

Amatör Spor Kulüplerinin Sorunları: Açımlayıcı Bir Araştırma

Issues in Amateur Sport Clubs: An Exploratory Research

Araştırma Makalesi

Esra ERTURAN-ÖĞÜT, M. Yaşar ŞAHİN
Gazi Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi

ÖZ

Kulüplerin ne tür sorunlarla karşılaştıklarını anlamak sağlıklı bir spor sistemi oluşturabilmek için elzemdir. Bu çalışmanın amacı, Türkiye'deki amatör spor kulüplerinin sorunlarını ortaya koymaktır. Çalışma açımlayıcı (exploratory) karakterdedir. Çalışmada veri toplamak üzere yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Çalışma grubu "tipik durum" ve "kolay ulaşılabilirlik" örnekleme yöntemleriyle Ankara ilinde seçilmiş 76 spor kulübü yöneticisinden oluşmaktadır. Veri analizinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analiziyle belirlenen kulüp sorunlarının birbiriyle ilişkileri bir bulut yazılım aracıyla şematik olarak ortaya çıkarılmıştır. Bulgular, amatör spor kulüplerinde finansal, örgütsel, hukuksal, yönetsel sorunların yanı sıra personele, tesislere ve malzemeye ilişkin sorunların varlığına işaret etmiştir. Sonuç olarak, kulüplerdeki sorunların bir kısır döngü sürecinde birbirlerini yeniden ürettiği tespit edilmiştir. Bütün sorunların temelinde finansal yetersizlikler görülmektedir. Bu problemi besleyen en önemli husus mevzuatın ihtiyaca cevap verememesi olarak tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler

Sporcu devşirilmesi, Olimpiyat Oyunları, Sporda başarı

ABSTRACT

To establish a healthy sports system it is necessary to understand the issues that sport clubs face. Current study aims to put forward the issues of amateur sport clubs. Study has exploratory characteristics. Semi-structured interviews were conducted to obtain the data. Gathered by using "typical case" and "snowball" sampling methods the sample for the study included 76 sport club managers. Content analyses method is used for the data analyses. The relations of club issues, which were identified by content analyses, are created schematically through a cloud software. Findings points out that there are financial, organizational, legal, and managerial issues in clubs as well as the issues related to the personnel, facilities, and the equipment. Consequently, it is found that the issues in clubs reproduce themselves in a vicious cycle. Financial problems are at the base of all problems. The most significant issue feeding this problem is that the legislations cannot meet the needs.

Key Words

Sports Clubs, Sports System, Exploratory Research

GİRİŞ

Türkiye'deki spor sistemi Avrupa'daki gönüllü yapılanma modeli temel alınarak aşağıdan yukarı, piramidal biçimde oluşturulmuştur. Her ne kadar Avrupa'daki pek çok ülkede piramidin tepesinde bir çatı örgüt olarak yine bağımsız bir kurum¹ bulunsa da Türkiye'de sistemin başında 1938'den beri bir devlet kurumu vardır. Bu durumun bir sorun teşkil ettiği spor yönetimi alan yazınında dile getirilmiştir (Fişek, 1998; Erturan-Öğüt, 2010). Ancak sorun yalnızca sporda devletin mutlak ve müdahaleci varlığı değildir. Türkiye'de kulüpler de Avrupa tipi yönetim modelindeki pozisyonlarını yansıtmaktan çok uzaktır (Erturan ve İmamoğlu, 2011). Fişek (1998)'in sıkça önerdiği gibi bağımsız sporun yapıtaşlarının bağımsız ve güçlü kulüpler olması gerekirken yarım asırdan fazla bir süredir kulüpler Türk spor yönetiminde hak ettikleri sözü alamamış ya da bu hakkı kendi kendisine kazanamamıştır. Federasyonların tartışmalı özerklikleri de düşünüldüğünde kulüplerin güçlü birer demokratik yapıtaş olamadıkları açıktır. Nitekim yaklaşık yirmi yıldır süren özerkleşme talebinin tamamlanamaması; federasyonların devlete bağlı mali yapılarından kaynaklanmakta, kulüpler bu noktada federatif yapıyı alttan besleyen bir zemin oluşturamamaktadır. Üstelik kulüpler, yaygın anlamıyla sporun kitleye ulaştırılmasında da ticari spor merkezlerinden daha ileride değildir. Şüphesiz tüm bunlar sistemin çarpık yapılanmasından başka sorunlar da olabileceğini işaret etmektedir. Bu sorunların açık ve anlaşılır biçimde ortaya konulduğu bilimsel çalışmalar alan yazında sayıca az ve yetersizdir. Çalışmalar, spor kulüplerinin finansal, işlevsel ve yapısal sorunlarından bahsetmektedir (Devecioğlu ve diğ., 2003; Erturan ve İmamoğlu, 2011; İmamoğlu ve diğ., 2007; Sönmezoğlu ve Çoknaz, 2013). Oysa kulüplerin gerçekte ne tür sorunlarla karşılaştıklarını anlamak, spor sisteminin tabanındaki

örgütsel birimlerin zayıf yönlerini anlamak demektir. Spor sisteminin sağlıklı şekillenmesi ve iyileştirilmesi için bu zayıf yönlerin belirlenmesi elzemdir. Bu çalışma, spor kulüplerinin kitlelere sporu ulaştırabilen güçlü birer demokratik spor yönetim birimi olmalarının önünde ne çeşit engeller olduğunu anlamak üzere açılımlayıcı karakterde tasarlanmıştır. Buradan hareketle çalışmanın amacı, Türkiye'deki amatör spor kulüplerinin sorunlarını ortaya koymaktır.

YÖNTEM

Çalışma açılımlayıcı (exploratory) karakterdedir. Açılımlayıcı çalışmalar bir konu hakkında problemin net olarak anlaşılmadığı ve yeterince verinin bulunmadığı durumlarda yürütülen çalışmalardır (Shields ve Nandhini, 2013, s.8). Açılımlayıcı çalışmalarda araştırmacının elinde bir yol haritası ve ya değerlendirme kriterleri bulunmaz. Aynı şekilde açılımlayıcı çalışmalarda hipotezler "çalışma hipotezleri" olarak çerçevelenir ve diğer çalışmalardaki gibi keskin ilişkiler aranmaz (Shields ve Nandhini, 2013, s.197). Onun yerine çalışmayı ileriye götürecek doğrulamalar yeterli olacaktır. Bu çalışmanın temel hipotezi "spor kulüplerinde sorunlar vardır" şeklindedir. Bununla birlikte araştırmacılar hipoteze ilişkin değerlendirme kriterlerinden tam olarak yoksun değildiler. Nitekim alan yazın dikkatle incelenmiş ve sorunlara ilişkin 7 temel boyut çıkarılmıştır. Bunlar: 1- Finansal Sorunlar, 2- Örgütsel sorunlar, 3-Hukuksal sorunlar, 4-Yönetimsel sorunlar, 5-Personele ilişkin sorunlar, 6- Tesislere ilişkin sorunlar, 7-Malzeme ve fiziksel donanıma ilişkin sorunlardır.

Veri Toplama Aracı: Çalışmada veri toplamak üzere yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı-yapılandırılmış görüşme, önceden hazırlanmış bir görüşme formu ile açık uçlu soruların görüşmecilere yöneltilmesini kapsamaktadır. Genellikle yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen bilgiler yalnızca cevapları değil; aynı zamanda cevapların nedenlerini de ortaya çıkartmaktadır, zira bireyler, kendileri ile görüşme yapıldığında hassas konuları daha rahat tartışabilmektedirler (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

1 İtalya'da CONI (Comitato Olimpico Nazionale Italiano), Fransa'da CNOSF (Comité National Olympique et Sportif), Finlandiya'da SLU (Suomen Liikunta ja Urheilury), İspanya'da COE (Comité Olímpico Español) ve Almanya'da DOSB (Deutsche Olympische Sport Bund) göze çarpan çatı örgütlerdir.

Yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanırken sorunlara ilişkin doküman analizi yoluyla önceden tespit edilen kategoriler sırasıyla yerleştirilmiş ve görüşmeciye öncelikle o kategoride sorun yaşayıp yaşamadıkları sorulmuş, ardından görüşmeciden sorunları açıklaması istenmiştir. Görüşme formu hazırlandıktan sonra “ölçme değerlendirme” uzmanları tarafından incelenmiş, anlaşılmayan ya da analizde sorun teşkil edebilecek kısımlar yeniden düzenlenmiştir. Görüşme formu üç kulüp temsilcisi ile yapılan görüşmelerle denenmiş ve sorunsuz olduğu anlaşılınca çalışma grubuna uygulanmıştır.

Araştırma Grubu: Araştırma grubu amaçlı örnekleme yöntemleriyle seçilen spor kulübü yöneticilerinden oluşmuştur. Örnekleme yöntemleri “tipik durum” ve “kolay ulaşılabilirlik” biçimindedir. Tipik durum örnekleme tekniğine göre seçilen kulüplerinin yapı ve işleyiş itibarıyla ortalama bir amatör spor kulübü kabul edilebilmesi dikkate alınmıştır. Burada hem tek hem de çoklu branşlara yer veren kulüpler ile branş çeşitliliğinin çalışma grubuna dahil edilmesine dikkat edilmiş, kulüplerin Spor Genel Müdürlüğü’ne (SGM) kayıtlı olmaları sistem içerisindeki sorunları yansıtılabilmeleri açısından gerekli görülmüştür. Kolay ulaşılabilirlik tekniğine göre de amatör spor kulüpleri Ankara ilinin çeşitli ilçelerinden seçilmiştir. Toplamda 78 amatör kulüp temsilcisiyle görüşülmüş, ancak iki kulüp temsilcisinin bazı soruları eksik bazılarını da cevapsız bırakması nedeniyle analize dahil edilmek üzere 76 spor kulübü yöneticisi çalışma grubunu oluşturmuştur.

Verilerin Toplanması: Çalışma grubundaki görüşmecilerin ses kaydı alınmış, ses kayıtları görüşmenin hemen ardından araştırmacılar tarafından deşifre edilmiştir.

Verilerin Analizi: Çalışmada içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizinde verilerin önce kavramsallaştırılması daha sonra ortaya çıkan kavramlara göre mantıklı biçimde düzenlenmesi esastır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). İçerik analizi yapılırken görüşmecilerin her bir soruya verdikleri yanıtlar dikkatlice okunmuş ve kodlar belirlenmiştir. İki araştırmacı tarafından kodlara ayrı ayrı yapılan tematik analiz sonucunda kod-

lar rasyonel biçimde kümelendirilerek sorunlara ilişkin temalar belirlenmiştir. Bu temalar alan yazın da dikkate alınarak kategorileştirilmiştir. Analiz sonuçları, bulgularda verilmek kategorik temalar şeklinde tablolaştırılmıştır.

İlaveten, içerik analiziyle belirlenen kulüp sorunlarının birbiriyle ilişkileri bir bulut yazılım (GraphCommons) aracıyla şematik olarak ortaya çıkarılmıştır. Bu “ilişkiler ağı şeması” sayesinde sorunlar, kapsamlı olarak ve neden-sonuç ilişkisi içerisinde tartışma bölümünde değerlendirmeye alınmıştır.

