



**TÜRKİYE’DE HENTBOLUN YÖNETİM VE ORGANİZASYONLARININ
FARKLI ÜLKELER İLE KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ**

Hazırlayan: Selami KARUÇ

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ahmet DİNÇ

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

İĞDIR/2025

Her Hakkı Saklıdır

T.C.
İĞDIR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

DOKTORA TEZİ

TÜRKİYE’DE HENTBOLUN YÖNETİM VE ORGANİZASYONLARININ
FARKLI ÜLKELER İLE KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ

Selami KARUÇ

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

İĞDIR-2025

TAAHHÜTNAME

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada orijinal olan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını bildiririm.

Selami KARUÇ



ÖZET

TÜRKİYE’DE HENTBOLUN YÖNETİM VE ORGANİZASYONLARININ FARKLI ÜLKELER İLE KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ

KARUÇ, Selami

Doktora Tezi

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ahmet DİNÇ

Mayıs-2025, 151 Sayfa

Bu çalışma, Türkiye Hentbol Federasyonu ile Avrupa’da hentbol alanında kurumsal başarılarıyla öne çıkan Almanya, Fransa, Danimarka ve İsveç hentbol federasyonlarının yönetim ve organizasyon yapılarını karşılaştırmalı olarak analiz etmektedir. Araştırmada nitel araştırma desenlerinden biri olan doküman analizi yöntemi tercih edilmiş; özellikle içerik analizi tekniği kullanılarak, ilgili ülkelerin federasyon yapılanmaları, yasal düzenlemeleri, resmî belgeleri ve güncel turnuva verileri sistematik şekilde incelenmiştir.

Elde edilen bulgulara göre, Türkiye Hentbol Federasyonu’nun mevcut merkeziyetçi yönetim modeli, hentbolun ülke genelinde yaygınlaştırılması ve sürdürülebilir gelişimi açısından sınırlı kalmaktadır. Araştırmada karşılaştırmaya konu olan ülkelerde ise bölgesel yönetim modellerinin öne çıktığı; yerel düzeyde karar alma süreçlerinin güçlendirildiği ve böylece sporun tabana daha etkili bir şekilde yayıldığı görülmektedir.

Özellikle Danimarka ve İsveç federasyonlarında uygulanan okul temelli spor sistemleri, hentbolun küçük yaş gruplarında yaygınlaştırılmasına önemli katkılar sağlamaktadır. Bu yapıların yalnızca sportif başarıyı değil, aynı zamanda toplumsal katılımı ve spor kültürünün derinleşmesini de desteklediği ortaya konulmuştur. Almanya ve Fransa federasyonlarında ise profesyonel lig yapılanmaları ve altyapıya dayalı sistemlerin hentbolun kurumsal gücünü artırdığı gözlemlenmiştir.

Sonuç olarak, Türkiye’de hentbolun gelişimi için sadece sportif performansa odaklanmak yeterli değildir. Kurumsal yapıların yeniden inşası, karar mekanizmalarının yerleştirilmesi ve mali özerkliğe dayalı bir federasyon yönetimi anlayışının benimsenmesi gerekmektedir. Doküman analizinden elde edilen bulgular, çok merkezli bir federasyon yapılanmasının, yerel sorumlulukların artırılmasının ve uluslararası yönetim modelleriyle uyumlu bir organizasyon yapısının Türkiye hentbolu için işlevsel olabileceğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Hentbol, Spor Yönetimi, Federasyon Yapıları.

ABSTRACT

COMPARATIVE ANALYSIS OF MANAGEMENT AND ORGANIZATIONS OF HANDBALL IN TURKEY DIFFERENT COUNTRIES

KARUÇ, Selami

PhD Thesis

Physical Education and Sports Department

Thesis Advisor: Assoc. Prof. Dr. Ahmet DİNÇ

May-2025, 151 Pages

This study presents a comparative analysis of the administrative and organizational structures of the Turkish Handball Federation and the federations of Germany, France, Denmark, and Sweden—countries that stand out in Europe for their institutional success in handball. A qualitative research design was adopted, specifically the document analysis method; using content analysis techniques, the study systematically examined the federative structures, legal regulations, official documents, and current tournament data from the respective countries.

According to the findings, the current centralized governance model of the Turkish Handball Federation appears to be limited in promoting the nationwide dissemination and sustainable development of handball. In contrast, the countries included in the comparative analysis emphasize regional governance models, where decentralized decision-making processes at the local level strengthen grassroots participation and the broader diffusion of the sport.

In particular, the school-based sports systems implemented by the Danish and Swedish federations significantly contribute to the promotion of handball among younger age groups. These models have been shown to support not only athletic success but also social participation and the deepening of a sports culture. The federations in Germany and France, on the other hand, have enhanced their institutional strength in handball through professional league structures and youth development systems.

In conclusion, focusing solely on athletic performance is not sufficient for the advancement of handball in Turkey. There is a need to reconstruct institutional frameworks, localize decision-making mechanisms, and adopt a federation governance model based on financial autonomy. The findings from the document analysis suggest that a multi-centered federation structure, increased local responsibilities, and an organizational model aligned with international governance practices could be functional and beneficial for the development of handball in Turkey.

Key Words: Handball, Sport Management, Federation Structures

ÖNSÖZ

Bu çalışma, "Türkiye’de Hentbolun Yönetim ve Organizasyonlarının Farklı Ülkeler ile Karşılaştırmalı Analizi" başlığı altında, hentbol sporunun yönetim ve organizasyon yapısını farklı ülkelerle kıyaslayarak, Türkiye’deki mevcut durumu daha sağlıklı bir şekilde değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

Çalışma sürecim boyunca akademik bilgi ve deneyimiyle yolumu aydınlatan, her aşamada desteğini esirgemeyen danışmanım Doç. Dr. Ahmet DİNÇ’e en içten teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca, bilimsel katkıları ve yol göstericiliğiyle çalışmama değer katan Prof. Dr. Ahmet Nusret BULGURCUOĞLU’na da şükranlarımı sunarım.

Bu akademik yolculukta her zaman yanımda olan, güveni ve desteğiyle bana güç veren kıymetli babamın varlığı, en büyük dayanaklarımdan biri olmuştur.

Sabrı ve anlayışıyla yanımda olan kıymetli eşim ile masum gülüşleriyle yorgunluğumu unutturan bana umut aşılayan çocuklarım Mir Hüseyin ve Deniz Behram, bu sürecin en kıymetli ilham kaynağı olmuşlardır.

Bu çalışmanın, hentbol sporunun yönetim ve organizasyon yapısına dair yürütülecek gelecekteki akademik çalışmalara ve hentbolumuzun yeniden yapılanmasına ışık tutmasını ve alana katkı sağlamasını temenni ederim.

Selami KARUÇ

İĞDIR/2025

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZET.....	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR DİZİNİ	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
TABLolar DİZİNİ	xi
1.GİRİŞ	1
2. GENEL BİLGİLER.....	3
2.1. Yönetim Kavramı	3
2.1.1. Yönetimin Tanımı.....	3
2.1.2. Yönetimin Amacı.....	3
2.1.3. Yönetim Bilimi	3
2.2. Yönetim Fonksiyonları.....	4
2.2.1. Planlama	4
2.2.2. Örgütlenme	4
2.2.3. Yönelme.....	5
2.2.4. Koordinasyon.....	5
2.2.5. Denetim.....	6
2.3. Sporun Tanımı	7
2.4. Spor Yönetimi	8
2.4.1. Spor Yönetiminin Amacı.....	8
2.4.2. Spor Yönetiminin Fonksiyonları	9
2.4.3. Stratejik Spor Yönetimi	10
2.5. Liderlik	10
2.6. Örgütsel Yapı	11
2.6.1. Örgüt Kültürü.....	11
2.7. Yönetici ve Lider Arasındaki Fark	12
2.8. Spor Yönetim Modelleri ve Türk Spor Yapılanmasında Düzenlemeler	13

2.9. Türkiye’de Spor Yönetimi.....	13
2.9.1. Cumhuriyet Dönemi Öncesi Türk Spor Yönetimi (1903-1922).....	13
2.9.2. Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (1922-1936).....	14
2.9.3. Türk Spor Kurumu (1936-1938).....	15
2.9.4. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (1938-1986)	15
2.9.5. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (1986-2011).....	16
2.9.6. Gençlik ve Spor Bakanlığı (2011-).....	17
2.10. Hentbol	18
2.10.1. Hentbolun ve Oyununun Tanımı	18
2.10.2. Hentbolun Dünyadaki Tarihsel Gelişimi	19
2.10.3. Hentbolun Türkiye’deki Tarihsel Gelişimi.....	20
3. MATERYAL VE METOT	22
3.1. Araştırmanın Modeli	22
3.2. Veri Kaynakları ve İncelenen Belgeler	23
3.2.1. Resmî Federasyon Belgeleri ve İnternet Siteleri	23
3.2.2. Akademik Kaynaklar	23
3.2.3. Yardımcı Yayınlar ve İkincil Veriler.....	23
3.2.4. Kapsam ve Sınırlılıklar	23
3.3. Veri Toplama Yöntemi.....	24
3.4. Verilerin Analizi.....	24
4. BULGULAR	27
4.1. Türkiye Hentbol Federasyonu’nun Mevcut İdari ve Mali Yapısı	27
4.1.1. Hentbol Federasyonu’nun Yönetim Yapılanması	27
4.2. Türkiye Hentbol Federasyonu Müsabaka Faaliyetleri	27
4.2.1. Türkiye Hentbol Federasyonunun Yıl İçerisinde Gerçekleştirmiş Olduğu Tüm Maç Organizasyon Faaliyetleri	27
4.2.2. Altyapı Faaliyetleri	27
4.2.3. Bölgesel Lig Statüsü	41
4.3. Türkiye Hentbol Federasyonunun Kulüp, Sporcu, Antrenör ve Uluslararası Başarıları Açısından Voleybol ve Basketbol Branşları ile Karşılaştırılması	42
4.4. Türkiye Hentbol Federasyonu’nun Mali Yapısı.....	51
4.4.1. Türkiye Hentbol Federasyonu’nun Bütçesi	51

4.5. Federal Almanya Cumhuriyeti Spor Yapılanmasının İncelenmesi	63
4.5.1. Federal Alman Cumhuriyeti Yönetimi	63
4.5.2. Alman Spor Yönetimine Genel Bir Bakış	63
4.5.3. Federal Almanya Cumhuriyetinde Spor Yönetiminin Üst Devlet Yapılanması	65
4.5.4. Bağımsız Spor Örgütleri	66
4.5.5. Almanya Olimpiyat Spor Birliği (DOSB)	68
4.5.6. Eyalet Spor Birlikleri (LSB)	70
4.5.7. Almanya Spor Federasyonları	72
4.6. Federal Almanya’da Hentbolun İdari Yapısı	76
4.6.1. Federal Almanya’da Hentbol	76
4.7. Fransa Spor Yapılanmasının İncelenmesi	87
4.7.1. Fransa’da Spor Yönetimi	87
4.7.2. Fransa’da Sporun Devlet Yapılanması	88
4.7.3. Fransa Spor Federasyonlarının Yapılanması	88
4.7.4. Fransa’da Sporun Bağımsız Yapılanması	89
4.7.5. Fransa’da Spor Kulüplerinin Yapısı	90
4.7.6. Fransa’da Hentbolun İdari Yapısı	91
4.8. Danimarka Spor Yapılanmasının İncelenmesi	97
4.8.1. Danimarka’da Spor	97
4.8.2. Danimarka’da Sporun Yapılanması	98
4.9. Danimarka’da Hentbolun İdari Yapısı	101
4.10. İsveç Spor Yapılanmasının İncelenmesi	105
4.10.1. İsveç’te Spor	105
4.10.2. İsveç’te Spor Yapılanması	106
4.11. İsveç’te Hentbolun İdari Yapısı	108
4.11.1. İsveç’te Hentbol	108
4.12. Almanya, Fransa, Danimarka ve İsveç Hentbol Federasyon Yapıları İle Türkiye Hentbol Federasyonu Yapısının Karşılaştırılması	111
4.12.1. Almanya Hentbol Federasyonu İle Türkiye Hentbol Federasyonu Yapısının Karşılaştırılması	111
4.13. Fransa Hentbol Federasyonu İle Türkiye Hentbol Federasyonu Yapısının Karşılaştırılması	114

4.14. Danimarka Hentbol Federasyonu İle Türkiye Hentbol Federasyonu Yapısının Karşılaştırılması	117
4.15. İsveç Hentbol Federasyonu İle Türkiye Hentbol Federasyonu Yapısının Karşılaştırılması	118
4.16. Tematik Bulguların Değerlendirilmesi.....	120
4.16.1. Merkeziyetçilik Düzeyi	120
4.16.2. Yerel Özerklik Uygulamaları	120
4.16.3. Altyapı ve Okul Sporları Entegrasyonu.....	121
5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	122
5.1. Tartışma.....	122
5.2. Sonuç	125
5.3. Öneriler.....	126
KAYNAKÇA	132
EKLER.....	151
ÖZGEÇMİŞ.....	152

KISALTMALAR DİZİNİ

BTGM	Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü
CDOS	Bölgesel Olimpik ve Spor Komitesi
CNOSF	Milli Olimpiyat ve Spor Komitesi
CROS	Bölgesel Olimpik ve Spor Komitesi
DFIF	Danimarka Şirket Sporları Federasyonu
DGI	Danimarka Jimnastik ve Spor Dernekleri
DHB	Almanya Hentbol Federasyonu
DIF	Danimarka Ulusal Olimpiyat Komitesi ve Spor Konfederasyonu
DKB	Hentbol Bundesliga
DLV	Alman Atletizm Birliği
DOSB	Alman Olimpiyat ve Spor Konfederasyonu
DSB	Spor Birliği
EHF	Avrupa Hentbol Federasyonu
FFH	Fransa Hentbol Federasyonu
GSB	Gençlik ve Spor Bakanlığı
GSGM	Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü
IHF	Uluslararası Hentbol Federasyonu
IOC	Uluslararası Olimpiyat Komitesi
KHK	Kanun Hükmünde Kararname
LFH	Kadınlar Profesyonel Hentbol Ligi
LIU	Yerel Spor Eğitimi
LNH	Erkekler Profesyonel Hentbol Ligi
LSB	Eyalet Spor Birlikleri
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
MSMJ	Spor ve Olimpik ve Paralimpik Oyunlar Bakanlığı
NIU	Ulusal Onaylı Spor Eğitimi
NOC	Almanya Ulusal Olimpiyat Komitesi
RF	İsveç Spor Konfederasyonu
SAST	İsveç Spor Eğitimi Derneği
SGM	Spor Genel Müdürlüğü
SHF	İsveç Hentbol Federasyonu
SHGM	Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü

