyetleri doğrultusunda yapıldığında ise suiistimal olarak düşünüleceğini ifade etmişlerdir. Bu sonuçlar çalışmamızda elde ettiğimiz sonuçla paralellik göstermektedir.

Nitekim Bahran’a (2002) göre; özerk kurumların bağımsızlığından asıl anlaşılması gereken bu şekilde yapılan makamların personelinin her türlü siyasi baskı, etki ve



telkinden arındırılmış bir statü güvencesi taşımasıdır. Bu kurumlar bu şekilde gerek kamu makamlarının gerekse temsil ettikleri özel örgütlerin baskı, yönlendirme ve etkilerinden korunmuş olmaktadır. Ancak bu konuları, görevlilerin yetkilerini yanlı veya kötüye kullanarak, keyfi işlem ve eylem yapmalarına imkan vermez. Çünkü bu otoriteler idari denetime tabi değilseler bile, kararları dolayısıyla yargı denetimine tabidirler. Kararlarında hukukun kendilerine tanıdığı sınırlar içinde kalmak zorundadırlar. Kendi görev alanlarında oldukça kapsamlı yetkilerinin bulunması dolayısıyla bu yetkiler sonucu oluşturulan işlem ve eylemlerinin yargısal denetim, özellikle idari yargı denetimi dışında bırakılmasının özgürlükleri sınırlayıcı sonuçlar doğurabilmesi açısından bağımsız idari kuruluşların yargı denetimi kapsamına bulunması özgürlüklerin güvencesi olarak görülmektedir (Bahran, 2002).

İdari boyutuna ilişkin son olarak, özerkliğin federasyonların spor kulüpleri ile olan ilişkilerine yansımaları incelenmiştir. Bu konuda görüşmeciler genel olarak; özerkliğin federasyonlar ve kulüpler arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Aşağıdaki ifadeler bu ilişkinin olumlu yönlerine dikkat çekmektedir:

G2: “Önceden spor kulüplerine çok fazla yardım yapamıyorduk ama şimdi % 15 kulüplere yardım yapabilme hakkımız var bu önemli bir değişiklik. ...[Özerklik] Alt yapı oluşturmada da birincil kaynak olan kulüplerle olan iletişimimizi bağımızı güçlendirmiştir.”

G3: “Özerklik, kulüpler ile olan ilişkilerimizi olumlu etkiledi çünkü federasyonlar daha rahat hareket edebiliyorlar. Örneğin bir kulübe malzeme yardımında bulunacağımız zaman bağlı bulunduğumuz birimlerin izni ile ve Genel Müdürün onayıyla yapabiliyorduk, şimdi ise Yönetim Kurulu kararıyla alt yapıyı desteklemek amacıyla yardımlarda bulunabiliyoruz. Dolayısıyla istediğiniz kulübe ekonomik anlamda yardım yapabiliyorsunuz.”

G4: “Özerklik sonrasında kazanılan idari ve mali bağımsızlık kulüplerle olan ilişkileri daha da güçlendirmiştir. Federasyon gelirlerini kendi üretmesi ve yapılan sponsorluk anlaşmaları federasyonun kulüplere sağladığı aynı ve nakdi yardımları nitelik anlamında arttırmıştır. “

G8: “Özellikle federasyon faaliyetlerine katılan kulüplerle aralarındaki ilişkiyi daha sıcak tutmaya başlamıştır. Daha çok federasyon seçimlerinde kulüpler oy kullandıkları için onlara yardım konusunda biraz daha destek veriliyor, istekleri daha çok dikkate alınıyor. Bunu kulüpler açısından olumlu bir gelişme olarak değerlendiriyorum. Daha önce federasyonlarla kulüpler arasındaki ilişkiyi kısıtlayan durum, eskiden federasyon başkanları kulüplere dâhil olmamak için seçimlerde kendi istekleri doğrultusunda kararlar alırken şimdi ise kulüplerin isteklerine daha çok yer veriyorlar.”

Görüldüğü üzere özerklik, federasyon ve kulüpler arasındaki ilişkilerin gelişmesinde çok boyutlu bir öneme sahiptir. Zira yardımların miktarı, yardımların yönetim kurulunca belirlenebilmesi ve sponsorluk desteği ve başkanlık seçimlerindeki ilişkilerin devamlı ve sağlıklı oluşu federasyonların özerklikle elde ettikleri hareket özgürlüğüyle güçlenmiştir.

Bununla birlikte bir başka bir çalışmada spor kulüpleri yöneticileri federasyonlarla olan ilişkilerinin zayıf olduğunu ifade etmiş federasyonların “etkili bir varlığı” olmadığını ileri sürmüşlerdir (Erturan, 2010).