Geçerlik Güvenirlik: Veri toplama sürecinde yüz yüze görüşmeler yapılması ve görüşme esnasında ihtiyaç halinde sorulan “sonda sorular” araştırmacı ile görüşmeci arasında esnek bir iletişime, anlaşılamayan soruların yeniden üretilebilmesine olanak sağlayarak çalışmanın dış geçerliliğine katkı sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Görüşmeci künye ve adreslerinin dikkatle kaydedilmesi çalışmanın tekrarlanabilirliğini bir ölçüde mümkün kıldığından aynı şekilde dış geçerliliği güçlendirmektedir. Çalışmanın iç geçerliliğini güçlü kılan yönleri ise bulguların anlamlı, tutarlı ve birbirini doğrular ilişkiler içerisinde tespit edilmesi, bulguların çoğunlukla alan yazınla paralellik göstermesi ve çalışma kapsamıyla uyum göstermesi, bulguları açıklamak üzere alternatif yollar kullanılması (ilişkiler ağı şemaları) olarak özetlenebilir. Çalışmanın dış güvenirliğine bakıldığında yöntemin açıkça ve aşamalarının detaylı olarak aktarılması, sonuçların verilerle açıkça ilişkili olması, veri toplama süreçlerinin açıkça anlatılması ve ham verilerin saklanmış olması alınan tedbirler olarak sıralanabilecektir. İç güvenirlik açısından ise ilk olarak, araştırma sorusunun net olarak ortaya konulması ve sonuçların bununla tutarlılık göstermesi, ardından analizin iki farklı araştırmacı tarafından yapılarak daha sonra karşılaştırma yoluyla ortak bulguların doğrudan, ortak olmayanların dikkatli değerlendirmeler sonucu raporlaştırılması, analiz tablolarının açık biçimde düzenlenerek okuyucuya detaylı bir inceleme fırsatının verilmesi bu çalışmada alınan önlemlere örnek gösterilebilir.

BULGULAR**Tablo 1.** Kulüplerde finansal sorunlara ilişkin kategorileştirilmiş temalar

Sorunlara ilişkin kategoriler	
	Alt kategoriler
Gelir oluşturamama	Sponsor bulmaya ilişkin sıkıntılar Gönüllü kuruluş olmaktan kaynaklanan sorunlar Üye aidatlarının verimli bir gelir kaynağı olmayışı
Yeterli destek /yardım alamama	Destek yok Devlet / GSB desteği yok/yetersiz Federasyondan destek yok / yeterli değil Belediye desteği yok/sınırlı ASFk desteği yeterli değil
Artan giderler	-
Malzeme, tesis ve ulaşım için kaynak oluşturamama	-

Tablo 2. Örgütsel sorunlara ilişkin kategorileştirilmiş temalar

Sorunlara ilişkin kategoriler
Örgütsel sisteme dayalı sorunlar var.
Yöneticilere ilişkin sorunlar
Gönüllülere bağlı eksiklikler
Kurum kulüplerinde örgütsel sorunlar
Dernek yapısına bağlı sorunlar

Tablo 3. Yönetimsel sorunlara ilişkin kategorileştirilmiş temalar

Sorunlara ilişkin kategoriler	
	Alt kategoriler
Yöneticilerin Donanımına İlişkin Sorunlar	Sporun içinden gelmeme sorunu Eğitime ilişkin sorunlar
Yönetimin Kulübü Sahiplenmemesi	-
Örgüt Yapısından Kaynaklanan Sorunlar	-
Maddi Sorunların Yönetimsel Sorunlara Yansıması	-

Tablo 4. Hukuka ilişkin sorunların kategorileştirilmiş temaları

Sorunlara ilişkin kategoriler	
	Alt kategoriler
Mevzuat ihtiyaçlara cevap veremiyor...	Mevzuatın gelir elde etmeye ilişkin sıkıntıları Mevzuattaki diğer hukuki sorunlar
Mevzuata hakim olmamakla ilişkili sorunlar	-
Kaçak oyuncu oynatma sorunu...	-
Hukuki işlemlerin maddi yükü	-

Tablo 5. Personele ilişkin sorunların kategorileştirilmiş temaları

Sorunlara ilişkin kategoriler	
	Alt Kategoriler
Finansal yetersizliklerin personel sorunlarına yansımaları	-
Profesyonel / teknik eleman açığı	-
Tüm işleri aynı kişinin yapması	-
Antrenör yetersizliği	Nicelik yönünden Nitelik yönünden

Tablo 6. Tesislere ilişkin kategorileştirilmiş temaları

Sorunlara ilişkin kategoriler	
	Alt Kategoriler
Tesislerin yetersizliği	Tesislerin nicelik sorunu Tesislerin nitelik sorunu
Kulübe ait tesisin bulunmaması	-
Tesislerin ortak kullanımında planlama sorunları	Antrenman saatleri planlamasında sorunlar Bir sahada aynı anda çalışmak... Haftalık antrenman sürelerinin yetersizliği
Tesisler konusunda destek olmaması	-

Tablo 7. Malzeme ve donanım sorununa ilişkin kategorileştirilmiş temalar

Sorunlara ilişkin kategoriler	
	Alt Kategoriler
Malzeme için kaynak oluşturma sıkıntısı	Finansal yetersizlikler Sponsor ihtiyacı... Destek/yardımlar yetersiz Kurumların desteği yok/yetersiz/kalitesiz Kendi imkanlarıyla
Malzemelerin nitelik sorunu	-

TARTIŞMA

1. Amatör kulüplerin sorunları

Finansal sorunlara ilişkin Tablo 1 incelendiğinde **"gelir oluşturmamanın"** kulüplerin finansal düzlemde yaşadığı sorunların başında geldiği görülecektir. Alt temalara göre buradaki sıkıntı ilk olarak sponsor bulmayla ilişkilidir. Halen yürürlükte olan sponsorluk yasasının uygulamada yarattığı eksikler kulüplerin sponsor bulmasını güçleştirmektedir. Sponsor firmalar, sponsorlukla ilgili yapmış oldukları harcamaları gider olarak gösterememekte, bunlar ancak yılsonunda beyan ettikleri vergi matrahından düşülebilmektedir. Bu durumda sponsorluk

sadece kâr eden firmalar için gider görünümüne bürünmektedir. Zarar eden firmalar açısından bu harcamaların vergi hesaplamalarında bir etkisi olmamaktadır (Erkiner, 2011, s.12). Sponsorluk bulma ve sponsorluk yardımlarının sınırlı oluşu alanyazında da sıkça tartışılmıştır. Şahin ve Özbek (2008)'in araştırmasında, fed-erasyon personelinin %44'ü, yaygın olmayan spor branşlarında daha az sponsorluk teklifi yapıldığı, yönünde görüş bildirmiştir. Şahin ve Özbek (2008), bir başka çalışmada ise sponsorluk yapıldığında ödenmemesi gereken vergiye ilişkin oranların teşvikten uzak ve karışık olduğu ve bürokratik sürecin vakit kaybettirici

olduğu vurgulanmaktadır. Bu durumda amatör kulüplere yapılan sponsorlukların firmalarca yalnızca en popüler branşlar için göze alındığı ve sponsorluğun eğitim, sanat, bilim gibi diğer alanlardan sportif alanlara kaydırılmadığı tartışılmaktadır (İmamoğlu ve diğ., 2007). Gerçekten de spor sponsorluğu SGM verilerine göre sektörel anlamda 6'ncı sıradadır. 2001-2015 yılları arasında spor sponsorluğuna toplam yaklaşık 566 milyon TL harcanmıştır (www.sponsorluk.gov.tr). Karşılaştırmak gerekirse küresel sponsorluk harcamalarında spora yapılan sponsorluğun %69 ile 1'nci sırada yer aldığı görülecektir (2012 yılında yaklaşık 40 milyar \$) (www.statistica.com). Ayrıca, "Türkiye'de amatör kulüpler için sponsorluğun uygulamada dostane ilişkilere dayalı ve sınırlı malzeme yardımlarından öteye gidemediği" görüşü kulüplere yönelik başka bir çalışmanın bulguları arasındadır (Erturan ve İmamoğlu, 2011, s.61).

Gelir elde etmeyen yönelik olarak görüşmecilerin ifade ettiği **gönüllü kuruluş olmaktan kaynaklanan sorunlar** dernekler yasasına tabi olmakla ilişkili olduğundan hukuka dayalı sorunlar kategorisinde değerlendirilecektir.

Gelir elde etmede sorun teşkil eden bir başka konu da **üye aidatlarının verimli bir kaynak olmayışıdır**. Görüşmeciler bu hususun altını çizmiştir:

"...üyelerimizden aidat yoluyla gelirlerimiz oluyor. Ama bu yeterli olmuyor çünkü; basketbolda 5 kategoride takımımız var, voleybolda 2 kategoride takımımız var. Bu gelirler finansal konuda yeterli olmuyor" (G:28)

Türkiye'de Avrupa'daki emsalleri gibi kulüp gelirlerinin belkemiğini oluşturan üye aidatlarının sorunsuz toplandığı, üye sayısı yüksek kulüpler teşekkül edemediğinden bu çeşit bir gelir etkin bir kalem değildir. Basit bir karşılaştırmayla İngiltere'de kulüp başına ortalama 200 üye vardır ve devlet örgütü Sport England spor kulüplerinin üye aidatlarından gelir elde edebilmeleri için onlara pazarlama ve finansal konu-

larda oldukça ciddi araştırmaları da kapsayan danışmanlıklar vermektedir (www.sportengland.org). Almanya'da 91.000 kulübün %62.5'inde 6 yaşından küçük üyelere, % 93'ünde 0-18 yaş grubu üyelere ve % 93'ünde 60 yaş üstü üyelere yönelik sportif programlar yürütülmektedir. Yetişkinler için ortalama 22 € aylık üyelik aidatı toplanırken bu rakam çocuklar için ortalama yaklaşık 9 € kadardır (Breuer, 2007). Bu durum kitle sporu için gereksiz ekonomik engelleri ortadan kaldırmaktadır.

Görüşmeciler **yeterli mali destek alamama** sorununa ilişkin olarak kulüpler belediyeler, federasyonlar, devlet/GSB gibi kurumlardan yardım beklentilerinin karşılığını alamadıklarını vurgulamışlardır. G.65'in bu konudaki görüşleri federasyonların giderek daha az katkıda bulunduğuna işaret etmektedir:

"Federasyonlardan çok köklü bir destek yok. Eskiden vardı ama şimdi maalesef onları yavaş yavaş kaldırmışlar."

Bu durum daha önce bir başka çalışmada "devletin hiçbir şey sağlamadığı" hatta devletin destek olmak yerine kulüpleri engelleyici bir tavırda olduğu belirtilmiştir (Erturan, 2010). Türkiye'de ilgili kanun ve mevzuatlar, SGM ve spor federasyonlarının spor kulüplerine nakdî ve aynı olarak destek vermesine imkan sağlamakta ise de, gerek federasyonların bütçelerinin kısıtlı olması gerekse SGM desteğinin yeterli seviyede olmaması ve bu yardımların dağıtımında belli kriter ve ilkelerin konmamış olması, ifade edilen problemlerin yaşanmasında bir etken olduğu söylenebilir. Nitekim TBMM (2011) spor kulüplerinin sorunlarına yönelik hazırladığı raporda, GSGM (SGM) tarafından spor kulüplerine yapılan nakdî yardımlar yıllar itibarıyla toplam tutar olarak artmasına rağmen; spor kulüplerinin sayısının da artması nedeniyle, reel olarak kulüp başına yapılan yardımların düştüğü belirlenmiştir. Aynı rapora göre Spor Toto teşkilatı tarafından aktarılan tutarların en önemli kısmını Süper Lig başta olmak üzere futbol kulüpleri alırken; bunu

sırasıyla, basketbol, voleybol, hentbol kulüpleri izlemiştir. Lakin 55 spor branşında faaliyet gösteren diğer kulüpler 2009 yılında 681.060 TL ile yardımların ancak % 0.35'i, 2010 yılında ise 1.020.000 TL ile % 0.61'itutarında pay alabilmişlerdir. Apaçık bilinmektedir ki devletin öncelikli rolü halkın spor yapması için gerekli tedbirleri almak, bir açıdan amatör kulüplere destek vererek çeşitli branşlarda sporu tabana yaymaktır. Bu anlamda profesyonel futbola yapılan yardımın bu derece öne çıkması düşündürücüdür. Üstelik profesyonel futbol ile basketbol ve voleybol branşındaki spor kulüplerinin gelirlerindeki artışlar sonucunda mali yapılarında düzelme olması beklenirken, tam tersine borçluluk durumlarında daha yüksek boyutlarda artışlar meydana geldiği gözlenmektedir (TBMM, 2011, s.45-46). Bu durumda yardımların tam olarak yerini bulmadığı düşünülmektedir. İlaveten yardımların liglerde mücadele eden kulüplere yapılması kulüpleri mecburen sportif yarışlara yönlendirmekte, halkın spora erişimine yönelik işlevlerini yerine getirmeleri açısından bir nevi hedef saptırmaktadır.