SISU	Spor Eğitmenleri
SkFH	İskandinav Hentbol Birliği
SOC	İsveç Olimpiyat Komitesi
THF	Türkiye Hentbol Federasyonu
TİCİ	Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı
TSK	Türk Spor Kurumu



ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa No
Şekil 1. Türkiye Hentbol Federasyonu'nun Mevcut İdari Yapı Şeması	27
Şekil 2. Almanya Sporunun Bağımsız Yapılanması.....	68
Şekil 3. Federal Almanya'nın Spor Kulüpleri ve Yerel Yapıların Görünümü	72
Şekil 4. Hentbol Bundesliga 1'in 2014-2023 Sezonları Seyirci Sayıları.....	82
Şekil 5. Almanya Hentbol Federasyonu'nun (DHB) Federal Bakanlık'tan 2013-2022 Yılları Arası Aldığı Mali Destek.....	86
Şekil 6. 2013-2021 Yılları Arası Danimarka Hentbol Federasyonu'nun DHF Gelirleri	103



TABLÖLAR DİZİNİ

Sayfa No

Tablo 1. Yönetici ve Lider Özellikleri	12
Tablo 2. Mini Mini Hentbol Kız ve Erkek	28
Tablo 3. Anadolu Yıldızlar Ligi, Kız ve Erkek	29
Tablo 4. Küçükler Kız ve Erkek	30
Tablo 5. Yıldızlar Kız ve Erkek	31
Tablo 6. Gençler Kız ve Erkek	31
Tablo 7. Erkekler Süper Lig	33
Tablo 8. Kadınlar Süper Lig	34
Tablo 9. Erkekler 1. Lig A Grubu	35
Tablo 10. Erkekler 1. Lig B Grubu	35
Tablo 11. Kadınlar 1. Lig A Grubu	36
Tablo 12. Kadınlar 1. Lig B Grubu	36
Tablo 13. Erkekler 2. Lig Statüsü	37
Tablo 14. Kadınlar 2. Lig Statüsü	39
Tablo 15. 2013-2023 Yılları Arasında Türkiye’deki Voleybol Kulüplerinin Sayısal Dağılımı	42
Tablo 16. 2013-2023 Yılları Arasında Türkiye’deki Voleybolda Lisanslı Sporcuların Sayısal Dağılımı	42
Tablo 17. Voleybol Kadın ve Erkek Milli Takımı Uluslararası Başarıları	43
Tablo 18. 2013-2023 Yılları Arasında Türkiye’deki Basketbol Kulüplerinin Sayısal Dağılımı	47
Tablo 19. 2013-2023 Yılları Arasında Türkiye’deki Basketbolda Lisanslı Sporcuların Sayısal Dağılımı	47
Tablo 20. Basketbol Kadın ve Erkek Milli Takımı Uluslararası Başarıları	48
Tablo 21. 2014-2023 Yılları Arasında Türkiye’deki Hentbol Kulüplerinin Sayısal Dağılımı	49
Tablo 22. 2014-2023 Yılları Arasında Türkiye’deki Hentbolda Lisanslı Sporcuların Sayısal Dağılımı	49
Tablo 23. Hentbol Kadın ve Erkek Milli Takımı Uluslararası Başarıları	50
Tablo 24. 2023 Yılı İtibariyle Basketbol, Voleybol ve Hentbol Antrenör Sayıları	50
Tablo 25. 2016 Yılı Türkiye Hentbol Federasyonu Gelirleri	53

Tablo 26. 2016 Yılı Türkiye Hentbol Federasyonu Giderleri	54
Tablo 27. 2017 Yılı Türkiye Hentbol Federasyonu Gelirleri	54
Tablo 28. 2017 Yılı Türkiye Hentbol Federasyonu Giderleri	55
Tablo 29. 2018 Yılı Türkiye Hentbol Federasyonu Gelirleri	55
Tablo 30. 2018 Yılı Türkiye Hentbol Federasyonu Giderleri	56
Tablo 31. 2019 Yılı Türkiye Hentbol Federasyonu Gelirleri	56
Tablo 32. 2019 Yılı Türkiye Hentbol Federasyonu Giderleri	57
Tablo 33. 2020 Yılı Türkiye Hentbol Federasyonu Gelirleri	57
Tablo 34. 2020 Yılı Türkiye Hentbol Federasyonu Giderleri	58
Tablo 35. 2021 Yılı Türkiye Hentbol Federasyonu Gelirleri	58
Tablo 36. 2021 Yılı Türkiye Hentbol Federasyonu Giderleri	59
Tablo 37. 2022 Yılı Türkiye Hentbol Federasyonu Gelirleri	59
Tablo 38. 2022 Yılı Türkiye Hentbol Federasyonu Giderleri	60
Tablo 39. 2023 Yılı Türkiye Hentbol Federasyonu Gelirleri	60
Tablo 40. 2023 Yılı Türkiye Hentbol Federasyonu Giderleri	61
Tablo 41. Almanya'daki Hentbol Bölgeleri ve Birlik Dağılımları.....	79

1.GİRİŞ

Günümüzün sürekli değişen ve gelişen yönetim yapılanmalarının, ülkelerin gelişmişlik seviyeleri, demografik özellikleri ve kültürel yapıları gibi çeşitli parametrelerden etkilendiği genel kabul görmektedir (Sunay, 2019). Bu etkinin farkında olan ve hentbol branşında yüksek düzeyde katılım sağlamış, aynı zamanda uluslararası başarılar elde etmiş ülkelerin yönetim yapılanmalarının incelenmesi, spor yönetimi literatürüne önemli katkılar sunmaktadır. Bu kapsamda, çalışmada Almanya, Fransa, Danimarka, İsveç ve Türkiye'nin hentbol yönetim yapılanmaları karşılaştırmalı olarak ele alınmıştır.

Çalışmada bu dört ülkenin özellikle tercih edilmesinin temel nedenleri bulunmaktadır. Almanya, Danimarka ile birlikte dünyada hentbolun ilk geliştiği, yayıldığı ve örgütlendiği ülkelerden biri olması bakımından dikkat çekmektedir. Ayrıca Almanya'da hentbol, futboldan sonra en çok ilgi gören spor dallarından biri haline gelmiş; ülke genelinde çocuk yaşlardan itibaren geniş bir kitle tarafından benimsenmiştir. Bu durum, Almanya'nın altyapı sisteminin güçlü yapısının araştırmaya değerli katkılar sağlamasını mümkün kılmaktadır.

Fransa ise, Dünya Erkekler Hentbol Şampiyonası tarihindeki altı altın madalyasıyla dikkat çekmekte ve uluslararası başarılarının arka planındaki yönetim ve organizasyon modelinin incelenmesi, Türkiye için yeni modeller geliştirme potansiyeli taşımaktadır. Danimarka, 2023 yılı itibarıyla Erkekler Milli Takım sıralamasında birinci sırada yer almakta olup hem erkeklerde hem de kadınlarda uluslararası organizasyonlarda toplam 32 madalya kazanmıştır. İsveç ise, erkekler kategorisinde üç büyük uluslararası organizasyonda toplam 22 madalya elde etmiş ve düzenli katılım sağlayarak istikrarlı bir başarı örneği sergilemiştir. Bu ülkelerin seçimi, çalışmanın amacına hizmet etmesi ve hentbolun yönetim yapılarındaki farklılıkları gözlemleyebilme fırsatı sunması açısından önem arz etmektedir.

Karşılaştırma yöntemi, var olan düşünceleri geliştirmek, birbirine benzeyen ve benzemeyen yönleri ortaya koymak amacıyla sıkça kullanılan bir yaklaşımdır (TDK, 2023). Karşılaştırmalı yöntem; bir yapının başka bir yapıya üstünlük veya zayıflık yönünden değerlendirilmesine ve daha kaliteli sistemlerin belirlenmesine olanak sağlamaktadır (Sunay, 2017). Bu nedenle spor yapılarının karşılaştırmalı araştırılması,

yalnızca farklı ülkelerin kültürel ve sportif yapılarını tanımayı değil, aynı zamanda küreselleşmeyi desteklemeyi de mümkün kılar (Sutton, Post, & Merkxi, 2006).

Karşılaştırmalı araştırmalar, sosyal bilimler alanında farklı ülkeler ve kültürler arası farkları ve benzerlikleri ortaya çıkarmayı hedefleyen değerli bir yöntemdir. Özellikle sportif alanlarda yapılan bu tür karşılaştırmalar, yürürlükte olan farklı uygulamaların görülmesini ve yönetsel seçimlerin belirlenmesini sağlamak açısından önem taşımaktadır (Sunay, 2019).

Bu araştırmanın özgün değerlerinden biri, karşılaştırılan ülkelerin hentbol alanındaki güncel yönetim uygulamalarını 2019-2023 yılı itibariyle incelemesidir. Özellikle 2023 yılı verilerinin baz alınması, ülkelerin en güncel sportif başarıları ve yönetim reformları ışığında bir değerlendirme yapılmasını sağlamış; böylece çalışmanın hem güncelliği hem de saha uygulamaları açısından geçerliliği artırılmıştır. Ayrıca 2023 yılı, uluslararası hentbol arenasında pandemi sonrası yeni yapıların ve stratejik planlamaların somut olarak ortaya çıktığı bir dönemi temsil ettiği için, karşılaştırmalı analizler açısından kritik bir dönemeç teşkil etmektedir.

Bu bağlamda, çalışmanın amacı; Almanya, Fransa, Danimarka ve İsveç'teki hentbol yönetim yapılarına yönelik uygulamaların, Türkiye'deki mevcut yapı ile benzerlik ve farklılıklarının karşılaştırmalı bir analizini gerçekleştirmektir.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Yönetim Kavramı

2.1.1. Yönetimin Tanımı

Yönetim bir başka kişi tarafından organize edilen, hedeflere ulaşma sürecindeki kişileri ve eldeki maddeyi planlama sürecidir (Ülgen ve Mirze, 2007). Yönetimin tanımını şu şekilde açıklayan (Karaman, 2000) ise, bireylerin bir araya toplanarak önceden planlanmış hedefler doğrultusunda ve hep birlikte çalışarak hedefleri gerçekleştirmektir. Bu durumda başarılı ya da başarısız olmak yönetim ile ilgilidir. (Özalp, 2019) yönetim sonucunda başarılı ve başarısızlık ile ilgili şu ifadeleri söylemiştir. Hedeflere yönelik bireysel gayret ve başarı gerektiren kaynakların kullanımı, doğru ve etkili bir biçimde amaca ulaşma yoludur. Bu doğrultuda yine yönetimi tanımlayan (Çelik ve Şimşek, 2013) belirli hedeflere ulaşmak için öncelikle insan gücü olmak üzere parasal konular, kaynaklar, ham maddeler ve zaman etkenini birbiri ile uyumlu bir şekilde kullanmaya imkân verecek karar alma ve bunları yönetme sürecinin toplamı sonucunda ortaya çıkar.

2.1.2. Yönetimin Amacı

Yönetimin amacı eldeki maddeleri, kaynakları israf etmeden az, öz ve gerektiği kadar kullanarak planlı bir şekilde başarıya götürmektir. Kaliteli ve iyi bir yönetim sergilenmek isteniyorsa mevcut insan gücü, kaynak kullanımı, para, zaman ve alan kullanımını minimum seviyeye indirgeyip daha çok verim elde edilmesi gerekir (Aydoğan, 2002).

Yönetimdeki temel amaç, toplumlarca ihtiyaç duyulan bazı kaynakları veya hizmetleri üretmektir (Doğar, 1997). Yönetimin başka bir amacını açıklayan (Başaran, 1989) Daha önceden tespiti yapılmış olan hedefleri, ön görülür nitelikte ve nicelikte düzenlemek yönetimin başka bir amacı olarak ifade etmektedir.

2.1.3. Yönetim Bilimi

Bilimsel yönetimin öncülerinden olan Taylor'a göre bireyler, mekanizmanın değişmez bir parçasıdır. Yanlış yönetildiği durumlarda verim almak zor olur. Bundan dolayı bireylerin daima kontrol altında gözlemlenmesi gerekir. Niteliksiz ve herhangi bir becerisi olmayan bireyler için planlanmış ve güç oluşumuna bağlı olan Taylor'un

yaklaşımı 1920’li yıllarda okulların oluşumunda da ciddi derecede etkili olmuştur (Hergüne, 1999).

Yönetim biliminin bir diğer öncülerinden olan M. Weber, 1864-1920 yılları arasında en uygun teşkilat yapısını ortaya koymuştur. Weber’e göre bireyler arasında farklılık, ayırım, başarıyı destekleyen kurallar, bireylerin özelliklerine göre seçimi, bölümler arası basamak ve bir işin yeterlilik gerektiren bir unsur olarak değerlendirilmesi teşkilat yapısını oluşturan temel kriterlerdir. Weber, Fayol ve Taylor, klasik yönetim yapısının anlayış esaslarını inşa etmişlerdir. Bu kişilerin ortaya koymuş oldukları anlayıştaki bir yönetici, mevcut ekipten en etkili verimi alacak şekilde bir yönetim sergileyerek kaliteli ve doğru bir teşkilatlanma ile amacına ulaşmaktadır. Bu yönetim yapılanmasında kararlı ve kendi içerisinde planlı organizasyon ile üretim ortaya konulmaktadır. Bu anlayış 1900 yılından 1930’a kadar sürmüştür (Eren, 1984).

2.2. Yönetim Fonksiyonları

2.2.1. Planlama

Planlama, örgüt yapılanmasının her kademesinde ihtiyaç duyulan bir yönetim fonksiyonudur. Planlama ileride yaşanacak durumlarla ilgilenmeyi gerektirir. Fakat ilerideki olayların günümüzden planlanmasıdır. Planlama, hedefleri ortaya koymak ve bu hedeflere hangi durumda ulaşılacağına hüküm vermektedir. Planlama şekillendirilirken karar alma mekanizması da yerine getirilir (Özalp, 2012). Planlama, hedeflerin sonuca ulaşması için gerekli olan organizasyonların belirlenme sürecidir diyen (Koç ve Topaloğlu, 2010) bu durumu örgütün hedefini ve politikasını belirleyen, bunlara dair izlem ve stratejilerin nasıl olması gerektiği ile ilgili yardımcı verilerin toplanmasını sağlar. Yönetimin en kilit rolü olmakla beraber üzerinde en az durulan fonksiyonlardan biridir.

2.2.2. Örgütlenme

Örgütsel hedefler ve stratejiler belirlendikten sonra hedefe ulaşmada yardımcı olacak bir araca gereksinim duyulur. Teşkilat, önceden belirlenen hedefleri sonuca ulaştırmak için iki ya da ikiden fazla bireyin koordinasyonlu bir şekilde çalıştıkları bir yapıdır (Koç ve Topaloğlu, 2010).