Oysa Fişek'e göre (1998, s. 226), belli bir sporu yaptıran kulüpler bir üst basamaktaki spor federasyonunun Genel Kurulunu oluşturarak “hem düzenli olarak denetim görevin yapmakta hem de teknik yönetsel sorumlu Başkan ve Federasyon Kurulunu seçmektedir.” Kulüplerin yönetime katılmasını sağlayan anlayış federatif spor yönetimi hiyerarşisinin belkemiğidir. Araştırmada bu konuyla ilişkin olarak GSGM'de yönetici olan G7'nin özerkliğin kulüpleri olumsuz etkilediğine ilişkin aşağıdaki görüşü dikkat çekicidir:

G7: “Aslında ideal bir federasyon yapısı kulüplerden oluşur çünkü kulüplerin bir üst birliğidir federasyonlar. Hatta federasyonlar; kulüpler adına iş yapan, iş üreten, uluslararası sivil toplum örgütüdür. İlişkilerinin çok iyi olması gerekir... özerklikten sonra seçim sürecinden dolayı kulüpler delege olarak oy kullanıyor... bazı federasyonların seçimden galip çıkmalarının, kendilerini desteklemeyen delegelere, kulüplere pek sıcak bakmamalarına neden olduğunu görebiliyoruz. Kulüp yardım alamıyorken, antrenörse görev alamama durumuyla karşı karşıya kalabiliyor. Bunun şikâyeti bize çok geliyor. [Kulüp] Kendi bulunduğu konumdan geriye doğru itiliyor. Özerklik öncesinde böyle bir şey yoktu.”

Katılımcının ifadesi, özerkliğin diğer yüzünü göstermektedir. Burada federasyon yönetimlerinin ayrımcılık göstermeleri örgütlerinde özerkliğin demokratik özüne enformel olarak olumsuz bir etki yapabilmektedir. Bazı kulüplerin kayırılması demokratik federatif anlayışa şüphesiz terstir. Bunun anlamı gücün kişisel/kurumsal çıkarlar adına kötüye kullanılması olabilecektir. Bunu aksi yönünde ancak içerik olarak bir benzeri sonucu Erturan (2010, s. 221), çalışmasında ortaya koymuştur. Buna göre spor kulübü temsilcilerinin federasyon başkanlıkları seçimlerinde devletin ağırlık koyarak “siyasetin işin içinde olduğu” yönündeki görüşleri, bu kez devletin siyasi gücünü kullanarak federasyonlarda çıkar ilişkileri içine girdiğini göstermektedir. Nitekim Şahin (2011) de çalışmasında, federasyon başkanlarının seçimlerde siyasi baskılara maruz bırakıldığı düşüncesine benzer bulgular elde etmiş, özerklik sonrasında federasyonların, spor kulüplerinin iradesi dışında hareket ettirilmeye çalışıldığına işaret etmiştir. Görülmektedir ki spor federasyonları siyaset ya da başka güç odaklarının tesirine maruz kalabilmekte, aynı şekilde kulüplerle olan ilişkilerinde de çıkar ilişkilerine dayalı bir yaklaşım sergileyebilmektedir. Bu durum demokrasi temelinin henüz tam teşekkül etmediği toplumlarda kurumlara verilen “fazlaca” yetkinin kötüye kullanılmasına yönünde bir eğilimi işaret etmektedir. Bu bağlamda özerklik, spor federasyonlarında gücün kişisel/kurumsal çıkarlar adına kullanılmasına, manipüle edilmesine neden olabileceğini düşündürmektedir. Bunun önüne geçilmesi şüphesiz doğru bir denetim mekanizmasını hem siyasi yapılanmaya müsait bir kurum olan GSB hem de spor kanalıyla çeşitli siyasi çıkarlara hizmet vermesi muktedir spor federasyonlarına yönelik olarak fonksiyonel ve sürdürülebilir biçimde kurgulamak ve yürütmekle mümkün olabilecektir.

## **Mali değişim**

Araştırmanın ikinci boyutu olan özerkleşme sonrası federasyonlardaki mali değişimleri incelemek üzere paydaşlara ilk olarak federasyonların gelir kaynaklarındaki değişiklikler sorulmuştur. Federasyon başkanlarının bu soruya genel olarak verdikleri cevap; özerklik öncesinde gelirlerin tamamının GSGM'den sağlandığı, özerklik sonrası ise, GSGM'nin tahsis ettiği bütçeye, ticari faaliyetler ve sponsorlardan elde ettikleri gelir kalemlerinin eklendiği şeklindedir. Örneğin G6 ifadesinde bu durumu şöyle açıklamıştır: “Özerklik almamızla birlikte bizim hareket alanımız genişledi ve aynı zamanda şirket kurma yetkimiz de var ama tabii kontrollü ticaret yapabilirsiniz. İstedığınız zaman sponsor alabiliyorsunuz, sponsorun ayağına gidebiliyorsunuz veya özel gelirler sağlayabiliyorsunuz bu konuda özerkliğin yani bağımsızlığın iyi taraflarını görüyorsunuz...”

Erturan ve İmamoğlu (2006), yaptıkları çalışmada, özerk federasyon yönetiminin devreye girmesi ile mali kaynak oluşturmanın kolaylaştığı tespit edilmiş, başkanlar, sponsorluk, reklam gibi bir takım girişimlerle federasyonun kendi gelirlerini oluşturmada önünün açıldığını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte medyada fazla yer bulamayan spor dalı federasyonlarının gelirleri GSGM'ye bağlı kalmaktadır. Mesela G8 “Federasyonların gelirlerinde çok büyük bir değişiklik olmadı şu anda biz her yıl federasyonların bütçelerini görüşüyoruz burada da gözlediğimiz kadarıyla GSGM'nin vermiş olduğu yardımların dışında basketbol, voleybol, satranç, badminton ve kayak gibi federasyonların dışında diğer federasyonlarda çok fazla bir değişiklik olmadı tamamen GSGM'nin yardımları var...” ifadesiyle özerk federasyonların halen büyük ölçüde devletten yardım aldıklarına işaret etmiştir.