Bunların yanı sıra, kulüpleri mali açıdan zayıf bırakan en önemli sebeplerden biri de **girdilerin artmasıdır**. Burada vergilendirmenin yüksek oranları görüşmeciler tarafından dile getirilmiştir. Kulüpler gelir elde etmek adına şirketleştiklerinde Sportif AŞ'lerden kulüplere aktarılan payın %25'i Gelirler Vergisi Kanununa göre kesilmektedir. Yine müsabaka hasılatlarına %18'lik KDV vergisi ve sporculara yapılan ödemelerde %15 vergi kesintisi uygulanmaktadır. Türkiye'deki bu yüksek vergi oranları onları teşvikten çok geri çekilmeye zorlar niteliktedir. Oysa spor kulüplerinin "kamu yararına dernek" statüsü dikkate alınır, buna göre bir vergi sistemi uygulanırsa kulüplerin kanayan yarasına; ekonomik sıkıntılarına bir nebze çare olunabilecektir. Zira Avrupa'da spor kulüpleri belli bir gelirin altında kaldıklarında kendilerine vergilendirmede büyük kolaylıklar sağlanmaktadır. Örneğin, Almanya'da gelirleri 35000 € altında olan kulüplerin başış ve kurs gelirlerinde vergi alınmazken, diğer gelirlerinden %7 oranında

vergi kesilir. 35000 € üzerine çıkanlar ise işletme vergisine tabi olup %19 oranında vergi vermektedirler ki bu oran bizdeki Gelirler Vergisi oranından da düşüktür (Erturan ve İmamoğlu, 2011). Yine İtalya'da bu sorunların giderilmesine yönelik amatör spor dernekleri için bir sicile kayıt prosedürünü takiben amatör derneklerin, gelir vergisinin (IRPEF) 5/1000 oranında ödeneğinden yararlanmasına müsaade edilmektedir. Ayrıca, sportif etkinlik organizasyonunu ve sportif tecrübeyi geliştirmek amacıyla belediye gibi yerel kuruluşlar tarafından yapılacak katkı ve kolaylıklar öngörülmüştür (Dilek, 2013).

Malzeme, tesis ve ulaşım için kaynak oluşturmama konusu görüşmecilerin sorun olarak ifade ettiği bir başka konudur. Aynı soruna "**malzeme ve donanım ile ilişkin sorunlar**" kategorisinde tekrar değinildiği için bu konuya ilişkin değerlendirme o kapsamda açıklanmak üzere şimdilik ertelenecektir.

Araştırmada ortaya çıkan **örgütsel sisteme dayalı sorunların** genel çerçevede spor kulüplerine devletin ve kamuoyunun genel yaklaşımından kaynaklandığı söylenebilir (Tablo 2). Özellikle Avrupa'nın gelişmiş ülkelerindeki kulüp anlayışından farklı olarak Türkiye'deki spor kulüplerinin çoğunlukla yarışma sporlarına yönelmiş olmaları ve herkes için spor fikrinin gelişmesine imkan tanıyan üyelik sisteminin uzak durmaları, halkın kulüp faaliyetlerinden faydalanmasına pek de imkan vermeyen bir yapılanma olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Örneğin Almanya'da kulüplerin sadece %13.7'si yarışma sporlarına katılmakta, geri kalanlar yalnızca kitle sporu hizmeti vermektedir (Breuer, 2009). Modern toplumlarda nüfusun büyük kesiminin spor yapmasına olanak tanıyan ve katılımcıların da değindiği gibi hiyerarşik bir bağımsız düzende hizmet veren spor kulüplerinin, Türkiye'deki yarışma sporuna yönelik bu anlayış ile çok önemli bir görevi yerine getiremediklerini söylemek yanlış olmayacaktır (Erturan ve İmamoğlu, 2003).

Bulgularda yer alan **kulüp yöneticilerine bağlı sorunlara** İmamoğlu ve diğerlerinin

(2007) çalışmasında da değinilmiştir. Buna göre kulüplerde varlıklı yöneticiye dayalı bir mali sistem bulunmakta, bu durum modern yönetim anlayışları ve bütçe prensipleriyle uyusmamaktadır. İlaveten “*maddi gücü yüksek yönetici bulma zorluğu*” ve “*profesyonel yönetici bulunmayışının*” birer sorun olarak algılandığı çalışma grubunun görüşlerine benzer biçimde Erturan (2010)’ın çalışmasındaki kulüp yöneticileri de kulüpte profesyonel yönetici bulundurulmasının iyi olacağını ancak mali yönden karşılamanın güç olduğunu dile getirmişlerdir.

Bir başka kategori olan **kurum kulüplerinde örgütsel sorunlar**, Türkiye’de kulüp türüne göre farklı sorunların yaşandığına işaret etmektedir. Bir çalışmada müessese kulüplerinin kurum yönetimin spora bakış açısına göre avantaj ve dezavantajlara sahip olduğu tespit edilmiştir (Erturan-Öğüt, 2010). Buna göre kurum kulüpleri kurumlardan finansal destek ve tesislere erişimde ayrıcalıklara sahip olduklarından avantajlı görülmekte ancak kurum yöneticilerinin -genellikle bürokratların- spora olan ilgisi azaldığında bu kulüpler kefiyen kapatılabilmekte ya da ödenekleri azaltılabilmektedir. Bununla birlikte kurum kulüplerinin liglerdeki yaygınlığı ve tesis kullanım sıkıntısı yaşamadıkları düşünüldüğünde amatör kulüpler içinde en korunaklı bölgede olduklarını düşünmek yanlış olmayacaktır.

Spor kulüplerinde yaşanan **gönüllülere bağlı eksiklikler** ise yapılanmada model alınan Avrupa düşünüldüğünde karşılaşılan nadir sorunlardandır. Zira Avrupa’da spor aktivitelerinin örgütlenmesi, yönetimi ve işleyişinde geleneksel olarak gönüllülük esas alınmaktadır (Heinemann, 2005). Örneğin Almanya’da spor kulüplerine üye gönüllülerin sayısı 2,8 milyon kadar olup sporda fahri çalışan bireylerin milli ekonomik katma değere katkısı yıllık ortalama 8.5 milyar €’dur (Breuer, 2007). Tabi bu denli yüksek katılımın gerçekleşebilmesi için Alman Hükümetinin politikaları da değerlendirilmelidir. Gönüllülerin ayda vergiden muaf 400 € kazanabilmelerine olanak tanıyan ve bununla

birlikte sağlık sigortası gibi masrafları da ortadan kaldıran bir sistem sayesinde Almanya’da pek çok kişi “ikinci bir iş” olarak gönüllü faaliyetlerde bulunmaktadır. (Erturan ve İmamoğlu, 2011)

Sonuçta gönüllülük uygulamaları spor kulüplerinin sosyal birer oluşum olmalarına işaret etmekte, spor kulüpleri de sporun yaygınlaştırılmasında bu kaynaktan ekonomik fayda sağlamaktadır. Ancak Türkiye’de spor kulüplerine gönüllü katılım ağırlıklı olarak yönetim kademesinde görülmekte olup eğitimlik, monitörlük, sekreteryaya, muhasebe, halkla ilişkiler vs. gibi çeşitli pozisyonlarda gönüllü olarak, karşılık beklemezsizin görev alma fikrinin yaygınlaştırılması gerekmektedir.

Dernekler kanuna bağlı olmak kulüpler açısından bir sorun olarak dile getirilmiştir. Aynı soruna “hukuksal sorunlar” kategorisinde tekrar değinildiği için bu konuya ilişkin değerlendirme o kapsamda açıklanmak üzere şimdilik ertelenecektir.

Araştırmada elde edilen veriler detaylı incelendiğinde **yöneticilerin donanımına ilişkin sorunların** “sporun içinden gelmeme sorunu” ve “eğitime ilişkin sorunlar” alt kategorilerinde kümelendiği görülmektedir. Spor kulübü yöneticiliği profesyonellik içermeyip gönüllülük esasına dayanmakla birlikte, bir takım teknik, kavramsal ve insani becerileri de iyi bir yönetim açısından gerekli kılmaktadır. Türkiye’de spor yöneticilerinin nitelikleri üzerine pek çok çalışma mevcuttur. Spor yöneticilerinin spor alanında bilgi sahibi olmaları (Baytar ve Alaca, 2014; Gündoğdu ve Sunay 2006), yönetim ilke ve fonksiyonlarını bilmek (Baytar ve Alaca, 2014; Gündoğdu ve Sunay 2006; Özen ve diğ., 2012), iletişim becerilerine sahip olma (Gündoğdu ve Sunay, 2006; Sunay ve Çaycı, 2008), yöneticiliği sevmek (Baytar ve Alaca, 2014; Gündoğdu ve Sunay, 2006) vb özellikleri vurgulananlar arasındadır. Araştırmanın bulgularına göre, yöneticilerin donanımında bahsi geçen niteliklerin eksikliği öncelikli sorunlardan biri olarak düşünülebilir. **Yine yönetimin kulübü sahiplenmemesi** sorunu yöneticilerin niteliksel anlamda bir zayıflığı olarak düşünülebilir. Zira

alan yazın *yöneticiliği sevmeyi* başarı için gerekli bir nitelik olarak görmektedir. Sahiplenilmeyen bir yönetimde işini sevmeyen yöneticiler olduğunu düşünmek yanlış olmayacaktır.

Araştırmada ortaya çıkan, **örgüt yapısından kaynaklanan sorunlar** ve **maddi sorunların yönetsel sorunlara yansması** kategorileri birbirinden kaynaklanan sorunları işaret ederek araştırmanın güvenilirliğini artırmaktadır. Nitekim konuyla ilgili çalışmalar benzer sorunlara dikkat çekmektedir. Katırcı ve Uztuğ (2009)'un tespitine göre; Türkiye'de futbol pazarı içerisinde yer alan spor kulüplerinin genelde dernek yapısı içerisinde faaliyet göstermeleri gelir kalemlerinin genişlemesinde sorunlar yaratırken, Avrupa futbolu içerisinde temelde güçlü mali yapıya bağlı olarak oluşan rekabet ortamında kulüplerin mücadele etme olanağını da azaltmaktadır. Türkiye'de spor kulüpleri her ne kadar dernek yapısına bağlı olarak işleyiş gösterebilirler de hem gelir elde etmek, hem daha sadık bir taraftar-tüketici kitlesine sahip olmak hem de gelecek dönemlere varlıklarını aktarabilmek için kurumsallaşma hamlelerini yapmak ve buna bağlı olarak da paydaşları ile olan ilişkilerini yönetmek durumundadırlar. Bir başka ifadeyle örgütün dayandığı yasal çerçevenin mali sıkıntıları doğurduğu bir kez daha karşımıza çıkmaktadır. Bu konu daha detaylı olarak kulüplerin "hukuka dayalı sorunları" kategorisinde irdelenecektir.