Genel bir anlatımla örgütlenme, bir yapıda önceden belirlenen hedeflere ulaşılabilmek için daimî ve kaliteli çalışan bir sistem kurmaktır. Bu yapı içerisinde

yönetimin basamakları yapılandırılarak sorumluluk ve yetki devri yapılır, ikili ilişkiler düzenlenir, örgütsel sistem ve kısımlar belirlenir böylece teşkilatın işlevi ve işleyişi için gerekli olan zemin çalışmaları hazırlanır (Aşıkoğlu, 1988).

2.2.3. Yöneltilme

Yönetim, örgütün önemli bir işlevidir. Yönetimin bir alt işlevi de yöneltilmedir. Yöneltilme, yöneticinin astlarının eylemlerine etki etmesi ve kendilerine ne yapmaları konusunda bilgi vermesiyle ilgili yönetsel bir faaliyettir (Massie, 1997).

Yöneltilme, ekonomik ve beşerî maddelerin hedefler ekseninde harekete geçirilmesidir. Yeterli sayıda bireyin araç ve kaynakların sağlanması hedeflerin etkili olması için yeterli olmayabilir; yöneticiler tüm maddeleri koordinasyonlu bir biçimde hedeflere yöneltilir. Yöneltilme fonksiyonu esasında sosyal ve davranışsal bir görevdir. Yöneltilme fonksiyonu, iletişim ve motivasyon, liderlik gibi esas süreçlerin yanında birey ilkesi ile ilgili tüm organizasyonu kapsamaktadır (Can, Şahin ve Selami, 2016).

(Gatewood, 1995) yöneltilme fonksiyonu için belirtilen hedeflere ulaşmak için diğer fonksiyonları etkileme demektir. Diyen araştırmacı, yöneltilme bireyin tutumları hakkında bilgi sahibi olmayı gerektirir. Esasında yönetim fonksiyonlarından en yüksek verimi alabilmek için örgütün dış yapısından önce örgütün iç yapısı, gruplar ve basamaklar arası ilişkilerin en üst noktada olması gerekir. Yöneltilmenin temel hedefi, performansı arttırmaktır. Örneğin personelin özelliklerine göre seçimi, eğitim düzeyi, ikili ilişkiler, hedef belirleme seviyesi ve iş organizasyonu gibi personellerin iş memnuniyetini etkileyecek değişkenler yöneticiler tarafından kullanıldığında yöneltilme işlevi hususunda başarı sağlanabilir. Yöneltilme fonksiyonlarının sonuca ulaşması için yöneticilik özelliklerine sahip olan kişilerin kabiliyetine bağlıdır. Fakat bu niteliklerine yanında yöneltilme ya da liderlik yapma gibi etkenler de gereklidir. Bu bağlamda personellerin memnuniyeti sağlanır ve lider iyi bir etkileşimci olabilir (Lewis, 1998).

2.2.4. Koordinasyon

Koordinasyon genelde yöneltilme işlevi ile beraber yürütülen bir yönetim işlevidir. Koordinasyon örgütün hedeflerine ulaşması için personellerin gayretlerini uygun hale getirilmesidir. Koordinasyon yapılacak olan bir işin daha kaliteli ve etkili bir biçimde yapılması için örgütteki teknik ve sosyal yapı içerisinde işin en elverişli döneminde, en etkili araç ve gereçler ile yapanların içerisinde gerekli uygunluğu

sağlama çalışmasıdır (Dalay, 2001). Koordinasyon bir yapının düzenli, etkili ve sürekli çalışması için hedefler, organizasyonlar, sistemler ve kişiler arası uyumluluk ve beraberliğin sağlanmasıdır (Genç, 2004).

Başka bir ifade ile koordinasyon, bir hedefi gerçekleştirmek adına tüm imkân ve kaynakların uyum içerisinde bir arada kullanılmasıdır. Bununla ilgili (Delice ve Dağlar 2013), hedef sabit bir aracı itmek ve bunun için yirmi kişi mevcut ise bu yirmi bireyin aracı belirli bir yöne ve aynı güçle itebilmeleri için koordine edilmesi önemlidir. Yirmi kişi tek tek tüm güçlerini harcayarak sabit aracı itmeler başarılı olamayacakları gibi beş kişi önden ve beş kişi arkadan aracı ters yönde yine aynı şekilde tüm güçleri ile itmeler yine başarılı olamayacaklardır. Bu bağlamda koordinasyon işlevi çok önemlidir.

Yine koordinasyonun etkili ve verimli bir biçimde hedefe ulaşmak için faaliyetlerin kişi, ekonomik boyut, kaynak ve zaman gibi etkenlerin uyumlu bir şekilde çalıştırılmasıdır (Koçel, 1998).

2.2.5. Denetim

Denetim, elde edilen neticelerle istenilen neticelerin yani hedeflerin karşılaştırılması, ulaşılan hususların ölçülmesi eylemlerini içerir. Yönetici pozisyonunda bulunan kişiler öncesinde planlanan ve elde edilen neticeler arasında uygunsuzluk bulunduğu durumlarda düzeltici çözüm yoluna gider (Can, Şahin ve Selami, 2016). Genel tanımıyla denetim, yönetimin beş işlevinden biri olan ve teşkilatların başarısı ve verimi bakımından önemli fonksiyonlara sahiptir. Yönetimin planlama, örgütlenme, yöneltme ve koordinasyon işlevlerinden sonra gelmekte ve denetim, aslında bu dört işlevin bir araya gelmesi sonucu ortaya çıkan veri üzerinde bir ölçümleme yapılması ve yeni taktiklerin, politikaların ve yeni bir yönetim anlayışının belirtilmesi bakımından oldukça önemli bir işlevdir (Aslan, 2010).

Özetle; denetim mekanizması, bir örgütün organizasyonlarının ve yöntemlerinin daha önceden belirlenen hedeflere ve kurallara uygun bir şekilde yapılıp yapılmadığının denetim sonucu elde edilen bulgulardır. Bu anlamda denetim, yapılan bir faaliyetin sonuçlarını olabildiğince planlara uyumlu olmasını sağlamak, elde edilen verilerin bu ölçütlerle karşılaştırılması ve bu uygulamaların planlardan koptuğu durumlarda düzeltmek adına önleyici tedbirlerin belirlenmesi olarak söylenebilir (Sanal, 2002).

2.3. Sporun Tanımı

Sporun birden fazla kavramı olduğundan, sporun tanımı hususunda değişik araştırmacılar birbirinden farklı tanım ve görüşler dile getirmiştir. Bunun nedeni, sporun boyutu, içerdiği birbirinden farklı branşlar, yapılaş stillerinden farklı biçimde algılanıp değerlendirilmesindendir (Yetim, 2008). Bu tanımlardan birkaçı şöyledir.

Avrupa Spor Konseyi sporu, informal ya da çoklu katılım yolu ile fiziksel ve zihinsel sağlığı geliştirmeye, sosyal ilişkilerin geliştirilmesinde rol alan, ya da tüm spor branşlarının müsabakalarında başarılı sonuçlar almayı hedefleyen fiziksel etkinliklerin tümüne (Parks ve ark., 2006) olarak ifade etmiştir.

Erten'e göre sporun tanımı, bireyin daha öncesinden belirtilmiş kurallara uyumlu olarak, maddi bir beklenti için ya da sadece boş zamanını değerlendirmek için, araçlı araçsız, tek ya da örgütlü halde, kendisiyle, doğa ile ya da başkaları ile yarışma mücadelesine uygun, zihinsel ve fiziksel kabiliyetlerini sergilediği organizasyonlar ile bu sektör ile ilgilenen mesleklerin ve yöneticilerin eylemlerini içerir (Erten, 2006).

(Devecioğlu, 2005) için spor tanımı, toplumsal sağlığı koruyan ve geliştirici özellikleri olan önemli bir faaliyet alanıdır.

Başka bir araştırmacı olan (Yavaş ve İlhan, 1996) spor için şu ifadeleri kullanmıştır. Spor, insanı bir bütün olarak gören, fiziksel, ruhsal ve zihinsel özelliklerin ve kalıtsal kapasitenin gerektirdiği şekilde yapılan faaliyetlerin tümü olarak ifade etmiştir.

Sporun başka bir tanımını yapan (Fişek, 1998) kişinin doğa ile mücadelesi sonucu aldığı temel nitelikleri ve geliştirdiği araç gerecin serbest zamanındaki artışa bağlı olarak, tek veya toplu bir şekilde, iş dışında arta kalan zamanını becerilerini sergilemeye yönelik yaptığı faaliyetlerdir.

Yapılan bu sporun tanımlarından da anlaşılacağı üzere spor, birey hem kendini hem de içerisinde bulunduğu toplumun gelişmesine katkısı olan insanların fiziki ve ruhsal olarak tatmin olmasını sağlayan her türlü sportif mücadelede başarılı olmayı hedefleyen sistemli ve daima tekrar edilen fiziksel aktivitelerin toplamıdır.

2.4. Spor Yönetimi

Yönetim kavramı insanların sosyalleşmeye başladığı zamandan beri ihtiyacı hissedilen işlevlerin başında gelmektedir. Amacı ekonomi olarak kurulan işletmenin teknik ve insan gücünden meydana gelen hammaddelerin en uygun bir şekilde sevk ve idare edilmesini kapsamaktadır (Bozkır, 2020).

Yönetim kapsamlı bir süreç olmakla birlikte, toplumsal yaşam kadar geçmiş olan ve daima gelişen bir bilimdir (Kaya, 2009).

Yönetim, daha öncesinde belirtilen hedeflere ulaşmak, hazırlanan bir planı yürürlüğe sokmak için eldeki tüm hammaddeyi birbiri ile uyumlu ve etkili kullanma sanatıdır (Kaya, 2009).

Başka bir tanımla ifade edilirse yönetim, planlama, örgütlenme, işbirliği, kişilerin özelliklerine göre personel temini ve eşgüdüm fonksiyonları vasıtasıyla belli olan amaçlara ulaşmak için ve faaliyet kaynaklarından faydalanarak koordinasyonlu bir biçimde bütünlük oluşturarak faydalanma süreci olarak ifade edilir (Krotee ve Bucher, 2007).

Yönetim kelimesinin literatürde üç anlamı vardır. Sevk ve idare, örgütlenme ve sistem anlamlarına gelmektedir (Kaya, 2009). Spor teşkilatlarının yönetimi çağdaş işletmelerin, kamu idarelerinin ve kâr amacı gütmeyen teşkilatların ve büyük bir çoğunlukta kullanılan yönetim işlevleri ve taktiklerin uygulanmasını ele alır (Hoye ve Smith; akt. Westerbeek, 2006).

Yönetimin bir bölümü olan spor yönetimi, genel yönetimlerden ayrı tutmak olası değildir. Farklı bir tabirle genel yönetimde uygulanan tanımlar ve metotlar spor yönetimi için de aynı şekilde geçerli kılınmaktadır. Buradan hareketle spor yönetimi, genel yönetimin esas ve hükümlerinin sporda da uygulanması olarak kabul görülür (Bozkır, 2020).

2.4.1. Spor Yönetiminin Amacı

Yönetim, içerisinde olduğu toplumla ilişki içerisinde olan ve aynı düzeyde etrafındakilere etki eden, biçimlendiren haliyle çevreyi daha etkin bir katılımcılığa sevk eden bir husustur (Bingöl ve ark. 2017). Spor bilimlerinin temel disiplinlerinden biri olan spor yönetimi, sistematik bir yaklaşımla ele alınmakta ve çeşitli ölçütler

doğrultusunda analiz edilmektedir. Diğer alanlarda olduğu gibi spor dalında da hizmet ve organizasyonların hayata geçirilmesi belirlenen yöntemler sonucunda hedeflere ulaştırılması spor yönetiminin zorunluluğunu ortaya koymaktadır. Spor yönetiminde ayırt edici üç yön bulunur; sporun pazarlanması, teşkilatın ekonomik yapısı ve spor alanındaki kariyer yollarıdır. Spor yönetimindeki bu farklı yönler, sporu diğer müesseselerden farklı yapmakta ve spor yönetiminin aslında profesyonel bir tutum gerektiren farklı bir alan olduğunu göstermektedir (Bayter ve Alaca, 2014).

Genel olarak spor yönetiminin amacı, toplumu her alanda geliştirerek sporun uluslararası barış ve pekişmelerini sağlamasını hedeflemektedir. Spor organizasyonlarının etkili, verimli ve bilimsel yollar ile yapılmasını hedeflemektedir. Üstelik spor birimlerinin idare edilmesini ve denetlenmesine olanak sağlar. Ayrıca spor yönetimi, personel ihtiyaçlarının görülmesi, spor plan ve programlarının oluşturulması ve düzenlemesini sağlamaktır (İnal ve Akdemir 2020).

Son olarak spor yönetiminin en temel amacı şöyledir; spor organizasyonlarının rasyonel ve sistematik bir şekilde yürütülmesinin keşfedilmemiş yollarını bulmak ve bunları genel kriterler sonucunda uygulamaya koymaktır. Ayrıca spor yönetimi, spor alanları ile ilgili alınan hükümlerin ve amaçların uygulaması için yapılan organizasyonları da ele alır. Bununla birlikte beden eğitimi ve spor programlarının düzeltilmesi, insan gücüne olan ihtiyacın giderilmesi ve eğitimi, sporla ilgili kurum ve kuruluşların yönetilmesi yani sevk ve idaresi, son olarak ta bu kurumların denetimi gibi hususları ele alır (Ekenci ve İmamoğlu 2002).

2.4.2. Spor Yönetiminin Fonksiyonları

Spor örgütlerinde yöneticiler diğer işletmelere benzeyen yönetim teorik ve tekniklerini kullanırlar. Spor yöneticisi olan her kişi plan yapar, teşkilatlanma kurar, sevk ve idare eder, bireyleri mutlu ve motive eder ve işin sonunda kontrol eder (Kaya, 2009). Bununla beraber spor yönetiminin stratejik yönetimi, teşkilatlanma yapısı, liderlik, teşkilat kültürü, denetleme, insan kaynakları yönetimi ve örgüt içerisindeki hedefe bağlı performans yönetimi gibi işlevler bulunmaktadır (Hoye ve Smith; akt. Westerbeek, 2006).

2.4.3. Stratejik Spor Yönetimi

Stratejik yönetim, bir teşkilatın rekabet mahalinde ki pozisyonunun tahlil edilmesini, teşkilat planlarının ve amaçlarının belirlenmesini, uyumlu taktik ve stratejilerin belirlenmesini ve teşkilatın barındırdığı birbirinden farklı kaynakların kaldıraç tesirinden faydalanmasını içerir. Bir spor teşkilatının başarısı muhtemel önceden planlanan ve stratejik kararlarına bağlıdır. Spor, fonksiyonu itibarı ile sürekli değişen ve dinamik bir yapıya sahiptir. İçerisinde rekabet olan bir sektörde spor yöneticilerinin sektör çözümleri yaparak, teşkilata belirli ve önü açık bir yol çizerek, doğacak fırsatları kaçırmayan ve ona uygun strateji belirleyerek teşkilatın geleceğini yönlendirebilme kabiliyeti olması gerekir. Stratejik yönetim kriterlerinin ve bu kriterlerin hangi spor alanına ve nasıl uygulayabileceğinin idrak edilmesi spor yöneticileri için önemli konulardandır (Hoye ve Smith; akt. Westerbeek, 2006).