Aynı şekilde G7, “Aslında özerklik kendi kaynaklarını yaratmaktır. çoğu federasyon öz kaynaklarını yaratamıyor.” ifadesiyle bu görüşü desteklemektedir. Bu durumda mali özerkliğin federasyonlar açısından ne ölçüde sağlıklı işlediği tartışmalı bir konudur. Bir başka ifadeyle özerklik, getireceği düşünülen mali bağımsızlığı henüz sağlayamamıştır. Şüphesiz bu kurumların sadece yasal statüsünü değiştirerek sağlanabilecek bir durum da değildir. Mali yönden güçlenmenin ancak ve ancak spor kulüplerinin tam teşekkül ettiği ve alttan spor federasyonlarına mali ve idari açılımlar sağladığı kuvvetli sistemlerde gerçekleşebileceği düşünülmektedir. Bu açıdan bakıldığında Türkiye’de henüz federasyonları “federe” yapan birimler olan kulüplerin mali yönden zayıf oluşları, aslında federasyonların neden mali yönden güçsüz hatta devlete bağımlı olduklarını açıklayıcı bir faktör olabilecektir.

Bundan başka federasyonların gelir kaynakları oluşturmak için sporcu, antrenör ve hakemlerden tescil işlemleri ve kulüplerden katılım payları talep etmeleri amatör spor dallarının ekonomik yönden güçlükler yaşamasına neden olabilmektedir. G7'nin aşağıdaki görüşü bu durumu açıklar niteliktedir.

“... özerk olmadan önce hiçbir sporcudan lisans ücreti almıyorduk, antrenör vize ücreti almıyorduk, hakem vize ücreti almıyorduk, katılım payı almıyorduk şimdi bütün federasyon öz kaynaklarını oluşturmak adına bunlardan ücret alıyorlar. Bu spor dalının

köreltilmesinde bir faktördür. Anadolu'da bir kulüp örneğın katılım payını ödeyemiyor nasıl katılacak. Olmaz işte böyle şeyler zaten yaygınlaştırmakta zorlanıyorken bunların yapılması branşın gelişimi ve yaygınlaşması açısından olumsuz bir durumu ortaya çıkarıyor ...”

Katılımcının görüşlerine paralel olarak bir başka çalışmada da spor kulübü yöneticileri, federasyonların kendilerinden aldığı lige katılım, lisans gibi bedellerin kaldırılması yönünde görüş bildirmişlerdir (Erturan, 2010).

Çalışmaya bakıldığında görüşmecilerin hem fikir oldukları, gelirlerin arttığı yönündedir, ancak çoğu özek federasyonun, özerkliğın gereğı olan mali bağımsızlığın tam anlamıyla gerçekleştirme düzeyine ulaşmadığına belirtmişlerdir. Federasyonların öz gelirlerini elde ederken sporun gelişimini olumsuz yönde etkileyecek yollardan gelir elde etmeleri ise o branşın gelişimini ve yaygınlaşmasını olumsuz yönde etkileyebilir.

Mali boyuta ilişkin ikinci soruda özerklik öncesi ve sonrası federasyonların giderlerinde nasıl bir değışim olduğı sorulmuştur. Federasyon başkanları bu soruya genel olarak, özerklik öncesi ve sonrasında gider kalemlerinde, ihtiyaçları doğrultusunda, artış yaşandığı cevabını vermişlerdir. Federasyonların genel giderlerini personel, kırtasiye, organizasyon ve kamp giderleri vb. giderlerin oluşturduğu belirtilmiştir. Özellikle özerklik sonrası federasyonların katıldığı organizasyon sayısında artış olduğı ve buna bağılı olarak federasyon giderlerinde artış olduğunu ifade edilmiştir.

Ayrıca GSGM üst düzey yöneticisi (G7), “... bol bol seyahate gidiyorlar, personel ücretleri arttı, kendileri bir genel sekreter alıyorlar, yönetim kurulu kararıyla ve çok fazla ücretlerle çalıştırabiliyorlar. Bunların iyi niyetli olduğunu düşünmüyorum” şeklinde görüş bildirmiştir.

Özerklik sonrası giderlerin artışı şüphesiz doğaldır ve büyümeye işaret eder. Burada dikkat edilmesi gereken, kamudan aktarılan kaynağın tasarruflu biçimde değerlendirilmesi ve yine kamuya en karlı biçimde dönüştürülmesidir. G7'nin kaygılı ifadesi bu görüşün dikkate alınmasına işaret eder niteliktedir.

Mali boyuta ilişkin üçüncü soruda özerklik federasyonlara GSGM tarafından ayrılan bütçeye ilişkin görüşleri sorulmuştur. Mali kaynak sıkıntısı yaşamayan federasyonlar bütçelerinin her yıl artarak devam etmesinden memnun olduklarını belirtirlerken, mali kaynak sıkıntısı olan federasyonlar GSGM tarafından ayrılan bütçenin yetersiz olduğunu belirtmişlerdir.

Örneğın G3, “GSGM tarafından verilen bütçe her sene artıyor. Bu sayede branşımızda Balkanlarda, Avrupa'da ve dünyada söz sahibi olduk. Yapmış olduğumuz projeler her zaman desteklendi hiçbir zaman geri dönmedi.” ifadesiyle GSGM'nin ekonomik desteğini olumlu yönde değerlendirmiştir. Buna karşılık G6, “Bütçemizi çok az görüyorum mevcut federasyonlar içersinde sporcu sayısı olarak üst sıralarda olmamıza rağmen verilen bütçeyi ben az buluyorum. Biz öz gelirlerimizi artırmaya çalışıyoruz.” ifadesiyle söz konusu desteğı yeterli bulmadıklarını, ayakta kalmak için çalışmalar yaptıklarını belirtmiştir.