Tablo 4'te **hukuksal sorunlara** ilişkin kategoriler belirlenmiştir. **Mevzuatın ihtiyaçlara cevap vermediği** daha önce "örgütsel sorunlar" kategorisinde de karşılaşılan bir sorun olup bu kesişme çalışmanın güvenilirliği açısından olumludur. Burada en çok **Dernekler Yasasına tabi olmanın** sorun teşkil ettiği vurgulanmıştır. Örneğin (G.36): devlet eliyle spor yapmaya mecbur bırakan kulüp yapısını aşağıdaki gibi açıklamıştır:

"... bugünkü spor kulüplerinin işleyiş biçimi ihtiyaçlara cevap verememek durumundadır. Kulüplerin Dernekler Kanunundan ayrı bir yasaya tabi tutularak; spor kulüplerine daha uygun

kanunlar çıkarılarak bürokrasideki tıkanmanın önüne geçilmelidir. Sporun devletin değil spor kulüplerinin yaptırması gerekmektedir." (Örgütsel sorunlara ilişkin olarak verilen bir yanıtıdır).

Bu çalışma bu sorunun dile getirildiği ilk çalışma değildir (bkz. Spor Şuraları; GSGM, 1999 ve 2008; Fişek, 1998; Devocioğlu ve diğ., 2003; Erturan ve Yenel, 2004; Erturan, 2010; İmamoğlu ve diğ., 2007, Erkiner, 2011; TBMM, 2011). Özellikle mevzuatın kulüplere mali yönden sorunlar teşkil ettiği çalışmanın **finansal sorunlar** kısmında da belirtilmiştir. İmamoğlu ve diğ. (2007) kulüplerin dernek olarak yapılanmaları nedeniyle ticari faaliyette bulunamadıklarını ve ticari gaye güdemedikleri için mali yönden güçsüz olduklarını ileri sürmektedir. Bunun nedeni Dernekler Kanunu ve diğer mevzuatın çizdiği çerçevenin amatör spor kulüplerinin gelir getirici kalemlerini ve faaliyet alanlarını sınırlamasıdır. Nitekim bulgulardaki **Mevzuatın gelir elde etmeye ilişkin sıkıntıları** alt kategorisi tam olarak bu yasanın mali sınırlılıklarının bir sonucuna işaret eder. Benzer şekilde Sönmezoğlu ve Çoknaz (2012)'da araştırmalarında, spor kulüplerinde kurumsallaşmaya yönelik sorunlara ilişkin olarak, maddi gelir elde etmede sorunlar ile yasal düzenlemeler ve yasa eksikliği temalarını tespit etmiştir. Görülmektedir ki kulüplerin yasal zemini ihtiyaçları karşılamanın ötesindedir. Spor kulüplerinin Avrupa tipi spor yönetim modelinin gereği şekilde varlık sürdürmeleri için gönüllü yapılanmalarına engel teşkil etmeyecek ancak mali konularda şimdikinden daha rahat hareket edebilecekleri, daha çağdaş bir yasal düzenlemeye gidilmesinin gereği açıkça ortadadır.

Bulgulardaki **mevzuata hakim olmamakla ilişkili sorunlar**, Özen ve diğ. (2012) çalışmasındaki bulgularla paraleldir. Spor hukuku alanında uzman sıkıntısı yaşandığını tespit edilen çalışmada araştırmaya katılanların % 64.3'ünden "müsabaka öncesinde, sırasında ve sonrasında oluşabilecek anlaşmazlıkların çözümü için spor hukuku alanında nitelikli kişilerin yetişmediğini" yönünde görüş alınmıştır. Bu durum "spor hukukçularının yeterli sayıda ye-

tişmediği bir ortamda, sporun sağlıklı yönetilemeyeceği bir gerçektir” şeklinde ifade edilmiştir (Özen ve diğ., 2012, s.113).

Bulguların içerisinde daha önce alan yazında rastlanmayan bir sorun tespit edilmiştir. **Kaçak oyuncu oynatmaya** ilişkin bu sorunun çeşitli olaylarla değişik branşlarda, hatta milli takım düzeyinde olduğu basın yayın organları tarafından kamuoyuna yansımıştır. Bulguları basın yayın organlarına yansıyan örneklerle desteklemek gerekli olabilir. Örneğin Atletizm Federasyonu Ceza Kurulu, Trabzon’daki Yıldızlar Ligi Finalleri’nde, Galatasaraylı atlet Mert Baş’ın yerine yarıştıran Turgay Levent’e ve Galatasaray Kulübü antrenörü Hasan Özbakır’a 6’şar ay yarışmalardan men cezası vermiştir (Spor Haber, 2011). Yine, Türkiye Buz Hokeyi Süper Ligi’nde İzmir Büyükşehir Belediyesi Spor Kulübü’nün sporcusu Denis Legersky, Bosna Hersek Milli Takımı’na karşı Oğün Uzunali’nin ay-yıldızlı forması ile oynadığı belirlenmiştir (Demirbilek, 2014). Bundan başka, Amatör Futbol Disiplin Kurulu 1 Şubat’ta Malatya İnönü Üniversitesi Stadi’nda oynanan Malatya Bayanlar Spor Kulübü-Maraşgücü Spor karşılaşmasında, *‘Başkasının lisansı ile oynayarak, belgelerin haksız kullanımından dolayı’* Maraşgücü Spor’a ve “sahte oyuncu” ile lisansını kullandıran “gerçek oyuncu”ya ceza vermiştir (Durdu, 2015). Bir başka haberde ise Beşiktaş Spor Kulübü’nün, Sakaryaspor’un U-15 Takımı oyuncusu Bahadır Abdülkadir Yağz’ı, kulübünden gizli olarak kendi oyuncusu gibi takımında oynattığı ve hatta Bakü’de düzenlenen özel bir turnuvada bu oyuncuya yer verdiği ifade edilmiştir (Milliyet, 2014).

Örnekleri çoğaltmak mümkündür. Skandal niteliğindeki bu hukuksuz faaliyetlerin önüne geçilebilmesi için araştırmaya katılan görüşmecilerin bu konuda “denetim olmadığı” yönündeki görüşlerini dikkate almak gerekli görülmektedir.

Hukuki işlemlerin maddi zorlukları da görüşmecilerin sorun olarak gördüğü bir husustur. Hem Spor Genel Müdürlüğü Tahkim Kurulu’na hem de Türkiye Futbol Federasyonu (TFF) Tahkim Kurulu’na başvuru harca tabidir. Örneğin sporcu ya da kulüple ilgili bir itiraz için SGM

Tahkim Kuruluna başvuracaklar sporcular için 166.168 -TL, diğerleri için 332.336 -TL ücret ödemektedir (SGM, 2015). TFF’de ise talimatın 21’nci maddesine göre, parasal uyuşmazlıklarda dava konusunun değeri üzerinden % 2 oranında nispi başvuru ücreti ile birlikte maktu başvuru ücreti, uyuşmazlığın parasal bir değerinin bulunmaması halinde ise sadece maktu başvuru ücreti başvurandan alınır (Artuç 2014). Maktu başvuru ücretleri her sezon başında TFF Yönetim Kurulu tarafından belirlenir. 2015 için amatör takımlardan 200 TL’den başlayan ve Süper Lig kulüplerinden 2000 TL’ye çıkan maktu başvuru ücretleri belirlenmiştir. Elbette bu tip uygulamalar bir de avukat ve hukuki danışmanlara verilecek miktarlar da hesaplandığında amatör kulüpler için yüksek meblağlardır. Bu durumda bir önceki kategoride dile getirilen kaçak oyuncu oynatmaya ilişkin itirazlar da kulüpler için maddi yükler getirmekte, itirazlar yapılamamakta bu şekilde sistem içinde yozlaşma aratarak büyümektedir.

Personele ilişkin sorunlar Tablo 5’te gösterilmektedir. **Finansal yetersizliklerin personel sorunlarına yansımaları** sorunu, personel işe alımında kaynak yetersizliği ve mevcut personelin ücretlerinin ödenememesi olarak değerlendirilmelidir. Bu sorun beraberinde personele ilişkin başka sorunları da getirmektedir. İlk olarak görüşmecilerin de ifade ettiği gibi finansal kaynak sıkıntısından doğan **profesyonel/teknik eleman açığı** görülmektedir. Sönmezoğlu ve Çoknaz (2014)’ın araştırmalarında kulüplerde istihdam edilecek şekilde yetişmiş uzman personel açığını belirtilmiş ancak böyle personelin istihdamı için yeterli kaynağın olmaması bir sorun olarak dile getirilmiştir. Bulgular bu araştırmanın sonuçlarıyla paraleldir. İlaveten görüşmeciler finansal kaynak olmadığı için personel eksikliğini kendi çabalarıyla gidermeye çalıştıklarını ifade etmiştir. Tüm işleri aynı kişinin yapması, yani antrenörün ya da kulüp başkanının malzemecilik, tesis bakımı, temizlik gibi ilave işler yapması, kulüplerde personel sıkıntısının ne ölçüde olduğunu göstermektedir.

Personel eksikliğinin giderilmesi için önemli bir kaynak gönüllülüktür. Türkiye’dekinin ak-

sine Avrupa’da gönüllüler yönetim ve işletmeye yönelik faaliyetlerin yanısıra koçluk, antrenörlük, ofis çalışanı, oyuncu, lider, bakım/onarım çalışanı, güvenlik görevlisi ve bar-restoran personeli gibi pozisyonlarda da bulunmaktadır. Çalışmanın “örgütsel sorunlar” bölümünde de değinildiği gibi gönüllü çalışanlar için kulüplere vergi kolaylıkları sağlayan çeşitli ülkeler ve sistemin insan kaynakları yönünden tıkanmaması için gönüllülüğü sürekli teşvik eden uygulamalar vardır. Kısacası Türkiye’de gönüllülük yaygın bir toplumsal algı ya da anlayış olmaktan uzak görülmekte spor kulüpleri personel ihtiyacını karşılamak için önemli bir unsurdan mahrum kalmaktadır (Erturan, 2010).