2.5. Liderlik

Lider olan kişi, grup bireylerini bir araya toplayan ve onları grup hedeflerine sevk eden kişi olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 1997).

Liderlik, geleceği hayal ederek planlayan, hayal ve gerçekleri dengede tutarak kurgulayan, faziletle moralleri birleştiren, risk alan ve riski yöneten kişidir (Kaya, 2009). Liderlik, belirlenen bir hedef istikametinde bireyleri etkileme ve güdüleme kabiliyetini ve bir vizyon barındırır. Uzun vadeli bir teşkilatın başarılı ve etkili performans göstermesi, kesin olarak liderin yükümlülüğü altındadır. Kişilerin inancını ve ilgisini kazanmış olmak, ortada olmayan durumlara kendini uyarlamak, vizyon geliştirebilmek ve bir yol belirlemek, hayranlarına fikir kaynağı olmak ve onları mutlu edebilmek, netice odaklı olmak etkili bir liderin sahip olduğu niteliklerdir (Appenzeller ve Lewis, 2000). Etkili bir lider olarak spor yöneticilerinin teşkilattaki bireylerin, istemli çalışanların ve üyelerin etkinliklerini teşkilatın amaçları istikametinde yönetmesi, rahatlatması, bireylere kılavuz olması ve koordinasyonu sağlaması gerekmektedir (Hernandez, 2002).

Liderlik kavramını son olarak özetlemek gerekirse yapılan tanımlamaların birçoğunun tanımı yapanların kendi fikirlerini yansıttıklarından dolayı bu kavramın açıklanması görüldüğü kadar kolay olmamıştır. Esasında liderlik tanımı, yönetenle yönetilen arasındaki bağlantıları kapsar. Etkili liderliğin teşkilat hedeflerinin

gerçekleşmesinde tüm personellerin azmine yön vermesi gerekmektedir. Liderlik ya da kılavuz olmadığı sürece bireysel ve örgütsel hedefler arasındaki ilişki gevşeyebilir. Liderden mahrum bir teşkilat, birey ve makine topluluğundan başka bir anlam ifade etmez. Liderlik belirlenen hedefleri tutku ve arzu ile gerçekleştirmek için örgüt içerisindeki insanları yönlendirebilme kabiliyetidir. Bir toplulukta ilgi ve alaka sağlayan ve onu belirli hedefler doğrultusunda motive eden insan etmenidir. Lider konumunda olan kişi, personelleri mutlu etmedikçe ve onları hedefler doğrultusunda yönlendirmedikçe, koordinasyon, planlama ve karar verme gibi yönetim işlevleri pek anlam taşımaz (Tekarslan, 1989).

2.6. Örgütsel Yapı

Spor teşkilatlanmalarında görev paylaşımı, karar alma yöntemleri, bağlılık gereksinimi, yükümlülük seviyeleri ve raporlama tekniği çerçevesinde paralı personel ve fahri gönüllülerin birbirlerine göre seviyelerini belirlemeleri açısından değerlidir. Spor teşkilatları için uyumlu bir örgütsel yapı, yenileşme ve özgünlüğü teşvik eden, güdülenme ve yapılacak olan işe karşı davranışı olumsuz yönde etkilemeden gönüllü çalışanların ve personelin eylemlerini yeterli seviyede kontrol eden, beraberinde belirlenen yöntemlerin oluşmasına yönelik gereksinimleri karşılayan niteliklere sahip olunması gereklidir. Spor alanında gönüllü ve para karşılığı çalışan personelin birarada çalışması, örgütsel sistemin sevk ve idaresi daha zorlu bir hale getirmektedir (Hoye ve Smith; akt. Westerbeek, 2006).

2.6.1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü günümüzde bireysellik kavrayışlarının tersine ortak bir hedef ve bu hedefi gerçekleştirmek için yan yana gelmiş kişileri, çalışanları tanımlamaktadır. Belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere organize edilen bireyler topluluğu, literatürde sıklıkla “örgüt” kavramı çerçevesinde tanımlanmaktadır (Kaçay, 2021). Bu yönden bakıldığında, spor teşkilatları içerisinde bulunan iş görenlerin örgüt içerisindeki bağlılıklarını tam anlamıyla özümsemesi gerekmektedir (Zengin, 2021).

Genel olarak örgüt kültürü, sürekli gelişen ve değişen teknolojinin uygulanması ve teşkilatın büyümesi ile yakından ilgilidir ve örgütün büyümesi bakımından önemli bir etken olarak kabul edildiğinden dolayı örgütün verimi kadar verimsizliği belirlemede önemli bir etkiye sahiptir. Örgüt kültürü, kuruluş yapısı olarak kurumlar

tarafından yapılan ve sürekli geliştirilen bir sistemdir. Büte (2018)'e göre örgüt kültürü, çalışanın davranışı, verimliliği ve iş performansı, yönetim yapısı ve bilgisi üzerinde önemli bir etkisi görülmektedir. Beraberinde örgüt kültürü, bir örgüt içerisindeki çalışan tarafından içselleştirilen ortak değerler, inanç ve algı olarak da kabul görülmektedir (Robbins ve Judge, 2013). Bu tanım, bir örgütte bulunan personellerin yaptığı iş ile ilgili yönlendiren farklı değerlerin, görüş açılarının ve ölçülerinin bir aynası olduğu için personellerin görüş açısını ve eylemlerini etkilemektedir (Scott, 2017).

2.7. Yönetici ve Lider Arasındaki Fark

Yöneticilik ve liderlik anlam olarak birbirine çok benzemektedir. Bazı durumlarda bu kavramlar birbirlerinin yerine de kullanılır. Fakat bazı durumlarda bu iki kavramın anlamdaş olmadığını göstermektedir (Thompson ve McHugh, 1995). Bu farkları tablo şeklinde açıklayabiliriz:

Tablo 1. Yönetici ve Lider Özellikleri

Yönetici	Lider
Gücünü bulunduğu konumdan alır.	Gücünü iletişim ve etkileşimden alır.
Üst pozisyonlardadır.	Üst pozisyonlarda yer almayabilir.
Atadığı astlar vardır.	Grubunda olmak isteyenler vardır.
Başarısı var olan sisteme bağlıdır.	Başarısı üyelerine bağlıdır.
Kontrol eder.	Görev verir.
Olduğu konumu korur.	Gelişime yöneliktir.
Kaideleri vardır.	Yenilikçidir.
İşin belirlediği hedefe göre hareket eder.	Kendi hedefleri vardır.
Atama usulü ile yönetime gelir.	İçinde var olduğu grup tarafından seçilir.
Formel yapılardan gücünü alır.	İçinde olduğu gruptan güç alır.
Biçimsel olanı temsil eder.	Doğal olanı temsil eder.

Kaynak: Akgündüz, (2004).

2.8. Spor Yönetim Modelleri ve Türk Spor Yapılanmasında Düzenlemeler

Türkiye’de sporun sevk ve idaresi meşru düzenlemeler ile geçirmiş olduğu aşamaların net bir biçimde anlaşılması için spor yönetiminin ve fonksiyonlarının ne olduğunu bilmek gerekir. Bu bağlamda spor yönetimi, spor sektöründe belirlenen hedeflere ulaşmak için kaynağın planlama, koordinasyon, iş birliği çerçevesinde uygulanması ve elde edilen verilerin değerlendirilmesi olarak söylenebilir. Spor yönetimi esasen yönetim ve kamu yönetimi ile direkt bir bağlantısı olduğu söylenebilir (Fişek, 1999). Bunlardan ilki, spor yönetiminin direkt devletin yetkili ve üst düzey organları aracılığıyla yapılmasıdır. Bunun bu şekilde olması direkt kamu yönetimi ile yakından ilişkilidir. Bu sistemin en sıkı modelleri toplumcu yönetim anlayışı sergileyen çeşitli ülkelerde görülmektedir. İkincisi olan spor yönetimi modeli, yönetim bakımından özerk olan spor kulüplerini federasyonlar adı altında bir araya getirerek özerk yönetim anlayışından kısmen de olsa vazgeçmeleriyle oluşan bir yönetim modelidir. Bu model dünyanın birçok farklı ülkesinde çokça uygulanmaktadır (Ak, 2017). Fakat günümüz dünyasında herhangi bir ülkede bu iki modelden birinin salt bir şekilde gerçekleştirdiğini söylemek muhtemel değildir. Ülkeler, genel yönetim zihniyetine bağlı olarak dahası bu iki modeldeki anlayışlar arasında daha özerk ya da daha hiyerarşik bir spor yönetim modeline rastlamak olasıdır. Ülkenin yönetim şekli nasıl olursa olsun devlet, sporun yönetiminde minimum oranda da olsa dâhildir ve devletin spor yönetimiyle vazifeli bir teşkilatlanması mevcuttur. Devletlerin spor alanına daha az dâhil olduğu ülkelerde, yönetim şekillerinde spor yönetiminde birinci basamakta kulüpler ve okul ligleri ve federasyonların faaliyetleri etkili olduğu görülmektedir. Sporun kısmen özerk olduğu ülkelerde ise, devletin spora yön veren politikaları belirlemesi, spora aktarılan bağış ve yardımlar, spor sayesinde sağlık, eğitim ve mali kararların desteklenmesi maksadıyla spor yönetimlerine müdahil olduğu görülmektedir (Heinemann, 2005).

2.9. Türkiye’de Spor Yönetimi

2.9.1. Cumhuriyet Dönemi Öncesi Türk Spor Yönetimi (1903-1922)

Cumhuriyet öncesi ilk spor teşkilatlanması 1903’ün 17 Mayıs tarihinde İstanbul Futbol Birliği adı altında kurulmuştur (Turkay ve Aydın, 2017). Kurulan bu birliğe 1909 sayılı dernekler kanununa göre kurulmuş olan Kadıköy, Galatasaray, Moda, Fenerbahçe, Elpis, Strugglers, Yasson ve Dark Spor kulüpleri dahil edilmiştir. İstanbul

Futbol Birliği'ne dahil olan bu spor kulüpleri herhangi bir kanun ya da yasaya bağlı olmadan kendi içerisinde bir anlaşma hazırlayarak imzalamışlardır. Bu birlik sadece futbol müsabakası organize eden bir yapıdır ve ülkenin o yıllara sporsal bir örgütlenme örneği göstermesi açısından önemli bir atılımdır (Ekenci ve Serarslan, 1997).

Bir diğer cumhuriyet öncesi dönemde oluşturulan spor örgütü Osmanlı Milli Olimpiyat Komitesi'dir. 1909 yılında kurulan bu spor örgütü, varlığını uzun yıllar idame ettiremese de Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi'nin oluşumuna etkisi olmuştur. 1910'da İstanbul Futbol Kulüpleri ligi oluşturulmuş olup, hemen sonraki 4 yıl içerisinde kapanmıştır (Sümer, 1990). 1992 yılının 22 Mayıs gününde resmi anlamda kurulan Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı; Altınordu, Beylerbeyi, Darüşşafaka, Bakırköy, Anadolu, Hilal İdman Yurdu, Nişantaşı, Fenerbahçe, Türkgücü, Süleymaniye, Vefa, Üsküdar, Beşiktaş Union ve Galatasaray takımlarının bir araya gelip birleşmeleri sonucu tüzel kişiliği oluşturmuşlardır. TİCİ'nin oluşmasında devlet tarafından destek görmüş ve hemen arkasında ilk kez Türkiye, 1924 Paris Olimpiyat Oyunları'na davet edilmiştir (Sümer, 1990).

2.9.2. Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (1922-1936)

Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (TİCİ), o dönemim spor kulüpleri temsilciliklerini yapan kişiler tarafından oluşturulan bir yapılanma olup Türk spor yapılanması modelleri içerisinde ilk kez çok kulüplü örgüt olma niteliğini taşımaktadır. Örnek olarak İsviçre Federasyonu baz alınarak 1922 yılında kurulan TİCİ, o dönemde sportif alanda tek sorumlu örgüt niteliğindedir (Cansen, 2015). TİCİ, kendi iş ve işleyişinde hükûmete, siyasete ve devlete karşı özerk bir yapıdadır. Bu yapı, kulüplere dayalı ulusal spor yönetimi ve idaresinde yetkili bir yönetim yapısıdır (Alev vd.2021).

TİCİ'nin yönetim anlamındaki en önemli işlevi aşağıdan yukarıya bir yönetim yapılanması ile donatılmış ve tercihle oluşturulan heyetin sevk ve idaresini elinde barındırmasıdır. Kulüpler de kendilerini yönetecek üst makamlara birtakım niteliklerini kendi iradeleriyle aktararak aşağıdan yukarıya oluşan federatif bir yönetim yapılanması ile oluşturulmuştur. TİCİ'nin bağımsız ve demokratik konstrüksiyonu sebebiyle devletin ekonomik ve idari yapısı altında yer bulması ona kendi kendine karar alma ve uygulama olanağı sağlaması ve kazandığı gelirini de özgürce kullanma imkanını tanımıştır (Ekenci ve Serarslan, 1997).

TİCİ ile başlayan sporda örgütlenme özerkliği, federasyonlar için kendi plan programını yapma, kendi kararlarını verme ve mal varlıklarını oluşturma imkanı tanımada etkili olmuştur. Fakat o dönemin siyasi ve mali imkanları bu özerk yapının yerini yarı resmî bir yetkiye bırakmıştır (Ak, 2017).

TİCİ o dönem ülke nezdinde otorite haline gelememiş, sportif altyapı gereksinimlerini giderememiş, kendi gelir kaynaklarının yanında devletten aldığı yardımları da ekonomik yapısını güçlendirememiştir. TİCİ son olarak, 1936 yılında yaptığı genel kongrede kendini fesih ederek kendi görevine son vermiştir (Doğar, 1997).