Ayrıca GSGM yöneticisi G8, “Genelde federasyonlar beş ister GSGM üç verir ama ek olarak bütçe yardımı da yaptığı oluyor örneğin dünya şampiyonaları için ilave bütçeler verilebiliyor.” ifadesiyle federasyonlara yapılan devlet yardımının süreçte güçlükler yaşansa da ihtiyaçlara göre şekillendirildiğini açıkça ortaya koymaktadır.

Çalışma kapsamında ulaşılan sonuçlar değerlendirildiğinde, öz gelirleri yüksek olan federasyonların devlet desteğinden memnun oldukları, öz gelirleri düşük olan federasyonlar devlet desteğine ihtiyaç duymaya devam ettikleri ve GSGM’nin söz konusu ekonomik desteğin ulaştırılmasında durumsalcı bir yaklaşım sergilediği görülmektedir. Mali gücün federasyonun devlet desteğine olan ihtiyacını azaltması münasebetiyle özerkliğini güçlendirdiği konusuna daha önce değinilmiştir. Bunun yanı sıra, İmamoğlu’na göre (1999, s. 74), “Günümüz şartlarında bütün federasyonların mali kaynaklarının tamamını kendisinin temin etmesi söz konusu olamayacağı için kamu hizmeti yapan federasyonlar özerk olmalarına rağmen kamu kaynaklarından aynı ve nakdi yardım alabilmelidirler”.

Mali boyuta ilişkin son olarak federasyonların spor tesislerini kullanımındaki değişiklikler incelenmiştir. Federasyon başkanları genel olarak tesislerin bakımsız ve yetersiz olduğunu ancak GSGM’ye ait tesislerin kullanımı konusunda sıkıntı olmadığını belirtmişlerdir. Kayalarlı (2007), yaptığı çalışmada spor tesislerinin etkin ve verimli kullanımı açısından spor federasyonlarının özerkliğinin gerekli olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Bu konuda GSGM yöneticisi G7, “Çok kötü bir değişiklik bence. Daha önceden tesisler bize aitken tüm amatör spor kulüpleri idman yapıyorlardı ama şimdi federasyonlara verdiğimiz salonlarda hiçbir amatör spor kulüp idman yapamıyor. Bir şey daha var, biz bazı tesisleri de belediyelere kiraladık. Ancak vermeden önce tüm amatör kulüpler yararlanıyordu şimdi ise yararlanamıyorlar. Bu bizim hatamız. İşletsinler diye veriyoruz ama onlar kendi kulüpleri dışında çalışmalara izin vermiyor.” şeklinde açıklama yapmıştır.

Bu görüş ile paralellik gösteren bir başka çalışmada, İmamoğlu ve arkadaşları, devletin mülkiyetindeki spor saha tesislerinin talepte bulunulması durumunda isteyen yahut daha güçlü olan spor kulübüne tahsis edilmesi, kiralanması, kullanım hakkının uzun süreli devredilmesi, aynı spor branşında faaliyet gösteren diğer kulüpleri zor durumda bıraktığını ileri sürmüşlerdir. Zira kullanım hakkını eline geçiren kulüp diğer kulüplerin bu spor saha ve tesislerinden yararlanmasına izin vermemekte yahut işin ticaretini yaparak ve tesis bakımından tekelleşerek devletin belirlediği meblağdan daha yüksek kullanım bedeli istenmektedir (İmamoğlu, 2007). Gerçekten de başta spor tesisleri olmak üzere kamu kaynaklarının eşit bir şekilde kullanılmasının sağlanması amatör spor branşlarının eşit şartlar altında gelişmesi açısından önemli görülmektedir. Araştırmada başkanlar tesislerde devlet kaynaklarının kullanımına ilişkin bir sorun görmezken, bürokratlar, tesislerin koordinasyonu ve etkin kullanımında özerkliğin bazı kulüpler açısından eşitliği bozabileceğini belirtmişlerdir.

## Sportif başarıdaki değişim

Araştırmanın üçüncü kısmında özerkleşmenin federasyonlarda sportif başarıya etkisi üzerine sorular yöneltilmiştir. İlk olarak özerklik öncesi ve sonrası federasyonların lisanslı sporcu sayılarında nasıl bir değişim gözlemlendiği sorulmuştur.

Bu soruya genel olarak; bağımsız olmalarının lisanslı sporcu sayısı artışında olumlu yönde etkisinin olduğunu ancak sadece bununla ilişkilendirilmemesi gerektiği çünkü federasyon çalışmalarının da çok büyük etkisi olduğu cevabını vermişlerdir. Özerkleşmenin bu artışa etkisi olumlu bulunsa da çalışmaya katılan bazı katılımcılar başarının sistemden kaynaklandığı kadar, sisteme işlevsellik kazandıracak olan çalışanların performansı ile de doğrudan ilişkili olduğunu belirtmişlerdir.