Bundan başka araştırmada **antrenörlere ilişkin** olarak; herkese kolay bir şekilde antrenörlük belgesinin verilmesi, kendi branşı olmadığı halde on beş günlük sertifikayla antrenörlük sıfatı kazanmaları, antrenörün eğitimsiz olması, kendini geliştirmiş çalıştırıcı sayısının az olması, antrenör eksikliği yaşanması gibi sorunların ön plana çıktığı belirlenmiştir. Antrenörlerin nicelik yönünden yetersizliği SGM ve Federasyonlar tarafından açılan antrenörlük kursları ile giderilmeye çalışılmaktadır. Ancak bu durum beraberinde antrenörlerin nitelik sorunlarını getirmektedir. Karaç (2004) araştırmasında, antrenörlük kursuna katılan öğretim elemanlarının ve adayların görüşlerini almış ve kursa katılmak için ilgili branşta lisanslı sporcu olma şartının aranması gerektiği, antrenörlük eğitimi süresinin yetersiz olduğu, günlük ders programlarına ayrılan süreler ve işlenen derslerin yetersiz olduğu yönünde bulgular elde etmiştir. (Karaç, 2004, s.67). Demirreli (2009), birinci kademe yardımcı antrenör yetiştirme kurslarında 12 günde birbirinden farklı 15 ayrı dersin yapılmak zorunda olmasının çeşitli sıkıntıları da beraberinde getirdiğini ifade etmiştir. Müfredatta yer alan her bir ders, üniversite eğitiminde yaklaşık 14 hafta verilirken GSGM bünyesinde verilen kurslarda sadece en fazla 8-10 saat olması, hem dersi verecek olan öğretim görevlilerinin bu kadar kısa zamanda birçok konuyu aktarabilme sıkıntısını hem de yardımcı antrenör adayları

için bu anlatılan konuları anlama ve öğrenme aşamalarında zorlukları doğurmaktadır.

Üniversiteler ile federasyonların ayrı ayrı antrenör yetiştirmeleri ve bu ikili yapı olması gerektiği gibi birbirini destekleyerek bütünlemediği için istenilen antrenörün yetiştirilmesinde sıkıntılar ortaya çıkmıştır. Açıkada (2013)’ya göre günlük teknolojiyi çok daha etkin kullanan, en az bir yabancı dili iyi bilen ve spor dalının evrensel gelişimlerini yakından takip edebilen, iyi planlanmış antrenörlük becerilerini almış, kendisini güncelleyebilen bir antrenör modeline ihtiyaç vardır.

Tesislere ilişkin sorunlar incelenirken GSB’nin tesislere ilişkin envanteri şeffaf biçimde sağlamaması araştırmanın güçlüklerinden biridir. Türkiye Bilgi Bankası projesiyle 2014 yılında açılacağı söylenen tesis veri bankasının internet sitesi belirsiz nedenlerle çalışmamaktadır. Daha önceden Türkiye İstatistik Kurumunda yer alan spor tesislerine ilişkin istatistiklere de araştırma esnasında ulaşılamamıştır. Bu durumda bu bölüm hazırlanırken ikincil verilere başvurulamamıştır.

Görüşmecilerin ifadelerinde **tesislerin yetersiz oluşu** en çok vurgulanan sorunlardandır (Tablo 6). Aslında **niteliksel yönüyle** bu sorunun ilk kaynağının tesislerin yapım aşamasında başladığı söylenebilir. Örneğin Sayıştay Başkanlığı (2015) raporlarına göre, spor tesislerinin yapım işlerinde bazı imalatlar için uygulama projeleri ile teknik şartnameler hazırlanmamış, bazı inşaatlarda da hazırlanan proje ve şartnamelere uygun olmayan imalatlar yapıldığı belirlenmiştir. Rapora göre sadece 2015’te Antalya Duacı İzcilik Kampı, Kırıkkale Merkez Sentetik Çim Futbol Sahası, Yahşihan Spor Salonu, Osmaniye Gençlik Merkezi, Kadirli Gençlik Merkezi, Atletizm Pisti ve Çim Hokey Sahası, 1000 Seyircili Yüzme Havuzu, Aslantaş İzcilik Kampı, Bahçe Spor Salonu, Adana Yüreğir Gençlik Merkezi, Atletizm Pisti, Ankara Batıkent Gençlik Merkezi, Şereflikoçhisar Gençlik Merkezi, Eryaman Ferdi Sporlar Salonu Yapım işlerinde şartname ve projesine uygun olmayan imalatlar gerçekleştirilmiştir (Sayıştay, 2015, s.9-10)

Tesislerin eski oluşu, zeminlerin bozuk, sağlık hizmetlerinin eksik oluşu ve genel anlamda imkansızlıklar içerdiği görüşmecilerin ifadeleri arasındadır. Örneğin:

“Bütün kulüpler kırk sene önce ki salonla, aynı yerde, aynı malzemeyle çalışıyorlar.” (G.61)

Tesislere ilişkin bu sorunların varlığına işaret eden bazı araştırmalar da vardır. Yüzgenç ve Özgül (2014) çalışmasında insanların hizmet kalitesi algılarında fiziksel ortamın büyük etkisi olduğu için kamuya ait spor merkezlerinde fiziksel ortamın temizlik, tasarım, hava koşulları, aydınlatma ve güvenlik açısından daha memnun edici hale getirilmesi için araştırmalar yapılması gerektiğini ortaya koymuştur.

Ayrıca **nicel yönden** tesislerin sayıca az oluşu ve yetmediği vurgulanmıştır:

“50’ye yakın kulüp var. 2 saha var; haftada iki günden birer saat. İdman yapmamız imkansız. Saha yetersizliği var.” (G.9)

Yenel ve Güngörmüş (2006) Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü bünyesinde bulunan spor tesisleri sayısının 888 olduğu ifade edilerek, bu tesislerin sayısını ülke nüfusuna oranlandığında, her 76.356 kişiye bir spor tesisi düştüğü belirtilmiştir. Bu sayının ne ölçüde az olduğu ilk bakışta anlaşılmaktadır. Karataş ve diğerleri (2011) Malatya halkının ilgi duyduğu halde spor yapmasına engel teşkil eden faktörlerin başında % 27.0 ile yeterli spor tesisinin olmamasının geldiğini ve Malatya’daki kamu kurum ve kuruluşların spor tesisleri yeterlilik durumuna ilişkin olarak katılımcıların % 42.9 ile tesisleri yetersiz bulduklarını belirlemiştir.

Tesislerin yetersizliklerinin giderilmesi kulüplerin fonksiyonlarını yerine getirebilmesi için elzemdir. Bir başka çalışmada da Almanya’dakiler ile karşılaştırıldığında Türkiye’de spor kulüplerinin yaşadıkları bir sorun olarak göze çarpan önemli bir farklılığın tesisler olduğu tespit edilmiştir (Erturan ve İmamoğlu, 2011). Nitekim Alman kulüplerinin %32’sinin kendine ait tesisleri

bulunmaktadır (Breuer, 2007). Araştırmada **kulübe ait tesisin bulunmaması** görüşmecilerin tesislere yönelik sorunlarından biri olarak belirmiştir. Ancak bu konuda, daha önce de bahsedildiği gibi ikincil verilere ulaşmak mümkün değildir. Bir başka deyişle hangi kulüplerin kendi spor saha ve tesislerine sahip olduğunu belirlemek ancak her bir kulüp ile birebir iletişim kurmakla mümkün olacağından çalışma kapsamında bu tür verilerin analizine yer verilmemiştir.

Bununla birlikte kulübe ait tesislerin olmaması pek çok kulübün kamu tesislerini ortak kullanması ile sonuçlanmaktadır. Bu bağlamda mevcut **tesislerin ortak kullanımında planlama sorunları** da sıkça dile getirilmiştir. Bugün Avrupa’da belediyelere, okullara ve diğer kamu kuruluşlarına ait spor tesisleri alt yapısı spor kulüpleriyle paylaşılmakta, kulüpler bu ortak alanlarda dönüşümlü olarak sportif programlarını uygulamaktadır. Araştırmada ortaya çıkan antrenman saatleri planlaması ve sürelerinin yetersiz olması alt temalarına yönelik olarak, alan yazın incelendiğinde, Zeytinburnu belediyesi tarafından hazırlanan amatör spor kulüplerinin sorunlarına ilişkin hazırlanan raporla araştırma sonuçları örtüşmektedir. Raporda bu sorun; *“mevcut tesislerin kullanımındaki çarpık ve haksız tablo ile birlikte, ilçemiz kulüpleri arasında dostluğu, barışı ve kardeşliği zedeleyen bir ortam çıkmaktadır. Dolayısıyla bu tablonun haksız rekabet ortamı yarattığı ve eşitlik ilkesini zedelediği de görülmektedir”* şeklinde ifade edilmektedir. Kamuya ait tesislerin kulüplere eşit ve adil bir şekilde paylaştırılması ciddiyetle planlanması gereken bir konu olarak görülmektedir (Kaynarca ve diğ., t.y.).

Tesisler konusunda yeterli desteğin olmamasına yönelik olarak devlet teşviki olmadığından dolayı sıkıntılar yaşandığı, amatör kulüplere kesinlikle destek verilmediği, kamuya ait spor tesislerinin kulüplere açılması gerektiği vurgulanmıştır. Aslında SGM mahiyetindeki spor tesisleri belirli kriterlerdeki kulüplere, federasyonlara ve kamu kurumlarına protokol ile bedelsiz devredilebilmektedir. Fakat burada kamu kurumlarına olan devir kulüplerin olumsuz olarak değerlendirdiği bir durumdur.

Buna göre GSB'nin diğer kamu kurumlarına devrettiği tesislerden amatör kulüpler yeterince faydalanamamaktadır. Burada ortak kullanılan tesislerin nicel ve nitel yönden güçlendirilmesi için beklenen desteğin tatminkar olmadığını söylemek gerekecektir.

Malzemeler için kaynak oluşturmak sorunu çalışmada daha önce finansal sorunlar bölümünde de ortaya çıkmıştır (Tablo 1 ve Tablo 5). Bir spor branşının gerçekleştirilmesinde ihtiyaç duyulan malzemeler yalnızca o branşa ait top, raket, paten gibi ekipmanların dışında formalar, kasklar, dizlikler gibi zorunlu giysiler ile güvenliği artırmaya yönelik çeşitli materyalleri de içermektedir. Özellikle takım sporları düşünüldüğünde kulüpler açısından maliyet sporcu sayısına göre katlanmaktadır. Buna bir de fileler, direkler, puan tabloları gibi saha malzemeleri eklendiğinde kulüplerin bütçesi oldukça zorlanacaktır. Nitekim Erturan ve İmamoğlu'nun çalışmasında spor kulüplerinin en büyük giderinin "spor malzemeleri" olduğu belirtilmiştir (Erturan ve İmamoğlu, 2011).

Malzemeler pahalıdır ancak kulüpler bu malzemeleri temin etmek için yeterli finansal kaynaklara sahip değildir. Bunun ilk nedeni, daha önce de belirtildiği gibi gelir oluşturmakta sıkıntılar yaşamalarıdır. Bu anlamda kulüplerin kendi imkanlarıyla karşılayamadıkları malzemeler için sponsor ya da kurumsal destekler araması kaçınılmazdır. Sponsorluk yalnızca malzeme temininde değil diğer pek çok gider kaleminde kulüplerin arayış içinde oldukları bir ihtiyaçtır. Gelir oluşturamama konusu daha önce finansal sorunlar konusunda etraflıca incelenmiştir. Kulüplerin başvuracağı bir diğer kaynak **kurumların malzeme desteği** olacaktır. Görüşmecilerin bir sorun olarak gördüğü kamu yardımları aslında yasal düzlemde tanımlanmıştır. 3289 sayılı Kanunun "Kulüplere yardım" başlıklı 25'inci maddesinde, kulüplerin amatör faaliyetleri için Genel Müdürlüğün aynı ve nakdi yardımda bulunabileceği ifade edilmiştir. Ancak Sayıştay raporlarına göre;

"Spor kulüplerinin hangi şartları taşımaları halinde ne miktarlarda yardım alacağına dair

bir kriter geliştirilemediği dolayısıyla yapılan yardımlar ile amatör faaliyetleri desteklemek ve geliştirme amacının tam anlamıyla gerçekleştirilemediği düşünülmektedir".