2.9.3. Türk Spor Kurumu (1936-1938)

Türk Spor Kurumu (TSK) 1936 yılında kurulan bu yapı, spor teşkilatlanmasını kısmen merkezileştirip, sporu ilk kez hükûmet programlarına koymuştur. TİCİ gibi merkez ve taşra örgütlenmesinden oluşan bu örgütlenme, seçimle başa gelindiğinden ve kendine ait ekonomik hakkı bulunduğundan bağımsız bir yapıya sahiptir. Fakat genel kurulda hem asker hem de hükûmet yetkilileri bulunmakta, diğer yandan TSK'nın plan ve programı aynı zamanda bütçesi o dönemin tek partisi olan CHP tarafından onaylanmaktadır (Keten, 1974). TSK'nın bu yönü, ülkede hakimiyeti olan parti yönetiminin etkisi altında olduğu söylenebilir. TSK'nın parti yetkilileri ile bu denli beraber olması, bir yandan gruplaşmalara ve bazı gruplara imtiyaz tanınmasına sebep olurken, diğer yandan spor alanında yaşanan problemlerin de partiyi etkilemesiyle sonuçlanmıştır. İki yılı aşan bir sürecin sonundan yaşanan problemler dikkate alınarak sporun devletin idaresi altında yönetilen ülkelerden örnekleri esas almış ve bunun sonucunda sporu yeniden düzenlemeye karar verilmiştir (Fişek, 1985).

2.9.4. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (1938-1986)

1938 yılında 3530 sayılı kanun ile Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (BTGM) sporda devletçilik bu tarihten sonra başlamıştır. Özerk yapıda olan TİCİ ile yarı merkezi şeklinde yönetilen TSK'nın yerine diğer ülkelerdeki spor yönetimleri gibi merkeziyetçi durumundaki Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (BTGM) kurulmuştur. Spordaki genel yönetim şekli büyük oranda değişmiş, spor federasyonları da organizasyonları ismi geçen kuruma bağlanarak yönetimi sürdürmeye başlamıştır (İmamoğlu, 2011).

Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü'nün hiyerarşik, merkeziyetçi ve otoriter bir sistemde olması yeni kurulmuş olan Cumhuriyetin yeniliklerini güçlü bir şekilde icra etme gayesiyle irtibatlı olduğu düşünülmektedir (Doğar, 1994).

Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü kurulduğu yıldan beri bazı dönemlerde bakanlıklara, bazı dönemlerde de başbakanlığa bağlı bir şekilde görevini idame ettirmiştir. Sporun birden çok bakanlığı alakadar ettiği düşüncesinden yola çıkılarak BTGM öncelikli olarak bakanlıklardan daha üstün niteliklere sahip ve koordinasyon sağlamaya uygun bir teşkilat olan başbakanlığa bağlanmıştır. Fakat Başbakanlık spor örgütlerinin ülke nezdinde düzenlenmesinde yeterli olmayınca 1942 tarihinde BTGM'nin en küçük yerleşim merkezlerine kadar örgüt yapısı olan Milli Eğitim Bakanlığına (MEB) bağlanmıştır. Ardından sporun tüm topluma yayılması ve Milli Eğitim Bakanlığı tarafından kontrol altına alınamayacak duruma gelmesiyle birlikte Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü 1960 tarihinde Başbakanlığa tekrar bağlanmıştır. Futboldaki gelişmelerle paralel olarak, gençlik hizmetleri ve bu alandaki sorunlar sporla birlikte değerlendirilmiş; bu doğrultuda, 1970 yılında kurulan Gençlik ve Spor Bakanlığı'na Bağlılık, BTGM'nin aynı yıl bu kuruma bağlanmasıyla resmiyet kazanmıştır (Doğan, 2019). 1982 Anayasası çerçevesinde devletin, kendi vatandaşlarının vücut ve ruh sağlığını kötü alışkanlıklardan korumak ve geliştirmek ile yetkili olduğu karara bağlanmış, 1983 tarihinde ise BTGM Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlanmıştır (BTGM, 1983).

2.9.5. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (1986-2011)

3289 sayılı kanun ile 1986 tarihinde Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (GSGM) kurularak spor hizmetlerinin sağlanması, sporun sevk ve idaresinden mes'ul tutulmuştur. Bu kanun ile beraber spor hizmetlerinin, merkezi yönetimdeki hiyerarşik yapı konveksiyonel kamu yönetimi olarak yönetilmesi uygun görülmüştür. Fakat bu sert merkeziyetçiliğin yanında bazı değişken düzenlemelere de yer verilmiştir. Kanun ile farklı kurum ve kuruluşun yetkililerinden oluşan bir Merkez Danışma Kurulu'nun kararlaştırılmış olması o yıllarda spor yönetimindeki yerinden yönetim örneklerindendir. Aynı zamanda meşru organizasyonlarda il ve ilçe danışma kurullarının da kurulmasına imkân tanınmıştır. Fakat farklı münasebetlerle il ve ilçe kurulları 1991 tarihinde kaldırılmak zorunda kalmıştır. Aynı şekilde kanun, öncü bir hareketle federasyonların kurulmasını bu kurulun sorumluluğuna vermek ile

merkeziyetçi sistemden uzaklaşmıştır. Kanundaki bir diğer konu sporun yer bir etkinlik olduğu ve yerel kurumlarca hizmet verilmesi gerektiği önermesinden hareket ile yerel yönetimlere sorumluluk hak verilmiş olmasıdır (Doğar, 1994).

GSGM'nin teşkilatlanma sistemi gözlemlendiğinde iki türlü teşkilatlanma ön plana çıkmaktadır. Genel Müdürlük ana hizmet kurulları, danışma ve denetim birimleri ve yardımcı kurullardan oluşan merkez örgütlenmesi ile gençlik ve spor merkez ve taşra müdürlükleri ile spor branşları temsilciliğinden oluşan taşra teşkilatlarıdır. Genel Müdür örgütün en üst yöneticisidir, faaliyetlerin kanun ve kurallara uygun bir şekilde yapılmasını sağlar (GSGM, 3289 md 3.4).

1999 ve 2008 yıllarında yapılan Spor Şuraları Komisyonları, şimdiki 3289 sayılı yasanın Türkiye'deki yapılan sportif faaliyetlerin gereksinimlerine yanıt veremediği için, kulüplerin Dernekler Kanunu'ndan başka bir yasaya bağlı olmalarının gerektiğinin vurgusunu yapmışlardır (Öğüt ve İmamoğlu, 2011).

Genel Müdürlüğün “Bakanlığa” dönüşmesi teklifi, 2008 yılında yapılan Spor Şurası sonucunda ortalama 30 kişilik bir teklifle istenmiştir (GSGM, 2009, akt. Alev vd., 2021).

2.9.6. Gençlik ve Spor Bakanlığı (2011-)

Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın Bakanlar Kurulu aracılığı ile 6223 sayılı kanuna dayanarak 3 Haziran 2011 yılında 638 numaralı Kanun Hükmünde Kararname ile belirlenmiştir. 2011 tarihinde Türkiye'de sporu geliştirmek hem ulusal hem de uluslararası mecradaki niteliğini yükseltmek hedefiyle planları yapılan spor politikasından mes'ul tutulmak amacı ile Gençlik ve Spor Bakanlığı kurulmuştur (Özen vd. 2012, akt. Alev vd., 2021). Bu KHK'da, Gençlik ve Spor Bakanlığı kuruluşunun amacı, görevleri, yetkileri ve yükümlülükleri düzenlemektedir. Gençlik ve Spor Bakanlığı yönetim vazifesini teşkilatın en üst tepesinde toplanmış ve yukarıdan aşağıya doğru bir şekilde aktarılan merkeziyetçi bir model oluşturmuştur (Alev vd. 2021).

2011'de Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın kurulmasının ardından Türk spor teşkilatında, dikkat çeken mühim bir değişiklik, teşkilat içerisinde bir danışma biriminin eksik olmasıdır. SGM, GSB'nin spor faaliyetleri ve organizasyon alanlarına hususi bütçeli ve sorumlu kılınmış, bakanlar kurulu yerine spor organizasyonlarını yönetmiştir. Bakanlık, futbol dışında ulusal alanda icra edilen tüm profesyonel spor

organizasyonlarına dair ekonomik ve yönetim hususlarında sorumlu kılınmıştır (Gündoğdu ve Sunay, 2018).

638 sayılı kararname ile 3289 sayılı kanunda yer alan “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü” ibaresi “Spor Genel Müdürlüğü” şeklinde değiştirilmiştir. Spor Genel Müdürlüğü, Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Genel Müdürlüğü ve Spor Toto Teşkilat Başkanlığı Bakanlığa bağlı kuruluşlar olarak yapılanmış ve taşrada SGM’ ye bağlı Gençlik Hizmetleri ve Spor İl ve İlçe Müdürlükleri oluşturularak hizmet vermesi sağlanmıştır (SGM, 2017, akt. Alev vd., 2021).

“Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü” yazısı 638 sayılı kararname 3289 sayılı kanun ile “Spor Genel Müdürlüğü” olarak değiştirilmiştir. “SGM, Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Genel Müdürlüğü ve Spor Toto Teşkilat Başkanlığı” bakanlığa bağlı kurullar şeklinde örgütlenmiş ve taşrada Spor Genel Müdürlüğü’ne bağlı “Gençlik Hizmetleri ve Spor İl ve İlçe Müdürlükleri” oluşturularak faaliyet verilmesi sağlanmıştır (SGM, 2017, akt. Alev vd., 2021).

Kamu spor yönetimi düşüncesinde Bakan Yardımcılıklarının da içinde olduğu örgüt taslağında, bakanlık müşavirleri de örgüt yapısı içerisinde sorumluluk aldığı görülmektedir. Merkez örgütün Ana Hizmet Kuruluşları şeklinde iki temel duruma ayrıldığı yeni yapılanmada Spor Genel Müdürlüğü’ne bağlı idareler olarak belirlenmiştir. Buna rağmen “Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü” de ana hizmet birimi içerisinde yer almıştır (Adatepe vd., 2020).

2.10. Hentbol

2.10.1. Hentbolun ve Oyununun Tanımı

Hentbolu genel bir ifade ile tanımlamak gerekirse, Sevim, (1992) karşılıklı kurulan iki takımın centilmenlik, fair play çerçevesi ve içerisinde rekabeti barındıran bir takım branşıdır.

Bir hentbol takımı 16 kişiden oluşan oyuncular ile oynanır. Toplamda 6’sı oyuncu ve 1’i kaleci olmak üzere sahada 7’şer oyuncu olacak şekilde oynanır. Kalan 9 oyuncu ise yedek bencinde oturur. Bir hentbol müsabakası 30’ar dakikalık iki devreden oluşur. Buradaki amaç, topu rakip kaleye elleriyle gol atmaktır (Taşkiran, 1997). Rakipler gol attıktan sonra gelecek olan hücum oyuncularına karşı kendi kalesini korumaya çalışmaktadır. El ile oynanan bu spor, vücudun üst ekstremiteleri ve eller

dışında topa müdahale yapılamaz. Bu kuralın dışında kalan kaleci, vücudunun her yerini kullanma hakkına sahiptir (Sevim, 1992).

Müsabaka esnasında oyuncular topa en fazla üç adım atabilirler, üç adımdan sonra pas ya da kaleye şut çekmek zorundalar. Kişi topu tutmadan istediği yöne topu sürebilir. Oyuncu üç saniyeden fazla topu elinde tutamaz, aksi durumda top rakibe geçer. Oyun, her gol durumunda ve devre başlangıçlarında orta sahadan başlar (Sevim, 2002). İlk devrenin sonunda takımların oyun yarı alanları değişir ve müsabaka bitimi gol sayısı daha fazla olan takım galip sayılmış olur (Sevim, 1992).

Salon sporları içerisinde fiziksel temasın en çok olduğu branştır hentbol. Sporun elle oynanması futbol sporu ile karşılaştırıldığında sertlik seviyesini düşürmekle beraber, herhangi bir sertlik durumunda hakem müsabakaya müdahalede bulunur. Müsabaka toplamda 4 hakem tarafından yönetilir. İki müsabaka hakemi iki de masa hakemi yer alır. Masa hakemleri atılan golleri, maç saati, molaları yönetir (Muratlı ve Öner, 1985). 4 hakemin dışında bir de gözlemci bulunur. Gözlemci müsabakanın her iki taraf için de adaletli ve usulüne göre oynanmasını sağlamaya çalışır. Hentbol da art niyetli reaksiyonlarda artırmalı olarak sporcu cezalandırılır. Bu cezalar sırasıyla uyarı, sarı kart, iki dakika cezası kırmızı kart ve mavi kart. 3 tane iki dakika cezası alan sporcu otomatik kırmızı kartla cezalandırılır ve müsabakayı terk etmek zorunda kalır. Ağır faulün sonunda rapor yazılması öngörüldüyse kırmızı kartın hemen arkasından mavi kart gösterilir. Bu da maç sonu kırmızı kart alan sporcuya rapor yazılacağı anlamına gelir.

Lig usulü oynanan bir müsabakanın sonucu durumunda galibiyet alan takım 2 puan, beraberlikle sonuçlanan bir maçta ise iki takıma da 1 puan verilir. Mağlup olan takım puan alamaz (Taşkiran, 1997).

2.10.2. Hentbolun Dünyadaki Tarihsel Gelişimi

Antik çağda yaşamış olan araştırmacı Homeros, o dönemde hentbol sporuyla doğrudan yakınlık gösteren bir oyunun varlığını söylemektedir. Milattan önce 600'lü yıllara uzanan hentbol sporu, önceleri insanların düz bir alanda topu atıp ardından topu yakalamak adına uğraş verdikleri rekabeti anlatır (Maraşlı, 2018). Bizans tarafı "harpaston" ismini verdikleri ve günümüz hentbolunun zeminini oluşturmaktadır. Orta çağda da walter "top yakalama" oyunundan ve top kapma oyununun günümüzdeki

hentbol ile epey bir benzerlik olduğunu vurgular fakat günümüzde oynanan hentbol sporu eski yıllarda Danimarka’da görülmektedir (Maraşlı, 2018).

1924-1925 yılları arasında hentbol sporu uluslararası alanda ciddi bir değer elde etmiştir. Uluslararası Amatör Atletizm Federasyonu IAAF, 1926 yılının Ağustos ayı içerisinde Hollanda’nın Den Haag şehrinde yaptıkları kongrede hentbolun uluslararası alanda daha çok kişiye ulaşması adına birden fazla ülkenin katıldığı bir komisyon oluşturulması ön görülmüştür. Kurulan bu komisyon, 1926 yılı Kasım ayında Almanya’da hentbol için uygun görülen kurallarını bir düzene koyarak uluslararası alanda kabul edilmiştir. Hentbol sporu, 1928 yılına kadar Amatör Atletizm Federasyonu bünyesinde farklı bir komisyon ile birlikte faaliyetlerini sürdürmüştür (Günel, 1993).

Hentbolun yeni yeni ortaya çıktığı dönemlerde açık alanda oynanılan bu branş 1934 yılında Danimarka’da yapılan bir maçın ardından salon sporu olarak faaliyet göstermeye başlamıştır (Sevim, 1992).