G2, “Özerkleşmenin de etkisi var, ama bizim de çalışmalarımızın etkisi var. Örneğin lisanslı sporcu sayısında 2004 yılında 95 binlerde olan sporcu sayımız 2004-2011 arasında 240 binlere gelmiştir. Bu büyük bir başarıdır... Federasyonumuzdaki ekip ruhunun ve kurulların büyük çalışması var.” ifadesiyle çalışma arkadaşlarının etkisinin inkar edilemez olduğuna vurgu yapmıştır. Nitekim bu tür çalışmalar sistemden kaynaklandığı kadar, sisteme işlevsellik kazandıracak olan insan kaynaklarıyla da doğrudan ilişkilidir. Özerklik sonrası sporcu sayılarına bakıldığında önemli ölçüde artış olduğunu söylemek doğru olacaktır.

Buna karşılık çalışmada kimi zaman yanlış uygulamalar yapıldığını vurgulamıştır. G7, “İl müdürlerinin performansını ölçeceğiz diye bir yanlış uygulama yapıldı. [İl müdürleri] lisanslı sporcu sayısı artsın diye okullardaki tüm çocuklara lisans çıkarttı [...] O nedenle bu lisanslı sporcu sayısının bir başarı kriteri olduğunu düşünmüyorum...” ifadesiyle kimi zaman yanlış uygulamalar yapıldığını vurgulamıştır. Lisanslı sporcu sayılarında aldatmacaya sebep olabilecek bu tür uygulamaların önüne geçilmesi için federasyonların sporcu yetiştirme amacından sapmadan gerçekçi politikalar belirlemesi yerinde görülmektedir.

İkinci olarak özerklik sonrası federasyonlar tarafından düzenlenen ulusal ve uluslararası etkinliklerin başarıları değerlendirilmiştir. Federasyon başkanları bu soruya genel olarak; bağımsızlık öncesinde bu tür organizasyonlarda çeşitli sıkıntılar yaşandığını, özerklik sonrasında ise organizasyonları daha başarılı bir şekilde yapıldığı cevabını vermişlerdir.

Spor politikalarının ayrılmaz bir parçası hiç şüphesiz ulusal ve uluslararası spor müsabakalarıyla ilişkilidir. Müsabakayı düzenleyen ülkenin organizasyon tecrübesinin artması ve spor konusunda deneyimli bir imaj çizmesi önemli bulunmaktadır (De Boscher ve diğ. 2006). Bir başka deyişle federasyonların özerklik sonrası spor müsabakalarının düzenlenmesindeki başarıları iyi bir spor politikasında beklendiği bir durumdur.

Katılımcıların konuya ilişkin görüşleri ise;

G2: “Özerklik sonrasında federasyonumuz yurt içi organizasyonlarda sponsorluk kolaylaştığı için yerel yönetimler ve firmalar aracılığıyla çok başarılı organizasyonlar

gerçekleştirilmiş ve büyük başarılarla imza atılmıştır. Özerkleşme ile birlikte organizasyonlardaki hantal yapı değişmiş ve federasyonlar üzerindeki yük ortadan kalkmıştır.”

G4: “Özerklik öncesi Genel Müdürlüğe bağlı olan federasyon; bütçe sıkıntısı, personel yetersizliği ve bürokrasi nedeniyle ulusal ve uluslararası organizasyonları yapmakta büyük bir zorluk çekiyordu. Özerklikten sonra federasyonun ihtiyacı olan personel istihdamı, personelin ulusal ve uluslararası organizasyonlar için gerekli eğitimlerin verilmesi, özerklik öncesi yetersiz kalan görev harcırahlarının buna göre düzenlenmesi, satın alma talimatının uygulamaya geçmesiyle mal ve hizmet alımında kriterlerin belirlenerek organizasyonların en iyi fiziki koşullara sahip otellerde yapılması ulusal ve uluslararası organizasyonlardaki başarının temelini oluşturdu...” şeklindedir.

Yine, spor federasyonları özerkleştikten sonra, spor organizasyonlarını profesyonel kişilerle yapmaya başladıklarını ve bununla birlikte organizasyon tecrübesinin artmasıyla düzenledikleri etkinliklerin başarısında da artış olduğu görüşünü belirtmişlerdir. Nitekim 2004 yılından sonra Türkiye’de prestijli spor etkinlikleri çeşitli federasyonlar tarafından sıkça düzenlenir olmuştur. Bunlara örnek olarak 2005 Universiad, 2006 Formula 1, 2010 Dünya Basketbol Şampiyonası, 2011 Universiad Kış Oyunları, 2011 ve 2012 WTA Turnuvaları vb organizasyonlar verilebilir.

Özerklik öncesi yapılan bir çalışmada (Erturan 2003) araştırma gurubundakiler özerk yapıdaki federasyonların spor hizmetlerinde daha etkin ve verimli olacağı görüşüne %46,2 oranında pek çok, %41,0 oranında çok katıldıklarını belirtmiştir (Erturan, 2003). Erturan’ın yaptığı çalışmadaki sonuçlar, ulaştığımız sonuçlarla paralellik göstermektedir.

Özerklik sonrası 2007 yılında Kayalarlı’nın yapmış olduğu çalışmada ankete katılanların, bölgesel ve ulusal spor organizasyonlarının etkin ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi açısından spor federasyonlarının özerkliğinin olumlu bir gelişme olacağına % 37,3’lük oranla katılmadıkları, % 30’luk oranla kararsız oldukları, % 32,7’lik oranla katıldıkları görülmektedir. Kayalarlı’nın yaptığı çalışma sonucu ile çalışmamızdaki sonuç paralellik göstermemektedir. Bunun nedeni olarak çalışma gruplarının farklı olması düşünülebilir. Kayalarlı, çalışmasında Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ile Spor Federasyonlarının çeşitli kademelerinde görev alan kişiler ile görüşmüştür. Bu çalışmada ise çalışma grubumuzun büyük bir kısmını federasyon başkanları oluşturmuştur. Bu iki tür farklı örgütün farklı yorumları olarak değerlendirilebilir.