İlaveten raporda amatör kulüp faaliyetlerine yapılan yardımlara ilişkin denetlemeleri gerçekleştirmek üzere yeterli personel bulunmadığı ifade edilmiştir (Sayıştay, 2015).

Nitekim TBMM'nin spor kulüplerinin sorunlarına yönelik hazırladığı raporda da birçok amatör spor kulübünün tesis, malzeme ve maddi problemler yaşadığı vurgulanarak, SGM'nin kulüp gelirlerinden daha makul oranlarda pay alması; spor kulüplerine damga vergisi muafiyetinin getirilmesi; spor kulüplerinin tesis, arazi, malzeme alımlarına teşvik uygulaması getirilmesi; amatör kulüplerin aldığı malzemelerdeki KDV oranının düşürülmesi önerilmektedir (TBMM, 2011, s.188).

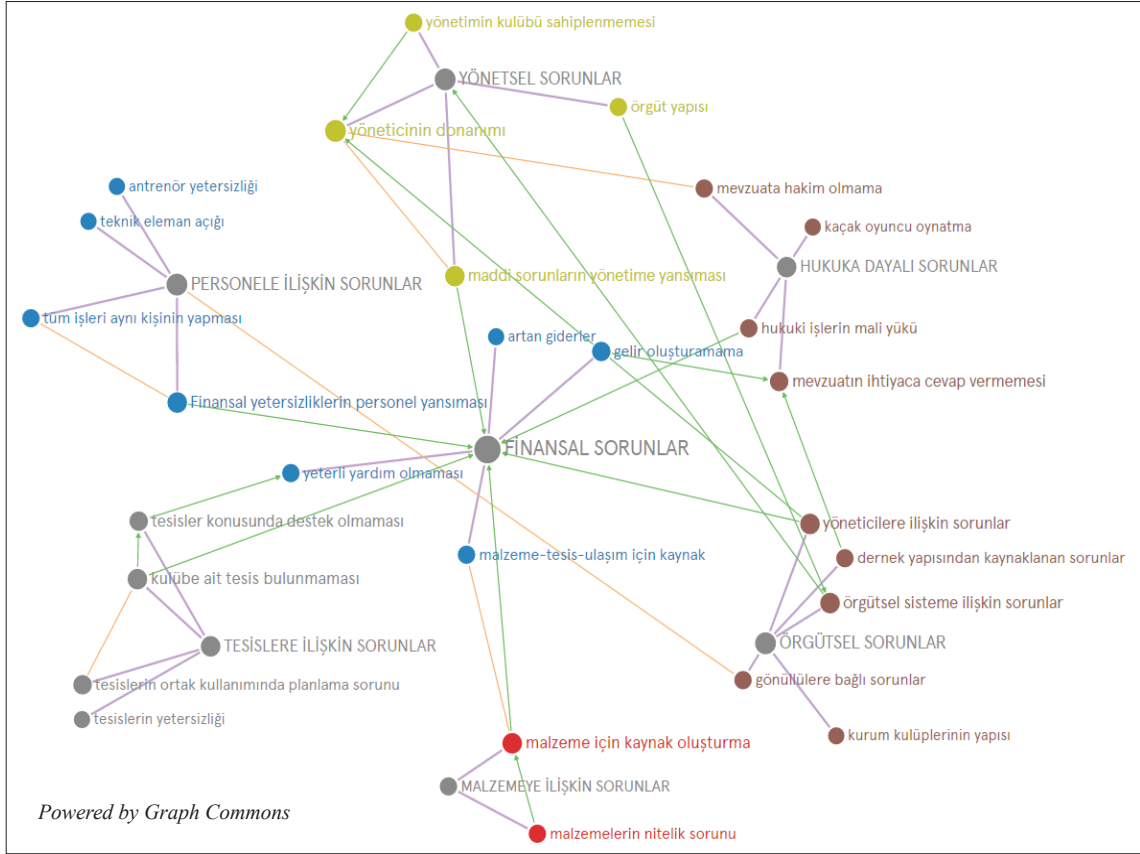
Malzemelerin nitelik sorunu ise görüşmecilerin yardım olarak gelen malzemelerin kalitesiz oluşu ya da kaynaksızlıktan dolayı eldeki eski malzemeyle idare edildiği şeklinde belirlemiştir. Sportif malzemeye ilişkin pazarda herhangi bir kısıtlama olmadığı ve istenildiğinde dünya standardında kalitede malzemeler satın alınabileceği düşünüldüğünde şüphesiz buradaki sorunun da malzeme için kaynak oluşturma problemiyle ilişkili olduğunu söylemek gerekecektir. Bu durumda aslında malzemeye ilişkin sorunlar finansal sorunlarla doğrudan ve dolaylı olarak ilişkilidir.

2- Kulüplerdeki sorunların ilişkisel ağı

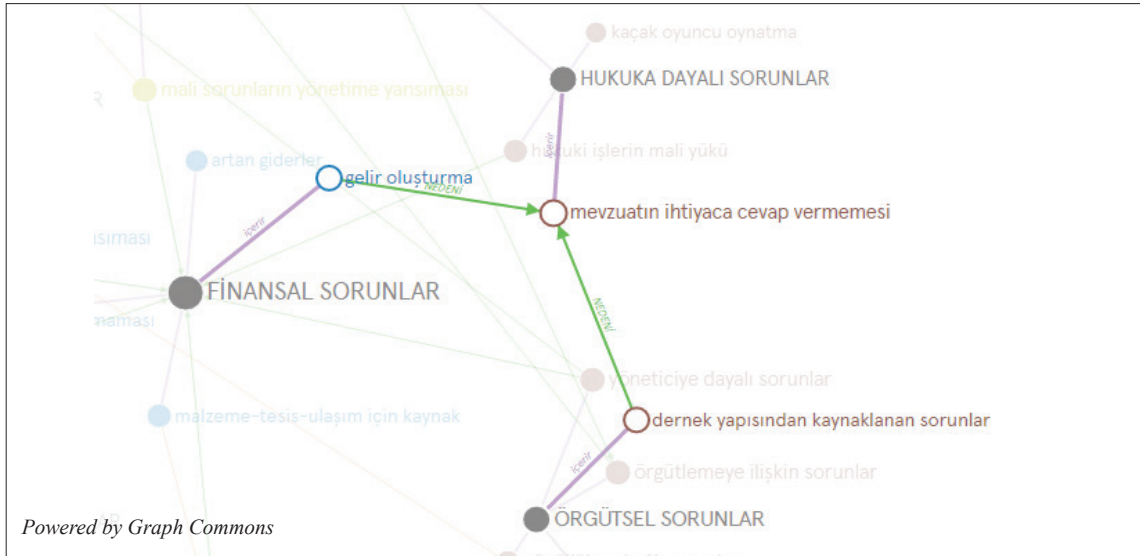
Araştırmada kulüp sorunlarından hangilerinin hangi konuyla ilişkili olduğunu inceleyerek sorunlara daha bütünleşik bir anlam kazandırmak amacıyla geliştirilen sorunlar ağı değerlendirilecektir.

Bulgular bir bütün olarak incelendiğinde boyutların aslında tek başına birer sorun olmadığı, kategorilerin birbiriyle ilişkili ve birbirlerini içeren bir yapıda olduğu, bu durumun sistematik bir sorun yumağını işaret ettiği görülmektedir.

Öyle ki **finansal sorunlar** boyutu incelendiğinde bu konunun diğer tüm sorunlarla baskın biçimde ilişkili olduğu görülmektedir. Örneğin, "**gelir oluşturamama**" finansal



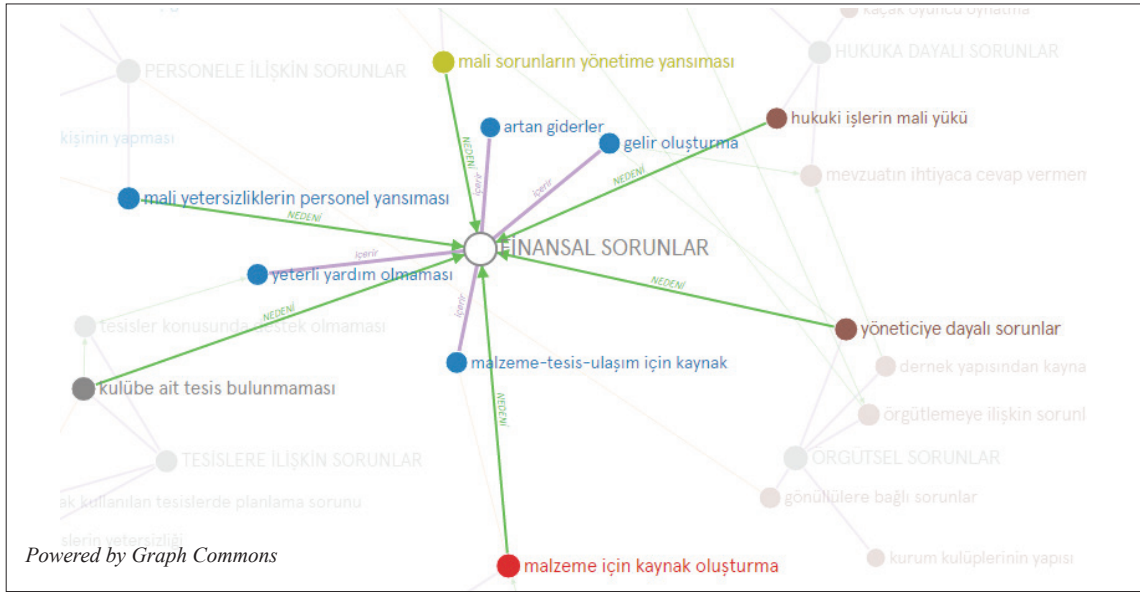
Şekil 1. Kulüp sorunlarının ilişkisi ağı



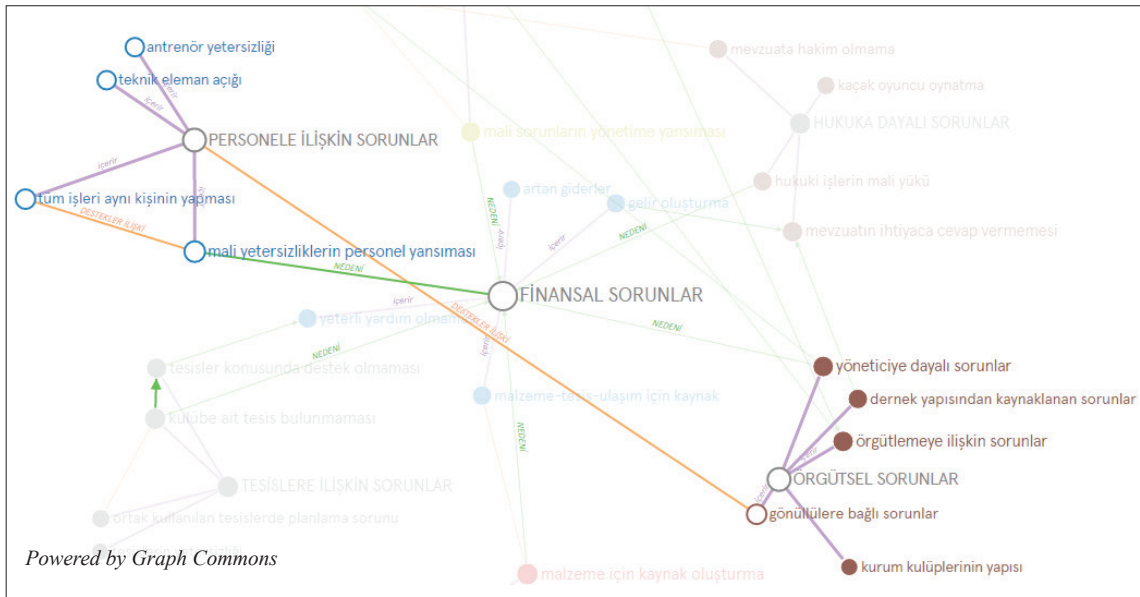
Şekil 2. "Gelir oluşturamamanın" nedeni olarak "mevzuatın ihtiyaca cevap vermemesi"

sorunların temelinde yatarken bu sorunun kaynağı olarak hukuksal boyuttaki **"mevzuatın ihtiyaca cevapverememesi"** ve dahi bunun bir sonucu olarak örgütsel boyuttaki **"dernek**

yapısından kaynaklanan sorunlar" kısır bir döngü içerisinde birbirleriyle etkileşmektedir (bkz. Şekil 2).