1936’da yapılan Berlin Olimpiyatlarında olimpik spor olarak ilk defa oynanan hentbol sporu, 11’e 11’lik takımlar ile çim sahasında oynanmıştır. İkinci Dünya Savaşından itibaren hentbol, Batı Avrupa’da çok sevilen ve ilgi çeken bir branş haline gelmiştir. 1946’da merkezi İsviçre Basel’de bulunan Uluslararası Hentbol Federasyonu IHF kurulmuştur. Günümüzdeki 7 kişi ile ve spor salonlarında oynama halini, 1960’lı yıllarda almış ve başlangıçta, 7’şer kişi ile 1972 yılında Münih Olimpiyatlarında spor salonlarında oynanmıştır. Erkekler Dünya Şampiyonası ilk kez 1938 yılında Almanya’da yapılırken, Kadınlar Dünya Şampiyonası da 1957 yılında Yugoslavya’da düzenlenmiştir. Erkeklerde ilk Dünya Şampiyonu olan ülke Almanya olurken, Kadınlar ilk Dünya Şampiyonu da Çekoslovakya olmuştur (Günel, 1993).

2.10.3. Hentbolun Türkiye’deki Tarihsel Gelişimi

Hentbol ilk defa Türkiye’de 1927-1938 tarihleri arasında açık alan hentbolu olarak ülkemizde oynanmaya başlanmıştır. Kılavuzluğunu Almanya’da öğrenim gören ve aynı zamanda beden eğitimi öğretmenliği alt yapısını almış Hüsamettin Güreli, Zeki Gökışık ve Nafi Tağman tarafından askeri okullarda oynanmıştır. Askeri okullarda yayılmasından sonra diğer alanlarda da kendini göstermiş “Gazi Eğitim Enstitüsü Beden Eğitimi Bölümü” nün katkılarıyla bazı kurallar uyarlanarak çim sahalarda “el topu” ismi altında oynanmıştır. Ülkemizde ilk resmi el topu oyunun kuralları 1934 tarihinde TİCİ

tarafından yayınlanarak ilk resmi açık alan hentbol müsabakası 1938’de oynanmıştır. Bu çalışmalar sonucunda Türkiye’de basketbol, voleybol ve hentbol ile beraber 1942 tarihinde “Spor Oyunları Federasyonu” adı altında örgütlenerek gelişme dönemine girmiş 1942-1943 yılı sezonunda “İstanbul Hentbol Ligi” kurulmuş 1945 yılında da ilk defa Türkiye Şampiyonası organizasyonu yapılmış ve “Kara Harp Okulu Hentbol Takımı” ilk Türkiye Şampiyonu unvanı almıştır (THF, 2023).

1945 yılı ve sonraki dönemlerde kendine ait spor salonu olan okullarda kadınlarda bir müsabaka süresi 2x15 toplamda 30 dk. iki devreli şekilde salon hentbol müsabakaları yapılmıştır. Ülkemizde salon hentboluyla ilgili araştırmaları için Almanya’ya gönderilen beden eğitimi öğretmenlerinin araştırma sonrası ülkeye dönerek görev aldıkları Beden Eğitimi Bölümlerinde modern hentbol salonlarının temelini atmışlardır (THF, 2023). 1975’te Ankara Spor Akademisi Öğretim Üyesi Yaşar Sevim vasıtasıyla hentbol oyun kuralları düzenlenip ve ilk kez bir kitap haline getirilerek yayımlanması hentbolun tanıtımı adına önemli katkısı olmuştur THF, 2023).

O dönemin Gençlik ve Spor Bakanı Ali Şevki Erek ve Beden Terbiyesi Genel Müdürü Talat Akgül’ün desteği ile 4 Şubat 1976 tarihinde 22. Federasyon olarak Hentbol Federasyonu kurulmuş ve Federasyon Başkanlığı’na Yaşar Sevim uygun görülmüştür (Atar ve Dindar, 2020; Çeliksoy, 2017; THF, 2023).

3. MATERYAL VE METOT

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, sınırlılıkları, veri toplama yöntemleri, araştırma verilerinin analizi ve bu analizden elde edilen bulgular hakkında bilgi sunulmaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Türkiye’de Hentbolun Yönetim ve Organizasyonlarının Farklı Ülkelerle Karşılaştırmalı Analizi konulu bu çalışmada, yapılan literatür taraması sonucunda, bu alanda doğrudan karşılaştırmalı çalışmalara rastlanmadığı tespit edilmiştir. Araştırma, Türkiye Hentbol Federasyonu (THF), Almanya Hentbol Federasyonu (DHB), Fransa Hentbol Federasyonu (FFH), Danimarka Hentbol Federasyonu (DHF) ve İsveç Hentbol Federasyonu (SHF) olmak üzere beş ülkenin hentbol federasyonlarının idari ve mali yapılarını istatistiki göstergeler doğrultusunda belirlemek ve genel bir bakış açısı sunmak amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışma, betimsel nitel araştırma deseni çerçevesinde ve doküman analizi tekniği temel alınarak yürütülmüştür. Betimsel nitel çalışmalar, bir olgunun mevcut durumunu anlamaya ve bağlamsal olarak değerlendirmeye yönelik yapılandırılır (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Bu doğrultuda çalışmada, doküman analizi yöntemi kullanılmıştır. Doküman analizi; yazılı materyallerin sistematik biçimde toplanması, incelenmesi ve yorumlanmasını içeren bir veri toplama ve analiz yöntemidir (Bowen, 2009). Araştırma sürecinde, her ülkeye ait federasyonların resmî belgeleri, yıllık faaliyet raporları, yönetmelikleri ve internet sitelerinde yayımlanan bilgiler incelenmiştir. Doküman analizi yöntemi, özellikle karşılaştırmalı araştırmalarda, geçmişte oluşturulmuş bilgi kaynaklarının analiz edilmesi suretiyle mevcut durumun nesnel bir biçimde ortaya konmasına olanak tanımaktadır (O’Leary, 2017).

Bu çalışmada dokümanlara ihtiyaç duyulmasının temel nedeni; çalışmanın konusunu oluşturan federasyon yapılarına ilişkin doğrudan gözlem veya deneysel veri toplamanın mümkün olmaması ve mevcut yapılar hakkında en güvenilir ve erişilebilir bilgilerin yazılı belgelerde bulunmasıdır.

Doküman analizi, araştırmaya çeşitli açılardan katkı sağlamaktadır:

- Federasyonların yönetim yapılarını tarihsel ve kurumsal bağlamda anlamaya yardımcı olmakta,
- Ülkeler arası farklılıkları ve benzerlikleri sistematik biçimde ortaya koymakta,
- Elde edilen verilerin nesnellik ilkesine uygun olarak toplanmasını ve analiz edilmesini sağlamaktadır.

Bu yönleriyle doküman analizi, araştırmanın temel veri toplama ve analiz yöntemi olarak tercih edilmiştir.

3.2. Veri Kaynakları ve İncelenen Belgeler

Bu bölümde, araştırma kapsamında yararlanılan resmî belgeler, akademik çalışmalar ve yardımcı kaynaklar sistematik biçimde sunulmakta; incelenen veri kaynaklarının niteliği ve çalışma sürecine katkısı açıklanmaktadır.

3.2.1. Resmî Federasyon Belgeleri ve İnternet Siteleri

Türkiye, Almanya, Fransa, Danimarka ve İsveç Hentbol Federasyonları ile Türkiye Cumhuriyeti Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın internet sitelerinde yer alan güncel belgeler incelenmiştir.

3.2.2. Akademik Kaynaklar

Federasyon yönetimleri ve spor organizasyonları konularında daha önce yapılmış akademik tezler, makaleler ve karşılaştırmalı incelemelerden yararlanılmıştır.

3.2.3. Yardımcı Yayınlar ve İkincil Veriler

Spor yönetimi alanındaki kitaplar ve federasyonların yıllık faaliyet raporları incelenmiş; bazı federasyon temsilcileriyle e-posta ve sosyal medya aracılığıyla iletişim kurulmaya çalışılmıştır.

3.2.4. Kapsam ve Sınırlılıklar

Araştırma; Türkiye Hentbol Federasyonu ile Almanya, Fransa, Danimarka ve İsveç'in hentbol federasyonları ve 2019-2024 dönemi ile sınırlıdır. Bu çalışmada yalnızca resmi kaynaklardan ve ilgili federasyonların yayınladığı belgelerden elde edilen veriler kullanılmaktadır. Dolayısıyla, çalışmanın bulguları belgelerin sunduğu bilgilerle sınırlıdır. Resmi internet sitelerindeki güncellenmemiş bilgiler veya veri

eksiklikleri, karşılaştırmaların doğruluğunu etkileyebilecek bir sınırlılık olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca, literatürde bu konuda yapılan karşılaştırmalı çalışmaların sınırlı olması da araştırmanın kapsamını etkileyen bir diğer faktördür.

3.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırma, Iğdır Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'nun 06.06.2024 tarihli ve 2024/18 sayılı toplantısında alınan onay ile ilgili yasal izinlerin tamamlanmasının ardından yürütülmüştür. Veri toplama sürecinde nitel araştırma yöntemlerinden biri olan doküman analizi tekniği kullanılmıştır. Bu doğrultuda, federasyonların resmi internet siteleri, akademik yayınlar, faaliyet raporları ve diğer yazılı belgeler sistematik biçimde toplanmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada doküman analizi yöntemi kullanılmıştır. Doküman analizi, mevcut belgelerin ve kayıtların sistematik biçimde toplanması, okunması, not edilmesi ve içeriklerinin analiz edilmesi sürecini kapsar (Karasar, 2005). Bu yöntem hem basılı hem de dijital ortamlarda bulunan materyallerin belirli bir araştırma problemi doğrultusunda analiz edilmesine olanak tanır (Bowen, 2009).

Yıldırım ve Şimşek (2013) doküman analizini, belirli olgular hakkında bilgi barındıran yazılı kaynakların sistematik biçimde incelenmesi olarak tanımlamışlardır. Ekiz (2015) ise doküman analizini, resmi veya özel nitelikteki belgelerin toplanması ve yorumlanması süreci olarak açıklamaktadır. O'Leary (2017), doküman analizinin birincil veri kaynağı olarak çeşitli yazılı materyallerin derinlemesine incelenmesini kapsadığını ifade etmektedir. Seyidoğlu (2016) ise, araştırma konusuyla ilgili bireyler veya kurumlar tarafından oluşturulmuş her türlü metin, belge, yapıt veya kalıntının incelenmesini doküman analizi kapsamına almaktadır.

Bu çalışmada, beş ülkenin federasyonlarına ait yönetim modelleri, doküman analizi yaklaşımıyla karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiş ve ülkeler arasındaki benzerlikler ile farklılıklar sistematik biçimde ortaya konulmuştur.

3.4.1. Doküman Analizi Aşamaları

Bu araştırmada doküman analizinin aşamaları aşağıdaki şekilde gerçekleştirilmiştir:

Doküman Analizi Aşamaları



- Belge Seçimi: Araştırma sorularıyla doğrudan ilişkili olan federasyonlara ait resmî belgeler, yönetmelikler, stratejik planlar, raporlar ve internet sitelerinden temin edilen bilgiler sistematik biçimde seçilmiştir. Belge seçimi sürecinde güvenilirlik ve güncellik kriterlerine dikkat edilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2013).
- Belge Okuma ve İlk Notlama: Seçilen belgeler ayrıntılı bir şekilde okunmuş; yönetim yapısı, örgütlenme modelleri, mali özerklik düzeyleri, yerel yapılanmalar gibi anahtar kavramlar belirlenmiştir. İlk okumalar sırasında önemli görülen veriler not alınmış ve belgeler ön kodlamaya tabi tutulmuştur (Bowen, 2009).
- Kodlama: Toplanan bilgiler, araştırmanın amaç ve sorularına uygun şekilde açık kodlama yöntemiyle sınıflandırılmıştır. Kodlama sürecinde, federasyon yapılarındaki yönetim anlayışı, örgütsel yapılanma düzeyi ve mali yapılar gibi temalar ön planda tutulmuştur (O’Leary, 2017).
- Tema Oluşturma: Kodlanan veriler benzer özelliklerine göre gruplandırılarak ana temalar oluşturulmuştur. Örneğin; “merkeziyetçilik düzeyi”, “yerel özerklik uygulamaları”, “altyapı ve okul sporları entegrasyonu” gibi ana temalar belirlenmiştir.
- Yorumlama ve Sonuç Çıkarma: Temalar doğrultusunda ülkeler arasındaki benzerlikler ve farklılıklar yorumlanmış, yönetim yapılarının güçlü ve zayıf

yönleri karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir. Bulgular, literatürdeki mevcut bilgilerle karşılaştırılarak sonuçlandırılmıştır (Ekiz, 2015; Bowen, 2009).

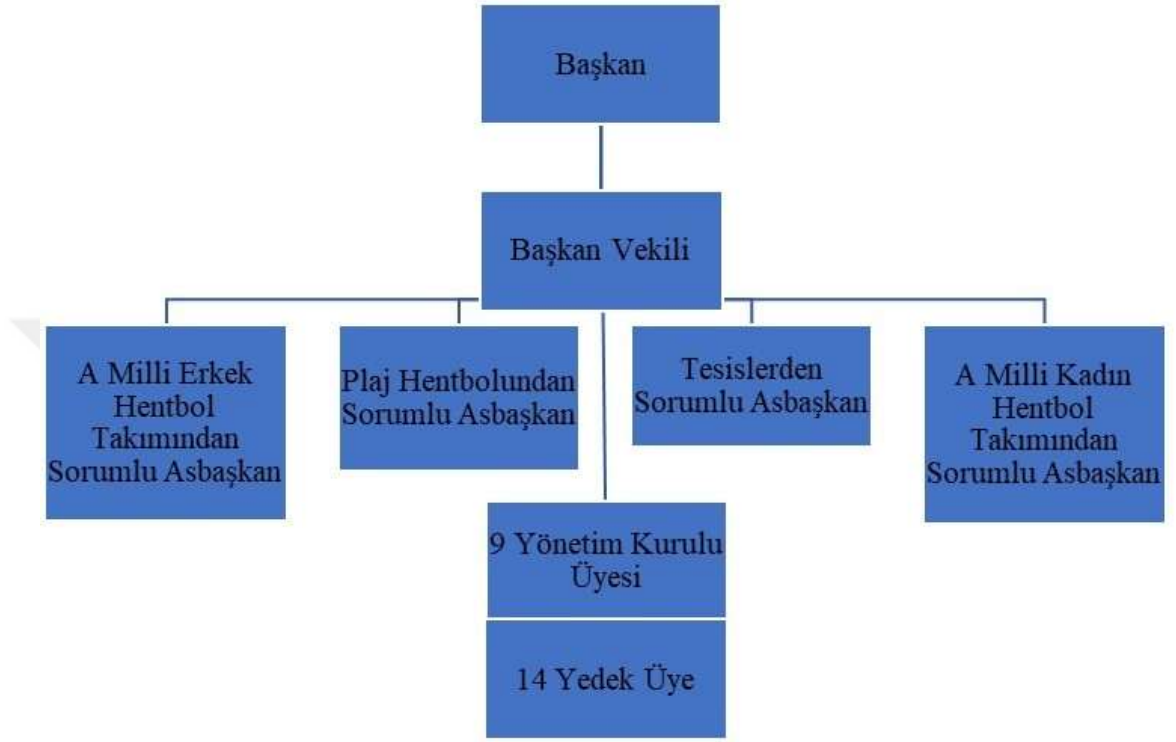
Bu sistematik süreç, araştırmanın nesnellik ilkesine uygun biçimde ilerlemesine ve belgelerden elde edilen bilgilerin güvenilir bir şekilde analiz edilmesine olanak sağlamıştır.