Üçüncü olarak, sporcuların ulusal ve uluslararası organizasyonlardaki başarı durumları değerlendirmeye alınmıştır. Federasyon başkanları buna ilişkin soruya genel olarak; özerklik sonrası başarılarının arttığı cevabını vermişlerdir.

G4: “Özerklik sonrası federasyonumuz, sporcularımızın eğitimleri için, dünyanın en iyi üç antrenörü ile sözleşme imzalayarak çalışmalara başlamıştır. 2005 yılı ve öncesi uluslar arası anlamda toplam 5 madalyamız varken şu anda sporcularımızın uluslar arası alanda 52 altın 31 gümüş ve 42 bronz olmak üzere toplam 125 madalyayı ülkemize kazandırmışlardır.”

Ayrıca: G5, “Sporcu organizasyonlara katıldıkça tecrübe kazanır. Eskiden parasızlık nedeniyle organizasyonların çoğuna katılamıyorduk, devlet gönderemiyordu. Özerklik sonrası yurt içi ve yurt dışı faaliyetlere katılım arttı. Dolayısıyla da sporcuların başarıları bununla ilişkili olarak artış gösterdi.”

G6: “Sporcularımızın başarısında özerklik sonrası artış gözlemlendi Uluslararası yarışmalarda sporcularımız çok iyi dereceler alabiliyorlar.”

Ayrıca yukarıdaki görüşe katılmakla birlikte G8 bazı branşlarda kulüpleşmenin haricinde başarıyı etkileyen bir faktör olarak spor salonlarını işaret etmiştir:

G8: “Özerklik sporcuların başarısını olumlu etkiledi. Bazı branşlarda kulüpleşmenin haricinde özel spor salonlarının bu konuda etkisinin olduğunu düşünüyorum. Tekvando, bilardo gibi spor dallarında özel başlayan sporcular başarının gelmesiyle lisanslı sporcu olarak kulüplere yönelerek başarıda rol oynamışlardır.”

Gerçekten de bir dönem Türk sporcular da uluslararası arenada önemli başarılar elde etmişlerdir. Türk sporcular, uluslararası organizasyonlarda çeşitli dallarda altın, gümüş ve bronz olmak üzere toplam 21 bin 802 madalya kazanmıştır (KDK, 2010).

Ancak; örneğin Olimpiyat madalyaları kıstas alındığı zaman aşağıdaki gibi bir tablo ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 2.** 2000-2012 Yaz olimpiyatlarında Türkiye

	2000	2004	2008	2012
Altın	3	3	1	1
Gümüş		3	4	2
Bronz	1	4	3	1
<b>Toplam</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>4</b>

Tablodan anlaşıldığı üzere 2000-2012 yıllarında katıldığımız olimpiyat oyunlarında madalya sayılarında anlamlı bir artış görülmemekte ve istikrar sorunu dikkat çekmektedir. Bunun nedenleri bir başka çalışmanın konusu olabileceken basit bir yorumla federasyonlardaki milli sporcuların yetiştirilmesindeki elit sporcu politikalarının revize edilmesi ihtiyacı göze çarpmaktadır. Burada en çok da, elit spor politikaları oluşturulurken antrenör, antrenman tesisi, sporcu sosyal hakları, bilimsel performans analizleri gibi hususlarında da yapılandırılması gereklidir (De Boscher, 2010).

Sporcuların sportif başarısındaki devamlılığın sağlanmasına yönelik olarak federasyonlara elit sporcu yetiştirmeye yönelik program ve politikaları sorulmuştur. Bu bağlamda, araştırmanın son boyutunda, katılımcılar bu konuda federasyonlarında uyguladıkları politikaları anlatmışlardır. Her federasyon branşın özelliklerine uygun sporcu yetiştirilmesi ile alakalı bir politika izlemeye çalıştıklarını belirtmişlerdir. Aşağıdaki bazı ifadeler federasyonların elit sporcu yetiştirme program ve politikalarına



örnek gösterilebilir:

G2: “Türkiye şampiyonalarında tespit ettiğimiz sporcuları yıllık yetiştirme kamplarına alıyoruz yaş gruplarına göre de eğitim programlarına alarak destekliyoruz. ...sporcuları kamplarda destekliyoruz. Alt yapıdan sporcu yetiştirmede ise, öncelikle çalışma yerlerimizi ve antrenör sayımızı çoğalttık... Antrenörlerimizi eğitiyoruz ve sonra onlardan okullarda halk eğitim kurslarında, kurslar açmalarını sağlayarak yetenekli sporcuların bulunması yolunda çalışmalar yapmalarını sağlıyoruz.”

G3: “...Türkiye genelini tarıyoruz ilkokullar, minikler, yıldızlar, gençler turnuvalarında başarılı olan sporcuları teknik kurullar tespit ediyor. Yıl içerisinde 3-4 eğitim kampı yapıyoruz, başlarına ciddi, yurt dışından getirdiğimiz antrenörleri koyuyoruz. Antrenörlerimiz için seminerleri devam ettiriyoruz.”