Şekil 3. Çeşitli sorunların kaynağı olarak finansal sorunlar



Şekil 4. Personele ilişkin sorunları oluşturan nedenler

Gerçekten de finansal sorunlar tüm sorun boyutlarıyla etkileşerek pek çok sorunun kaynağı gibi görünmektedir (bkz. Şekil 3) Örneğin malzeme için kaynak oluşturmama, kulübe ait tesis bulunmaması, mali yetersizliklerin personele yansması doğrudan finansal kaynak yetersizliğini işaret etmektedir. Bir başka ifadeyle kulüplerin malzeme, tesis ve personele ilişkin sorunlarının en büyük kaynağı finansal sorunlardır.

İlişkiler her zaman bu kadar net ve belirgin değildir. Dolaylı ilişkiler içerisinde de finansal sorunların bir problem kaynağı olarak görmek mümkündür. Örneğin **yöneticiye dayalı sorunların** nedeni olarak **yöneticinin mesleki donanımına** ilişkin sıkıntılar ileri sürülmüş, bunun bir nedeni profesyonel yönetici istihdamı için kaynak yetersizliği olarak gösterilmiş; dolayısıyla sorunun asıl kaynağı yine finansal sorunlar olarak belirmiştir.

Dolaylı ilişkilere bir başka örnek ise personele ilişkin sorunlar üzerinden gösterilebilecektir (bkz Şekil 4). Burada **mali yetersizliklerin personele** yansımaları ve bu nedenle **her işi aynı kişinin yapmasının** finansal sorunlardan kaynaklanması ilişkiler açısından açıkça görülmektedir. Ancak buna ilaveten örgütsel sorunlar kapsamında **gönüllülere bağlı sorunların personele ilişkin sorunları** doğurduğu görülmektedir. Yani spor kulüplerinde personele ilişkin sorunları tek bakış açısıyla değerlendirmek yerine bu sürece dahil olan finansal ve örgütsel sıkıntıları da incelemek gerekmektedir.

Aşağıda, kısaca açıklanmaya çalışılan bu ilişkiler sistematığının işaret ettiği biçimde kulüp sorunları basitleştirilerek özetlenmiştir.

- Kulüplerin tüm sorunları ağırlıklı olarak finansal sorunlardan kaynaklanmaktadır.
 - Finansal sorunlardaki gelir elde etmeye bağlı sorunlar, büyük ölçüde dernek yapısının hukuki çerçevesinden kaynaklanmaktadır.
 - Hukuka dayalı sorunlarda diğer sorunlara zemin hazırlayan mevzuatın ihtiyaca cevap vermemesidir. Buradan dernek yapısının örgütsel sorunlar ve gelir elde edememe nedeniyle finansal sorunlar doğurduğunu anlamak gereklidir.
 - Hukuki sorunlarda beliren kaçak oyuncu oynatma konusunda hukuki işlerin mali yükü (yani yeniden finansal yetersizlikler) ortaya çıkmakta; kulüpler kaçak oyuncuya itiraz başvurusu bedelini genellikle karşılayamamakta, böylece sistem denetim noktasında bir nevi kilitlenmektedir. Burada hukuki ve hatta finansal eksikliklerin ülkedeki spor etiğine olumsuz etkileri düşünülmelidir.
 - Mevzuata hakim olmama hukuksal sorunların yöneticiye bağlı sorunlarla ilişkisini ortaya koymaktadır. Mevzuata hakim olma yöneticinin donanımları arasında beklense de bu konuda eksiklikler bulunmaktadır.
 - Örgütsel sorunların temelinde hukuki çerçevede dernek yapısında olmak vardır. Buradan doğan finansal sorunlar örgütsel bazı sorunları beraberinde getirmektedir (örn. İş
- bilen yöneticiye ihtiyaç ancak istihdamı için gelir oluşturmama)
 - Örgütteki yöneticiye dayalı sorunların iki nedeni görünmektedir. Birincisi profesyonel yönetici istihdam etmeye yetecek finansal kaynak olmaması, ikincisi mevcut yöneticilerin donanımlarıdır.
 - Yönetime dayalı sorunlar içerisinde büyük yer tutan yönetici donanımı, hem hukuksal sorunlar hem de örgütsel sorunlarda destekler biçimde ortaya çıkmıştır. Yönetimsel sorunların kaynağının izi sürüldüğünde temelde finansal yetersizliklerin etkili olduğu tespit edilmiştir (profesyonel yönetici istihdamı için yeterli kaynak yoktur). Yönetici donanımı, bir başka açıdan yalnızca kulüplerin iç sorunu değil spor yöneticisi yetiştiren kurumların da bir eksikliği olarak dile getirilmiştir.
 - Nitekim personele ilişkin sorunlara bakıldığında teknik eleman açığı ve antrenörlerin yetersizliği de sisteme mal edilmiştir. Ayrıca personele ilişkin beliren en önemli sorun yine finansal yetersizliklerden personel istihdam edilememesi, bu nedenle kulüplerde her işi aynı kişinin yapmasıdır.
 - Örgütsel sorunların personel ve yönetici sorunlarıyla ilişkili olduğu bir başka konu gönüllülere bağlı sorunlardır. Yönetimin kulübü sahiplenmemesi ve donanımlı yöneticilerin bulunmaması gönüllü katılımın zayıflığına işaret etmektedir.
 - Tesislere bakıldığında, antrenman tesislerine erişim sorununun temelde yattığı görülecektir. Burada da kulübe ait tesisin bulunmamasının nedenleri finansal sorunlar ve finansal yardımların yetersiz oluşu olarak belirmiştir. Böylece kulüpler kamuya ait tesisleri ortak kullanmak zorunda kalmaktadır. Üstelik ortak kullanılan tesisler de çalışma saatlerinin planlanması da büyük bir sorun olarak görülmektedir.
 - Malzemeye ilişkin sorunlar neredeyse tamamen finansal sorunlarla ilişkilidir. Malzeme yardımı olmadan malzemeye kaynak oluşturu-

rulamamaktadır. Eldeki niteliksiz malzemenin yenilenememesi de finansal yetersizliklerden ötürüdür.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kulüplerdeki sorunlar, bir kısır döngü sürecinde birbirlerini yeniden üretmektedir. Sorunların temelinde finansal yetersizlikler görülmektedir. Bu problemi besleyen en önemli husus mevzuatın ihtiyaca cevap vermemesi olarak tespit edilmiştir. Bu çerçevede örgütsel, yönetsel, hukuksal sorunlar da belirlemekte, personele, tesislere ve malzemeye ilişkin eksiklikler ortaya çıkmaktadır.

Sonuç olarak çalışmada kulüplerin sorunları tanımlanarak zayıf yönleri ortaya konmuştur. Kulüplerin mevcut sorunları onların hem sporu kitlelere ulaştırma görevlerinde ve demokratik spor yönetimine katılma süreçlerinde işlev bozukluğuna yol açmaktadır. Bu işlev bozuklukları hem kitle sporu hem de yarışma sporu açısından, Türk spor sisteminin verimli çalışmasının önündeki önemli engeller olarak görülmektedir. Bu çalışmanın sonuçları dikkate alınarak spor kulüplerinin problemlerine ilişkin bazı öneriler getirilebilir:

Finansal sorunları gidermek üzere:

- İlk olarak, kulüplerin finansal sorunlarına geçici çözümler getirmek; yardımlar yapmak yerine kulüplerin kendi gelirlerini etkili biçimde oluşturmaları için elverişli şartları sağlayan bir sistemin düzenlenmesi
- Spor kulüplerinin yapısına özgü özel hukuki düzenlemelerin yapılarak alternatif gelir kaynağı oluşturabilecekleri yasal düzenlemelerin yapılması
- Kulüplerin piyasa koşullarında gelir elde etmeleri konusunda eğitici projelerin GSB tarafından geliştirilerek ilgili kurumlarla yürütülmesi
- Spor kulüplerine yapılan kamusal desteğin ilke ve kurallara bağlanarak şeffaf denetime açık olması ve yardımlarda yarışma sporlarına katılım şartının düzenlenmesi
- Kulüp işletmelerinin sportif faaliyetlerine piyasadaki işletmelerden ayrı olarak vergi kolaylıkları sağlanması

Hukuka dayalı sorunları gidermek üzere:

- Spor kulüplerinin dernek statülerinin kulüplerin kamu yararına faaliyetlerinin önemi dikkate alınarak devam ettirilmesi ve bu bağlamda Dernekler Kanununda spor kulüpleri için ayrıcalıklı düzenlemelere yer verilmesi
- Spor yöneticisinin hukuki donanımını geliştirmek üzere bir çeşit spor hukuku el kitabının hazırlanması ve dağıtımı

Örgütsel sorunları gidermek üzere:

- Dernek oluşumunda spor yönetimi ve hukuku alanlarını tanıyan, gelişmelerin farkında olan donanımlı spor yöneticilerinin istihdamı ya da gönüllü çalıştırılması için programlar projelendirilmesi
- GSB tarafından spor kulüplerine yönetim ve hukuka yönelik eğitim seminerleri verilmesi
- Mali durumları düzeldiğinde (bkz ilk madde) kulüplerde yönetici istihdamının özendirilmesi, gönüllü çalıştıracak olanlarda çalışan için danışmanlık bedelinin yasal bir düzenlemeyle vergi yoluyla devlet tarafından desteklenmesi

Personele ilişkin sorunları gidermek üzere:

- Gönüllülük kültürünü yerleştirecek ve farkındalığı artıracak çalışmalarla birlikte gönüllülüğün bireye değer katan bir referans olarak kabul edilmesi yoluyla kulüplerde personel açığının giderilmesi
- Teknik eleman ve antrenörlerin yalnızca daha iyi eğitimi değil aynı zamanda kulüpler tarafından mali yönden daha rahat istihdam edilmesi için düzenlemeler yapılması; bu tür işe alımlar için bazı vergi kolaylıklarının sağlanması
- Spor yöneticisi hizmet öncesi ve hizmet içi eğitiminin ülkedeki ihtiyaçların dikkate alınarak yapılandırılması
- Spor yöneticisi etik kodlarının yeniden düzenlenmesi ve yaptırımlar içermesi

Tesislere ilişkin sorunları gidermek üzere:

- Kamuya ait tesislerin kulüplere adil dağıtımını sağlayacak yöntemlerin belirlenmesi,

- Tesis kullanımında sporu kitlelere ulaştıran birinci el olmaları için kulüplere ayrıcalıklı düzenlemeler yapılması,
- Mevcut tesislerin iyileştirilerek ihtiyaç duyulan bölgelerde yeni tesislerin inşa edilmesi

Malzemeye ilişkin sorunları gidermek üzere:

- Malzeme alımı için finansal yapılarının iyileştirilmesi (bkz: ilk madde)
- Malzeme yardımları için toptan alım ve dağıtım yöntemi yerine kulüplerle iletişim kurarak onlardan ihtiyaç listeleri temin edildikten sonra yardımları bu ihtiyaçlara göre yapılması

Çalışmanın bazı sınırlılıkları mevcuttur. Öncelikle bu, açıklayıcı bir çalışma olup sorunların ilk bakıştaki genel bir resmini çizmeye yöneliktir. Sorunlara ilişkin bulguların sadece katılımcı görüşlerinden elde edilmesi araştırmanın temel sınırlılığıdır. Zira ülkede ikincil verilere ulaşılabilecek veri tabanları yeterli değildir. Bundan başka araştırma grubunun Ankara ilindeki kulüplerden oluşması- her ne kadar Türkiye genelini yansıtabileceği düşünülse de- küçük

illerdeki sorunları yansıtmak konusunda sınırlı kalabilecek, bu bölgelerde sorunlar daha çeşitli boyutlarda olabilecektir.