4. BULGULAR

4.1. Türkiye Hentbol Federasyonu'nun Mevcut İdari ve Mali Yapısı

4.1.1. Hentbol Federasyonu'nun Yönetim Yapılanması



Şekil 1. Türkiye Hentbol Federasyonu'nun Mevcut İdari Yapı Şeması

4.2. Türkiye Hentbol Federasyonu Müsabaka Faaliyetleri

4.2.1. Türkiye Hentbol Federasyonunun Yıl İçerisinde Gerçekleştirmiş Olduğu Tüm Maç Organizasyon Faaliyetleri

Türkiye hentbol federasyonu yurtiçinde yapılan müsabaka faaliyetlerini farklı kategoriye göre düzenlemektedir. Bu faaliyetler şöyledir;

4.2.2. Altyapı Faaliyetleri

2023-2024 Sezonu içerisinde yapılan altyapı maçları; il içerisinde yapılan müsabakalar, yarı final maçları ve Türkiye Şampiyonası olarak düzenlenir.

Tablo 2. Mini Mini Hentbol Kız ve Erkek

Faaliyet	Kategori ve Uygulama	Yer	Katılan Takımlar
Mini Hentbol	Yaş: 2013-2014 Kız Top: 0 Erkek Top: 0	Tek Merkezde Düzenlenir.	İlin İl Karması İlde bulunan süper lig, 1. lig ve 2. Lig takımlarının alt yapıları. İlden katılmak isteyen kulüp takımları. İlçe takımları ilçe karması ya da Belediye karması.

Kaynak: THF, (2023).

Minikler hentbolu yılda bir kez yapılan ve çoğu zaman Amasya ilinde gerçekleştirilen bir organizasyondur. Buradaki amaç en küçük yaş grubunu oluşturan alt yapı sporcularını yaşadıkları yerden farklı bir ilde ve farklı sporcularla beraber hentbolu sevdirmek ve hentbolu en alt yaş gruplarına indirmektir.

Saha ölçülerinin 20 x 18 m. kale ölçüsü de eni 280-300 cm., kale boyu da 180 cm olan bir kapalı spor salonunda oynanır. Mini hentbol 0 top numarası ile oynanır.

Müsabakalar 3 x 8 = 24 dk. periyot sisteminde oynanır. Müsabakada 1.devre galibiyetine 1 puan, 2.devre galibiyetine 1 puan, 3 devre galibiyetine 1 puan ve müsabakayı kazanan takıma 2 puan olmak üzere toplam 5 puanlık sistem uygulanır. Berabere biten devrelerde iki takımda 0,5 puan verilir.

1. periyot ile 2. periyot arası 2 dakika, 2. periyot ile 3. periyot arasında 8 dakika devre arası verilir. Takımlar 2.periyottan sonra saha değişimi yapar. Sonuç alınması gereken müsabakalarda doğrudan 7 metre atışına gidilir.

Mini hentbolun kuralları, normal hentbol kurallarını temel alır ama teknik faullerle ilgili kurallar, çocukların yaşlarına ve oyunlara katılımlarındaki becerilerine göre hakem tarafından ayarlanır.

Tablo 3. Anadolu Yıldızlar Ligi, Kız ve Erkek

Faaliyet	Kategori ve Uygulama	Yer	Katılan Takımlar
Analig Kız ve Erkek Grup	Yaş: 2009-2010-2011 Kız Top: 1 Numara Erkek Top: 2 Numara	Birden Fazla Merkezde Düzenlenir.	82 İlin karması
Kız ve Erkek Çeyrek Final	Yaş: 2009-2010-2011 Kız Top: 1 Numara Erkek Top: 2 Numara	Birden Fazla Merkezde Düzenlenir.	48 Takımla oynanır.
Kız ve Erkek Yarı Final	Yaş: 2009-2010-2011 Kız Top: 1 Numara Erkek Top: 2 Numara	Birden Fazla Merkezde Düzenlenir.	24 Takımla Oynanır
Kız ve Erkek Final	Yaş: 2009-2010-2011 Kız Top: 1 Numara Erkek Top: 2 Numara	Tek Merkezde Oynanır.	12 Takımla Oynanır

Kaynak: THF, (2023).

Takım sporlarında grup yarışmaları, bölgesel olarak 82 il karması, 8 grup halinde belirlenir. Grup müsabakalarının yapılacağı il tertip komiteleri yönetiminde, kadın erkek takımları ayrı ayrı olmak üzere, ANALİG bilgi yönetim sistemi üzerinden harf sırasına göre çekilecek kura ile 3'erli veya 4'erli takım olarak gruplar oluşturulur. Marmara grubunda bulunan İstanbul Avrupa ve İstanbul Anadolu takımları kurada aynı gruba düşerlerse yerleri değiştirilir. Müsabakalar tek devreli lig usulüne göre oynanır. Grup sayısına göre gruplarında ilk 2 veya 3'e giren takımlar çeyrek finallere katılmaya hak kazanır (Toplam 48 Takım).

Çeyrek final grupları, 4 ayrı bölge grubundan oluşturulacak, tek devreli lig usulüne göre oynanacak, her bölge grubu 4'erli takım halinde kura ile 3'erli grup olarak düzenlenip, bu gruplardan 1. ve 2. olanlar yarı final grubuna katılmaya hak kazanır (Toplam 24 Takım).

Yarı final grupları, 2 ayrı bölge grubundan oluşacak, tek devreli lig usulüne göre oynanıp, her bölge grubu 4'erli takım halinde kura ile 3'erli grup olarak düzenlenecek, bu gruplardan 1. ve 2. olan takımlar Türkiye birinciliğine katılmaya hak kazanır (Toplam 12 Takım).

Türkiye birincilikleri, sadece 1 ilde yapılacak olan tek devreli lig usulü şeklinde oynan müsabakalar sonucunda şekillenir.

Buradaki hedef ana lig yarışmalarının her kademesinde kardeşlik, yardımlaşma, centilmenlik, kaynaşma ve hoşgörü değerleri öne çıkarılır. Sporcuların bulundukları ilin tarihi, kültürel değerleri hakkında bilgi edinmesi ve bununla beraber gezi etkinliklerinin düzenlenmesi imkanlar dahilinde sağlanır. Bu bağlamda yapılan bu tür organizasyonların hentbolun tabana yayılması, sporcuların yıl içerisinde daha fazla maça çıkması, kulüplerin milli takımların alt yapılarına sporcu yetiştirme amacıyla Anadolu Yıldızlar Ligi (Ana lig) düzenlenmektedir (GSB, 2023).

Tablo 4. Küçükler Kız ve Erkek

Faaliyet	Kategori Uygulama	Yer	Katılan Takımlar
Küçükler Kız-Erkek Yarı Final	Yaş: 2009-2010-2011-2012 Kız Top: 1 Numara Erkek Top: 2 Numara	Birden Fazla Merkezde Düzenlenir.	Süper Lig Takımları. 1. Lig Takımları. Finale gitmeye hak kazanıp katılma formunu zamanında gönderen takımlar.
Türkiye Finali	Yaş: 2009-2010-2011-2012 Kız Top: 1 Numara Erkek Top: 2 Numara	Tek Merkezde Düzenlenir.	16 Takımla oynanır.

Kaynak: THF, (2023).

Tablo 5. Yıldızlar Kız ve Erkek

Faaliyet	Kategori Uygulama	Yer	Katılan Takımlar
Yıldız Kız-Erkek Yarı Final	Yaş: 2007-2008-2009-2010 Kız Top: 2 Numara Erkek Top: 3 Numara	Birden Fazla Merkezde Düzenlenir.	Süper Lig Takımları. 1. Lig Takımları. İllerinde dereceye giren yarı finale gitmeye hak kazanıp katılma formunu zamanında gönderen takımlar.
Türkiye Finali	Yaş: 2007-2008-2009-2010 Kız Top: 2 Numara Erkek Top: 3 Numara	Tek Merkezde Düzenlenir.	16 Takımla oynanır.

Kaynak: THF, (2023).

Tablo 6. Gençler Kız ve Erkek

Faaliyet	Kategori Uygulama	Yer	Katılan Takımlar
Genç Kız-Erkek Yarı Final	Yaş: 2005-2006-2007-2008 Kız Top: 2 Numara Erkek Top: 3 Numara	Birden Fazla Merkezde Düzenlenir.	Süper Lig Takımları. 1. Lig Takımları. İllerinde dereceye giren yarı finale gitmeye hak kazanıp katılma formunu zamanında gönderen takımlar.
Türkiye Finali	Yaş: 2005-2006-2007-2008 Kız Top: 2 Numara Erkek Top: 3 Numara	Tek Merkezde Düzenlenir.	16 Takımla oynanır.

Kaynak: THF, (2023).

Federasyon tarafından düzenlenen alt yapı müsabakaları çeşitli kategorilerde faaliyet yapılmaktadır. Küçükler, yıldızlar ve gençler kategorisinde il içi müsabakalar, yarı final maçları ve Türkiye şampiyonası olarak düzenlenir. Bu kategorilerin faaliyetlerine katılacak olan sporcular Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünden almış oldukları lisanslar ile faaliyetlere katılım gösterebilirler. Süper ligde yer alan kulüpler tescil edilmiş oldukları illerdeki il müsabakalarına, il içindeki sonuçlara bakılmadan yarı finallere hak kazanmaları durumunda Türkiye şampiyonasına; küçükler ve yıldızlar olmak üzere her iki kategoride katılım göstermek ve tamamlamak zorundalar. Bu durum bir alt ligde bulunan kulüpler için de geçerli olup ikinci ligde bulunan takımlar sadece bulundukları illerin küçükler müsabakalarına katılım zorunludur. Yarı final müsabakalarına katılma hakkı elde etmeleri durumunda katılım tercihi kulüplere aittir ve Yarı final müsabakalarına katılan kulüpler, Türkiye şampiyonasına katılmaya hak kazanmaları durumunda, Türkiye şampiyonasına katılmak ve tamamlamak zorundadır. Bu müsabakalar sonucunda federasyon tarafından dereceye girenler içerisinde ilk 16'ya sırasıyla para ödülü verilmektedir. 2023 yılı itibariyle ödül miktarı şu şekildedir;

- Türkiye 1. si olan takıma 50.000 TL.
- Türkiye 2. si olan takıma 40.000 TL.
- Türkiye 3. sü olan takıma 30.000 TL.
- Türkiye 4. sü olan takıma 25.000 TL.
- Türkiye 5. si olan takıma 20.000 TL.
- Türkiye 6. sı olan takıma 17.500 TL.
- Türkiye 7. si olan takıma 15.000 TL.
- Türkiye 8. si olan takıma 12.500 TL.
- Türkiye 9 – 16 olan takımlara 10.000 TL ödül verilir.

Yazılan ödül miktarı tüm kategorilerde dereceye giren takımlar için geçerli olup Ana lig bu kategorinin dışındadır.

Ülke çapında yapılan bu faaliyetlerin temel amacı süper lig, birinci lig ve alt liglerde aktif olan kulüplerin alt yapısındaki çocukların gelişimini olabildiğince tamamlayıp ve yıl içerisinde müsabaka sayılarını arttırarak tecrübe eksikliğini gidermek.

Yurtiçi Deplasmanlı Lig Müsabakaları

Erkekler Süper Lig

Kadınlar Süper Lig

Erkekler 1. Lig
Kadınlar 1. Lig
Erkekler 2. Lig
Kadınlar 2. Lig
Bölgesel Lig (Bölgelere göre tek merkezde yapılır)
Yurtiçi Kupa Müsabakaları
Erkek ve Kadın Türkiye Kupası
Erkek ve Kadın Süper Kupa

2023 Yılı Hentbol Liglerine Katılan Takımların Şehir ve Bölgeleri

Tablo 7. Erkekler Süper Lig

Takımlar	Şehir	Bölge
Bahçelievler Belediyesi	İstanbul	Marmara Bölgesi
Beşiktaş Safi Çimento	İstanbul	Marmara Bölgesi
Beykoz Belediyesi	İstanbul	Marmara Bölgesi
İzmir BBSK	İzmir	Ege Bölgesi
Konya BBSK	Konya	İç Anadolu Bölgesi
Köyceğiz BBSK	Muğla	Ege Bölgesi
Nilüfer Belediyesi	Bursa	Marmara Bölgesi
Rize Belediyesi	Rize	Karadeniz Bölgesi
Sakarya BBSK	Sakarya	Marmara Bölgesi
Spor Toto SK	Ankara	İç Anadolu Bölgesi
Trabzon BBSK	Trabzon	Karadeniz Bölgesi

Kaynak: THF, (2023).

Tabloya bakıldığında erkekler süper liginde faaliyet gösteren takım sayısı 11 kulüptür. Bu kulüplerin üçü İstanbul’da, bir takım Bursa’da, bir takım da Sakarya’da olmak üzere toplam beş takım Marmara Bölgesi’nde katılım göstermektedir. Geriye kalan takımlardan İzmir ve Muğla Ege Bölgesinden faaliyet göstermekte, Karadeniz ve İç Anadolu Bölgelerinden sadece ikişer takım bulunmaktadır. Hentbol Erkekler Süper Ligi’nde Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerinden 2023 yılı itibariyle herhangi bir kulübün katılımı söz konusu olmamıştır.

Tablo 8. Kadınlar Süper Lig

Takımlar	Şehir	Bölge
Aksaray Belediyesi	Aksaray	Karadeniz Bölgesi
Anadolu Üniversitesi	Eskişehir	İç Anadolu Bölgesi
Armada Praxis Yalıkavak	Muğla	Ege Bölgesi
Bursa BBSK	Bursa	Marmara Bölgesi
Görele Belediyesi	Giresun	Karadeniz Bölgesi
İzmir BBSK	İzmir	Ege Bölgesi
Kastamonu Belediyesi	Kastamonu	Karadeniz Bölgesi
Konyaaltı Belediyesi	Antalya	Akdeniz Bölgesi
Tekirdağ Süleymanpaşa	Tekirdağ	Marmara Bölgesi
Üsküdar Belediyesi	İstanbul	Marmara Bölgesi
Yenimahalle Belediyesi	Ankara	İç Anadolu Bölgesi

Kaynak: THF, (2023).