G4: “Milli Takım havuzuna giren sporcularımız, alt yapı geliştirme grubu antrenörleri tarafından okul döneminde illerde bölgesel kamplarla, yaz tatilinde ise genel kamplarla uluslararası şampiyonlara hazırlanmaktadırlar...”

G5: “Elit sporcu faaliyetleri için 2000 doğumlu çocuklar taranıyor. İşinde uzman olan kişilerle çalışıyoruz. Bu çocukların ebeveynleri takip ediliyor. ...”

G6: “Elit sporcu için üniversitelerle iç içeyiz, eğitime çok önem veriyoruz, antrenör arkadaşlarımızı eğitiyoruz, ayrıca üst düzey sporcu olabilecek gençleri kamplara çağırıyoruz. Bütçemizin kısıtlı olmasından dolayı alt yapı da tarama yapamıyoruz.”

Bulgular incelendiğinde federasyonların elit sporcu yetiştirme politikalarının genelde sporcu kampları, antrenör gelişimi ve yetenek seçimi konularında ağırlık kazandığı görülmektedir. Gelişmiş ülkelerde göze çarpan spor politikaları arasında yetenek seçimi ve antrenör provizyonu da bulunmaktadır. Örneğin Avustralya’da 2007-2008 döneminde 3,095,000 A\$ ulusal yetenek seçimi programında harcanmıştır. Çalışmalar yetenek seçiminin Olimpik başarı şansını artırdığını işaret etmektedir (Houlihan, 2005). Aynı şekilde antrenör seçimi ve gelişimi de elit sporcu politikalarında önemli rol oynamaktadır. Bir çalışmada antrenör seçimi ve gelişimi konusundaki politikaların Birleşik Krallık’ta çok iyi düzeyde, İtalya ve Hollanda’da iyi düzeyde olduğu tespit edilmiş ve bu durumun bu ülkelerin sportif başarısının açıklanmasında etkili bir faktör olduğu belirtilmiştir (De Bosscher ve diğ., 2009). Buna göre Türkiye’deki federasyonların elit spor politikalarında antrenör seçimi ve eğitimi ile yetenekli sporcuların tespit edilmesine yönelik faaliyetlerin bulunması olumlu bir gelişme olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte bir önceki boyutta değinilen sporcu başarısındaki az gelişmeye bakılarak bu politikaların halen yetersiz olduğu düşünülebilir.

## **Tartışma ve Sonuç**

Özerklik sonrası idari değişimleri incelendiğinde federasyonlarda, daha hızlı bir işleyiş ve nitelikli personel istihdamına yönelik iyileşmeler olduğu, denetim uygulamalarının özerklik olsa dahi gerekli olduğu tespit edilmiştir. Federasyonların spor kulüpleriyle ilişkileri başkanlar tarafından gelişmiş olarak değerlendirilmiş ancak bürokratlar bu

ilişkilerin bazı sakıncalı yönlerini vurgulamıştır.

Özerklik sonrası mali değişime ilişkin olarak federasyonların reklam ve sponsorluk gelirleri ile bütçelerindeki gelir kalemlerinin arttığı ancak medya ilgisi çekemeyen branşların gelirlerinin devlete bağlı kaldığı, devletten alınan bütçenin olumlu değerlendirildiği, harcamalarının etkinlik sayısındaki artışa bağlı olarak arttığı ve tesis kullanımında mali bir zorluk yaşamadıkları tespit edilmiştir.

Sportif başarıdaki değişime ilişkin olarak ise olumlu bulgular elde edilmiştir. Katılımcılar lisanslı sporcu sayılarının arttığını, düzenledikleri etkinliklerin sayıya çoğaldığını, kolaylaştığını, dolayısıyla organizasyonların başarılı olduğunu, buna ilaveten sporcu başarısının arttığını ve elit sporculara yönelik politikalarının antrenör seçimi ve gelişimi ile yetenek seçimi konularında yoğunlaştığını belirtmişlerdir.

Sonuç olarak, spor federasyonlarının özerkliği gerek demokratik spor örgütlenmesi anlayışında altı çizilen rolleri gerekse sistemin işlerliğinde artan hız ve etkinlikleri açısından Türk spor sistemi için genel olarak olumlu değerlendirilmiştir. Özellikle, özerkliğin idari ve mali yönden işleyişte rahatlık sağladığı çalışmanın sonuçları arasındadır. Lakin özerklik, ülkedeki sportif başarıyla beraber değerlendirildiğinde önemli bir sorun ortaya çıkmaktadır. Sportif başarının birer kriteri olarak sporcu sayılarının artması, başarılı sportif etkinliklere ev sahipliği yapma ve elit sporcu politikaları çalışmada olumlu değişimler olarak değerlendirilse de bu başarıların elit sporcuların başarı sonuçlarıyla paralel olmadığı görülmektedir. Bir başka deyişle, ülkedeki sportif başarı, elit sporcuların getirdiği madalya ve şampiyonluklar kriter alınarak değerlendirildiğinde özerkliğin olumlu bir değişim sağlamadığı biçiminde bir genellemeye gidilebilir. Bu durumda araştırmanın bulgularına bakılarak özerkliğin olumlu bir değişime neden olduğunu sorgusuzca kabul etmek yanlış olacaktır.