Çalışmanın gelecekte yapılacak spor yönetimi çalışmalarına ışık tutacağı düşünülmektedir. Ardıl çalışmalarda ilgili diğer kurumlardaki paydaşlardan sorunlara ilişkin görüşler alınabilir. Bu çalışmada sorunların kategorik ilişkileri tanımlanmıştır; ileride sorunların her bir kategorisine yönelik ayrı çalışmalar yapılarak sorunların başka yönleri tespit edilebilir ve iyileştirilmeleri için model ve yöntemler geliştirilebilir. Çözümüne yönelik proje bazlı çalışmalar ve /veya bu projeler için ihtiyaç duyulan verilerin araştırmaları yapılabilir. İlaveten kulüplerin fiziksel şartlarının ortaya konulması için veri tabanları oluşturulması oldukça gerekli görülmektedir.

Yazışma adresi (Corresponding address):

Doç.Dr. Esra Erturan- Öğüt

Gazi Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Beşevler, 06530, Ankara

E-posta: erturan@gazi.edu.tr,

Telefon: 00905333353316

KAYNAKLAR

1. **Açıkada C.** (2013). Kayağın geleceği ve antrenör modeli. 5. Antrenman Bilim Kongresi, Özet Kitabı. 02-04 Temmuz, Beytepe - Ankara. s.69. Erişim Adresi: http://www.sbt.hacettepe.edu.tr/abk2013/documents/ABK2013_Ozet_Kitapcik.pdf (22.04.2016)
2. **Artuç M.** (2014). Spor Tahkim Kurulları, *TAAD*, 5(19), 867-901.
3. **Bayter M, Alaca E.** (2014). Spor yöneticiliğinde bilgi yönetiminin önemi. *Electronic Turkish Studies*, 9(2), 1781-1791.
4. **Breuer C.** (2007). Sportentwicklungsbericht 2005/2006- Analyse zur situation der sportvereine in Deutschland. Bonn: Bundesinstitut Für Sportwissenschaft.
5. **Breuer, C.** (2009). Sport Development Report 2007/2008, Analysis of the sports clubs' situation in Germany, Abbreviated Version, Bundesinstitut für Sportwissenschaft, Köln, ISBN 976-3-86884-502-0
6. **Demirbilek C.** (2014). Milli Takım'da Kaçak Hokeyci, *Hürriyet Gazetesi*, 19 Şubat, Erişim Adresi: <http://www.hurriyet.com.tr/milli-takimda-kacak-hockeyci-25839988> (12.6.2015)
7. **Demirreli B.** (2009). Başbakanlık Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Spor Eğitimi Dairesi Başkanlığı Tarafından Yürütülen Birinci Kademe Yardımcı Antrenör Yetiştirme Kurslarının Verimlilik Düzeyinin Araştırılması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kütahya.
8. **Devecioğlu S, Çoban B, Yıldırım E.** (2003). Amatör spor kulüplerinin yönetim problemleri ve çözüm önerileri. *Beden Eğitimi ve Sporda Sosyal Alanlar Kongresi*, Ankara
9. **Dilek İ.** (2013). Türkiye ve İtalya'daki Spor Kulüplerinin Mevcut Durumları ve Örgütsel Yapılarının Karşılaştırmalı Analizi, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
10. **Durdu F.** (2015). "Sahte Kız" Yakalandı. *Yeni Malatya Gazetesi*. 14 Şubat, s.9
11. **Erkiner, K.** (2011). *Spor Kulüplerinin Yeniden Yapılandırılmaları Konferansı*. İstanbul Barosu Kültür Merkezi, 28 Mayıs

12. **Erturan E E, İmamoğlu AF.** (2003). Türk sporunda örgütsel yapının bazı avrupa ülkeleri ile karşılaştırmalı olarak incelenmesi. *Beden Eğitimi ve Sporda Sosyal Alanlar Kongresi*.10-11 Ekim. Bildiriler Kitabı. Ankara. 262-270
13. **Erturan E.E, İmamoğlu, A. F.** (2011). Almanya ve Türkiye'deki spor kulüplerinin karşılaştırmalı analizi: Türkiye'deki spor kulüplerinin yapı ve işleyişine yeni bir yaklaşım. *Spor Bilimleri Dergisi, Hacettepe J. of Sport Sciences* 22(2), 54-68.
14. **Erturan-Öğüt EE.** (2010). Almanya ve Türkiye'deki Spor Kulüplerinin Karşılaştırmalı Analizi - Türkiye'de Spor Kulüplerinin Yapı ve İşleyişine Yeni Bir Yaklaşım-. Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Doktora Tezi. Ankara
15. **Erturan EE, Yenal F.** (2004). Federasyon başkanlarının spor federasyonlarının özerkliğine ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi, *Gazi Beden Eğitim ve Spor Bilimleri Dergisi*, 8(2), 7-16.
16. **Fişek K.** (1998). *Devlet Politikası ve Toplumsal Yapıyla İlişkileri Açısından Spor Yönetimi*. (2. Baskı) Bağırçan Yayınevi, Ankara
17. **GSGM** (1999). *Spor Şurası 1999*, Ankara: Kılıçaslan Yayınevi
18. **GSGM** (2009). *Spor Şurası 2008*. Ankara: GSGM Yayını
19. **Gündoğdu F, Sunay H.** (2006). Spor yöneticisinde olması gereken nitelikler üzerine bir araştırma. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 9(2), 53-68.
20. **Heinemann K.** (2005). Sport and the welfare state in europe. *European Journal of Sport Science*. 5(4), 181-188.
21. <http://www.sponsorluk.gov.tr/Home/Content/13#3> (22.04.2016)
22. <https://www.sportengland.org/our-work/club-matters/> (22.04.2016)
23. <http://www.statista.com/topics/1382/sports-sponsorship/> (22.04.2016)
24. **İmamoğlu AF, Karaoğlu E, Erturan EE.** (2007). Türkiye'de spor kulüplerinin yapısal nitelikleri ve temel problemleri. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Dergisi*, 12(3), 35-61.
25. **Karaç Y.** (2004). Başbakanlık GSGM Spor Eğitimi Dairesi Başkanlığının Bünyesinde Açılan Antrenör Yetiştirme Kurslarının Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi. Ankara.
26. **Karataş Ö, Yücel AS, Karademir T, Karakaya Y.** (2011) Malatya'da sporun yaygınlaştırılması açısından spor tesislerinin yeterlilik düzeyinin incelenmesi. *Spor Bilimleri Dergisi, Hacettepe J. of Sport Sciences* 22(4), 154-163.
27. **Katırcı H, Uztuğ F.** (2009) Spor kulüplerinde iletişim yönetimi: Türkiye profesyonel futbol liglerinde yer alan spor kulüplerinin iletişim uygulamalarına ilişkin araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 149-168.
28. **Kaynarca N, Bahçekapılı C, Gençoğlu M, Ay S.** (*Tarih Bilinmiyor*). Amatör spor kulüplerimiz ve sorunları. Erişim Adresi: http://www.zeytinburnu.bel.tr/Document/FileManager/kt4_spor.pdf (17.04.2016).
29. **Milliyet** (2014). Beşiktaş Bahadır Abdulkadir Yağız'ı Gizlice Oynatmış. 10.10.2014. Erişim Adresi: <http://www.milliyet.com.tr/besiktas-bahadir-abdulkadir-besiktas-1952595-skorerhaber/>. (12.4.2016)
30. **Özen G, Koçak F, Boran F, Sunay H, Gedikli N.** (2012). **Türk** spor yönetimindeki mevcut sorunlara ilişkin akademisyenlerin görüşlerinin değerlendirilmesi. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 10(4), 107-116.
31. **Sayıştay Başkanlığı** (2015). *Spor Genel Müdürlüğü 2014 Yılı Sayıştay Denetim Raporu*. Ankara. Erişim Adresi: http://www.sayistay.gov.tr/rapor/kid/2014/%C3%96zel_B%C3%BCT%C3%A7eli_%C4%B0dareler-B/SPOR%20GENEL%20M%C3%9CD%C3%9CRL%C3%9C%C4%9E%C3%9C.pdf (22.04.2016)
32. **SGM** (2015). *Tahkim Kurulu Başkanlığı, Tanıtım*, Erişim Adresi: https://sgm.gsb.gov.tr/Public/Edit/images/SGM/Birimler/Tahkim%20Kurulu/tahkim_kurulu_baskanligi_tanitim_05_07.pdf (22.04.2016).
33. **Shields PM, Rangarajan N.** (2013). *A Playbook for Research Methods: Integrating Conceptual Frameworks and Project Management*. New Forums Press.
34. **Sönmezoğlu U, Çoknaz D.** (2013). Yönetici bakış açısıyla spor kulüplerinde kurumsallaşma (Spor Toto Süper Lig Örneği). *NWSA-Sports Sciences* 9(1), 1-21.
35. **Spor Haber** (2011). Galatasaray'da sahte lisans skandalı. Erişim Adresi: <http://spor.haber7.com/spor/haber/788848-galatasarayda-sahte-lisans-skandalı>. (22.4.2015).
36. **Sunay H, Çaycı E.** (2008). Farklı futbol ligi kategorilerinde yer alan Ankara takımlarının spor yöneticisi niteliklerine ilişkin görüşleri. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. 2008, 6(2), 45-48.
37. **Şahin G, Özbek O.** (2008). Gençlik ve spor genel müdürlüğü federasyonlarında görev yapan personelin sponsorlukla ilgili görüşleri. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 6(2), 75-80.
38. **TBMM** (2011). *Spor Kulüplerinin Sorunları ile Sporda Şiddet Sorununun Araştırılarak Alınması Gereken Önlemlerin Belirlenmesi Amacıyla Kurulan Meclis Araştırması Komisyonu Raporu*, Mart.
39. **Yenal F, Günçörmüş HA.** (2006). Türkiye'deki illerin sosyo-ekonomik gelişmişlik sıralaması ile sportif gelişmişlik düzeylerinin belirlenmesi. *SPORMETRE, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4(2), 61-72.
40. **Yıldırım A, Şimşek H.** (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.
41. **Yüzgenç AA, Özgül SA.** (2014). Yerel Yönetimlerin Sunduğu Spor Hizmetlerinde Hizmet Kalitesi (Gençlik Merkezleri ve Aile Yaşam Gençlik Merkezleri Örneği). *Spor Bilimleri Dergisi Hacettepe J. of Sport Sciences*, 25(2), 79-93.