Şüphesiz araştırmanın temel sınırlılığı kişi görüşlerine dayanmasıdır. Bu çalışma, görüşmecilerin özerklik sürecini örgütleri açısından nasıl algıladıklarına yönelik bir araştırmadır. O halde çalışma grubundakilerin algıladıkları biçimde özerkliğin, sporda somut başarılarla doğrudan bir katkısı olamayabileceğini de not etmekte fayda vardır. Genel hatlarıyla özerklik sonrası gelişmeleri değerlendiren bu çalışmaya ek olarak, ileride, özerkliğin gerektirdiği siyasi müdahale olmadan yönetim ve mali bağımsızlığın ne ölçüde gerçekleştiği, hangi federasyonların özerklikten olumsuz etkilendiği, sportif sorumluluklarını yerine getirmekte güçlük çeken özerk federasyonların problemlerinin neler olduğuna yönelik araştırmalar yapılabilir.

## Kaynakça

- Ağaoğlu, S. A.** (1984). *Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü teşkilat yapısı* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bahran, G.** (2002). Özerk kurumlar hakkında rapor. *Sayıştay Dergisi*, 46-47, 113-140.
- Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun (23.11.2004). *Resmi Gazete*, 6215/27903.
- De Bosscher V., De Knop P., Bottenburg, M.V. ve Shibli S.** (2006). A conceptual framework for analysing sports policy factors leading to international sporting success. *European Sport Management Quarterly*, 6(2), 185-215.
- De Bosscher, V., De Knop P., Bottenburg, M.V., Shibli S. ve Binghamd, J.** (2009). Explaining international sporting success: An international comparison of elite sport systems and policies in six countries. *Sport Management Review*, 12, 113-136.
- De Bosscher, D., Shibli, S., Bottenburg, M.V., De Knop, P. ve Truyens, J.** (2010). Developing a method for comparing the elite sport systems and policies of nations: a mixed research methods approach. *Journal of Sport Management*, 24, 567-600.
- Demirci, N.** (1986). Sporda yönetim teşkilatlanma ve organizasyonlar. Ankara: Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü.
- Devlet Planlama Teşkilatı Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı.** (2000). *Beden Eğitimi, Spor ve İstanbul Olimpiyatları Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı.
- Ekenci, G. ve Serarslan M. Z.** (1997). Gelişim aşamaları bakımından Türk spor teşkilatı ve değerlendirmesi. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 11(3), 72-81.
- Eren, H.** (1994). Yönetimde merkezîyetçilik, ademimerkezîyetçilik ve özerklik-denetim. *Türk İdare Dergisi*, 403, 145-150.
- Erturan, E. E.** (2010). *Almanya ve Türkiye'deki spor kulüplerinin karşılaştırmalı analizi- Türkiye'deki spor kulüplerinin yapı ve işleyişine yeni bir yaklaşım* (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Erturan, E. E. ve İmamoğlu A. F.** (2006). Özerkleşen spor federasyonlarının idari ve mali açıdan değerlendirilmesi. 9. *Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi*, Muğla.
- Erturan, E. E. ve Yenel, F.** (2004). Federasyon başkanlarının spor federasyonlarının özerkliğine ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 8(1), 71-87.
- Erturan, E. E.** (2003). Türkiye'de spor federasyonlarında özerklikle ilgili gelişmeler federasyon başkanlarının görüşleri açısından bir değerlendirme (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Fişek, K.** (1998). *Dünya'da Türkiye'de spor yönetimi*. Ankara: Bağırman Yayınevi.
- Houlihan B.** (2005). Public sector sport policy: developing a framework for Analysis. *International Review for the Sociology of Sport*, 40(2), 163-185. doi: 10.1177/1012690205057193
- İmamoğlu, A. F., Karaoğlu, E. ve Erturan, E. E.** (2007). Türkiye'de spor kulüplerinin yapısal nitelikleri ve temel problemleri. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Dergisi*, 12(3), 35-61.
- İmamoğlu, A. F.** (1999). Türkiye'de spor federasyonlarında örgütsel değişme ihtiyacı ve bazı uygulamalar üzerine düşünceler. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Dergisi*, 4(2), 59-76.
- İmamoğlu, A. F.** (2002, 27-29 Ekim). Türkiye'de sporun yönetsel yapısı içinde spor federasyonları. 7. *Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi*, Antalya.

- Kayalarlı, A. M.** (2007). *Spor federasyonlarının özerkleşmesine ilişkin tutumların değerlendirilmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- Mollaogulları, H.** (1983). *Türk spor yönetiminde yapısal değişiklikler ve güncel sorunlar (1922-1998)* (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sevim, Y.** (2009). *Özerklik hakkında*. [http://www.gsgm.gov.tr/basin/akademik/yasar\\_sevim.htm](http://www.gsgm.gov.tr/basin/akademik/yasar_sevim.htm)  
Erişim tarihi: 30.12.2009.
- Spor Şurası.** (1990). T.C. Başbakanlık Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü. Ankara.
- Spor Şurası.** (1999). T.C. Başbakanlık Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü. Ankara.
- Şahin, M. Y.** (2011). *Türkiye’de spor siyaset etkileşimi* (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- T.C. Başbakanlık Kamu Diploması Kordinatörlüğü.** (2010). Türkiye’nin *Uluslararası Spor Etkinliği Karnesi*. <http://kdk.gov.tr>, Erişim tarihi: 8.11.2012.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H.** (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. 6. Baskı. Ankara, Seçkin Yayınları.