Kadınlar Süper Ligi'ne bakıldığında takım sayısı yine erkekler süper liginde olduğu gibi burada da 11 takımdan oluşmaktadır. Bu kulüplerin üçü Karadeniz Bölgesinde Aksaray Belediyesi, Görele Belediyesi ve Kastamonu Belediyesi kulüpleri oluşturmaktadır. Yine Ege Bölgesi'nden iki takım olan Armada Praxis Yalıkavak ve İzmir BBSK kulüpleri katılım göstermiştir. Kalan diğer takımlara bakıldığında Marmara Bölgesi'nden Bursa BBSK, Tekirdağ Süleymanpaşa ve Üsküdar Belediyesi spor kulüpleri katılım göstermiştir. Yeni Mahalle Spor Kulübü ve Eskişehir Anadolu Üniversitesi Spor Kulübü İç Anadolu Bölgesinden katılım göstermiştir.

Erkekler Süper Ligi'nde olduğu gibi yine burada da Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerinden 2023 yılı itibariyle Kadınlar Süper Ligi'nde herhangi bir kulüp katılım sağlamamıştır.

Tablo 9. Erkekler 1. Lig A Grubu

Takımlar	Şehir	Bölge
Depsaş Enerji Spor Kulübü	Şanlıurfa	Güneydoğu Anadolu Bölgesi
Giresun Spor	Giresun	Karadeniz Bölgesi
Güneysu Spor Kulübü	Rize	Karadeniz Bölgesi
Seyhan Belediye Spor	Adana	Akdeniz Bölgesi
Sivas Gençlik	Sivas	İç Anadolu Bölgesi
Tokat Hentbol Spor Kulübü	Tokat	Karadeniz Bölgesi
Van Erek Beş Yıldız Spor Kulübü	Van	Doğu Anadolu Bölgesi
Yozgat Belediye Bozok Hentbol	Yozgat	İç Anadolu Bölgesi

Kaynak: THF, (2023).

Tablo 10. Erkekler 1. Lig B Grubu

Takımlar	Şehir	Bölge
07 Gazi Spor Kulübü	Antalya	Akdeniz Bölgesi
As Hentbol	Ankara	İç Anadolu Bölgesi
Aydın PTT Spor Kulübü	Aydın	Ege Bölgesi
Göztepe	İzmir	Ege Bölgesi
İstanbul Üni. Spor Birliği	İstanbul	Marmara Bölgesi
Karabük Yenişehir GSK	Karabük	Karadeniz Bölgesi
Mihalıççık Belediye	Eskişehir	İç Anadolu Bölgesi
Sakarya Büyükşehir Belediyesi	Sakarya	Marmara Bölgesi
Zeytinburnu Irmak Spor Kulübü	İstanbul	Marmara Bölgesi

Kaynak: THF, (2023).

İki grup biçiminde oluşturulan Erkekler 1. Lig grupları A ve B grubu şeklinde düzenlenmiştir. Grupların oluşturulmasında katılım sağlayan illerin birbirlerine olan mesafeleri baz alınarak düzenlendiğini görmekteyiz. A grubunda olan takımların Karadeniz bölgesinden olan katılımı çoğunluk oluşturmuştur. Diğer takımlardan Sivas Gençlik ve Yozgat Belediye Bozok Hentbol İç Anadolu Bölgesinden katılım göstermiştir. Diğer bölgelerden olan Akdeniz Bölgesi bir takım, Doğu Anadolu Bölgesinden bir takım ve Güneydoğu Anadolu Bölgesinden bir takım katılım sağlamıştır.

A grubunda sekizli bir grup karşımıza çıkarken, B grubunda 9 takım olduğunu görmekteyiz. Burada da katılım sağlayan kulüplerin şehirler arası mesafeleri temel alınarak oluşturulmuştur. B grubunda Marmara Bölgesinden üç takımın katılımı olurken bu grupta en çok Marmara Bölgesinden katılım sağlandığını görmekteyiz. Kalan diğer takımlara baktığımızda İç Anadolu Bölgesinden iki takım, Ege Bölgesinden iki takım, Akdeniz ve Karadeniz Bölgelerinden birer takımın katılım sağladığını görmekteyiz.

Tablo 11. Kadınlar 1. Lig A Grubu

Takımlar	Şehir	Bölge
Avcılar 1903 Spor Kulübü	İstanbul	Marmara Bölgesi
Bolu Belediyesi SK	Bolu	Karadeniz Bölgesi
Cent Koleji SK	İstanbul	Marmara Bölgesi
Eskişehir Hentbol	Eskişehir	İç Anadolu Bölgesi
Göktürk GSK	İstanbul	Marmara Bölgesi
İzmir Gençlik Hizmetleri ve GSK	İzmir	Ege Bölgesi
Karaman Minik Atılım SK	Karaman	İç Anadolu Bölgesi
Kastamonu Dinamik SK	Kastamonu	Karadeniz Bölgesi
Polatlı Belediye SK	Ankara	İç Anadolu Bölgesi

Kaynak: THF, (2023).

Tablo 12. Kadınlar 1. Lig B Grubu

Takımlar	Şehir	Bölge
Artvin 7 Mart	Artvin	Karadeniz Bölgesi
Elâzığ SYSK	Elâzığ	Doğu Anadolu Bölgesi
Kırşehir BLD GSK	Kırşehir	İç Anadolu Bölgesi
Nurdağı H.E.M SK	Gaziantep	Güneydoğu Anadolu Bölgesi
Ortahisar BLD	Trabzon	Karadeniz Bölgesi
Samsun Hentbol SK	Samsun	Karadeniz Bölgesi
Siirt Özel İdare SK	Siirt	Güneydoğu Anadolu Bölgesi
Sivas Belediye SK	Sivas	İç Anadolu Bölgesi
Yozgat ASP GSK	Yozgat	İç Anadolu Bölgesi

Kaynak: THF, (2023).

Kadınlar 1. Lig A ve B gruplarında toplamda 18 takım bulunmaktadır. Erkekler A ve B gruplarının şekillenmesinde olduğu gibi burada da şehirlerarası mesafeler temel alınarak gruplar oluşturulmuştur. Katılım sağlayan kulüplerin şehir ve bölge dağılımına baktığımızda Kadınlar 1. Lig A grubunda, İstanbul ve Marmara Bölgesi'nden üç takım katılım sağlamıştır. İç Anadolu Bölgesine geldiğimizde burada Ankara, Eskişehir ve Karaman olmak üzere üç takımın katılım gösterdiğini görmekteyiz. Karadeniz Bölgesi'nden iki takım ve Ege bölgesinden bir takım katılım sağlamıştır.

Kadınlar 1. Lig B grubuna baktığımızda önceki grupların şekillenmesinde burada da takımların birbirlerine olan uzaklığı esas alınarak gruplar biçimlendirilmiştir. Kadınlar 1. Lig B grubunda Karadeniz Bölgesinden üç takım, İç Anadolu Bölgesinden üç takım, Güneydoğu Anadolu Bölgesinden iki takım ve Doğu Anadolu Bölgesinden bir takım olmak üzere toplam dokuz takım Kadınlar 1. Lig B grubunu oluşturmaktadır.

Tablo 13. Erkekler 2. Lig Statüsü

Takımlar	Şehir	Bölge
Ulaş ve Doğuhan SK	İstanbul	Marmara Bölgesi
İtülüler SK	İstanbul	Marmara Bölgesi
Sancaktepe BLD SK	İstanbul	Marmara Bölgesi
Beykoz Belediyesi GSK	İstanbul	Marmara Bölgesi
1954 Hendek Spor	Sakarya	Marmara Bölgesi
Kırklareli Gençlik SK	Kırklareli	Marmara Bölgesi
Aydın Yurdum GSK	Aydın	Ege Bölgesi
Burdur GSK	Burdur	Akdeniz Bölgesi
Isparta BLD SK	Isparta	Akdeniz Bölgesi
Yunus Emre BLD SK	Manisa	Ege Bölgesi
1922 Salihli Gençlik ve SK.	Manisa	Ege Bölgesi
Antalya Yiğit SK	Antalya	Akdeniz Bölgesi
Sarıçam BLD SK	Adana	Akdeniz Bölgesi
Osmaniye Arena S.K	Osmaniye	Akdeniz Bölgesi
Samet Aybaba Spor Lisesi SK	Osmaniye	Akdeniz Bölgesi
Niğde BLD GSK	Niğde	İç Anadolu Bölgesi
Konya Gençlik Spor	Konya	İç Anadolu Bölgesi

Tablo 13. Devamı

Beşevler Gençlik	Bursa	Marmara Bölgesi
Bursa gücü SK	Bursa	Marmara Bölgesi
İmider Atlas SK	Bursa	Marmara Bölgesi
Eskişehir Büyükşehir SK	Eskişehir	İç Anadolu Bölgesi
İşitme Engelliler SK	Eskişehir	İç Anadolu Bölgesi
Aziziye Belediye Termal SK	Erzurum	Doğu Anadolu Bölgesi
Erzurum Büyükşehir Gençlik SK	Erzurum	Doğu Anadolu Bölgesi
Gümüşhane Üniversitesi GSK	Gümüşhane	Karadeniz Bölgesi
Hopa Gençlik SK	Artvin	Karadeniz Bölgesi
Ordu Gençlerbirliği SK	Ordu	Karadeniz Bölgesi
Van Büyükşehir BLD SK	Van	Doğu Anadolu Bölgesi
Öz Erden Spor Kulübü	Van	Doğu Anadolu Bölgesi
Bal Ebrar Spor Kulübü	Van	Doğu Anadolu Bölgesi
Diyarbakır Büyükşehir SK	Diyarbakır	Güneydoğu Anadolu Bölgesi
Elâzığ Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü. SK	Elâzığ	Doğu Anadolu Bölgesi
Şanlıurfa Yurdum SK	Şanlıurfa	Güneydoğu Anadolu Bölgesi
Sivas İl Özel İdare SK	Sivas	İç Anadolu Bölgesi
1903 Mardin SK	Mardin	Güneydoğu Anadolu Bölgesi
Sherin İnebolu Spor Kulübü	Kastamonu	Karadeniz Bölgesi
Elcab Kablo Zonguldak HSK	Zonguldak	Karadeniz Bölgesi
Karabük Yıldız Gençlik SK.	Karabük	Karadeniz Bölgesi
22 Haziran SK.	Amasya	Karadeniz Bölgesi

Kaynak: THF, (2023).

Erkekler 2. Lig 8 gruptan oluşur. Grupların oluşturulmasında bölgelerin birbirlerine olan yakınlığı temel alınarak deplasmanlı lig usulüne göre 5 ve 6 takımlı gruplarda çift devreli lig usulü, 4 takımlı gruplarda ise 3 devreli lig usulü şeklinde oynanmaktadır.

4 takımdan oluşan gruplarda, çift devre müsabakaları oynandıktan sonra, üçüncü devre maçlarının nerede oynanacağını belirlemede usul şu şekildedir; 3. maç, iki devre sonunda iki takımın aralarında oynadıkları müsabakalarda puan üstünlüğü olan takımın, aralarındaki müsabakalarda puan eşitliği halinde ise ikili averajda üstün olan takımın sahasında oynanır. Her iki durumda da eşitlik var ise 3. maç gruptaki genel sıralamada üstte yer alan takımın sahasında oynanır.

Normal sezonda gruplarında ilk ikiye giren toplam 16 takım, 4 gruptan oluşan dörtlü eleme turu gruplarına kalır.

Normal sezon gruplarından birinci sırada yükselen ikişer takım öncelikle kura ile dörtlü gruplara yerleştirilecek, sonrasında da normal sezonu gruplarında ikinci olarak tamamlayan takımlardan ikişer takım yine kura ile dörtlü gruplara yerleştirilir.

Gruplar federasyon tarafından belirlenecek merkezde, tek devreli üç müsabaka oynayacaklar ve bu maçların sonucunda kendi gruplarında birinci olan takımlar final-four gurubuna yükselecektir.

Final-Four grubuna kalan dört 4 takım Türkiye Erkekler 1. Ligi'ne yükselecektir.

2.Lig sıralamasını belirlemek için Final-Four müsabakaları oynanacaktır. Final-Four müsabakaları federasyonun belirleyeceği bir merkezde oynanır.

Tabloya bakıldığında Türkiye geneli Erkekler 2. Ligi'ne katılım gösteren takımların toplam sayısı 39 olmuştur. Bu sayının 9'u Marmara Bölgesi, 7'si Karadeniz Bölgesi, 6'sı Akdeniz Bölgesi ve Doğu Anadolu Bölgesi, İç Anadolu'dan 5 takım, Ege Bölgesi'nden 3 takım ve son olarak Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nden 3 takım federasyonun bu organizasyonuna katılım sağlamıştır.

Tablo 14. Kadınlar 2. Lig Statüsü

Takımlar	Şehir	Bölge
Yenimahalle Bel. SK	Ankara	İç Anadolu Bölgesi
Ankara Gençlik Merkezi SK	Ankara	İç Anadolu Bölgesi
Çorum Gençlik Spor Kulübü	Çorum	Karadeniz Bölgesi
Sinop Spor Kulübü	Sinop	Karadeniz Bölgesi
Esan Akü Mer. O.O GSK	Kastamonu	Karadeniz Bölgesi
Beyciler Spor	İstanbul	Marmara Bölgesi
On Otomasyon Defne SK	İstanbul	Marmara Bölgesi

Tablo 14. Devamı

Çatalca Belediye SK	İstanbul	Marmara Bölgesi
Tekirdağ Cezaevi SK	Tekirdağ	Marmara Bölgesi
Odunpazarı Gençlik SK	Eskişehir	İç Anadolu Bölgesi
Osmangazi Belediye SK	Bursa	Marmara Bölgesi
Güre Spor Kulübü	Balıkesir	Ege Bölgesi
Ortahisar Borsa İstanbul MTAL	Trabzon	Karadeniz Bölgesi
Ardeşen Belediyesi SK	Rize	Karadeniz Bölgesi
Erzurum Aile ve Sosyal Politikalar GSK	Erzurum	Doğu Anadolu Bölgesi
Cizre Yıldızlar SK	Şırnak	Güneydoğu Anadolu Bölgesi
1955 Batman Belediye SK	Batman	Güneydoğu Anadolu Bölgesi
Bal Ebrar Spor Kulübü	Van	Doğu Anadolu Bölgesi
İpekyolu İlçe GSK	Van	Doğu Anadolu Bölgesi
Osmaniye Arena Spor Kulübü	Osmaniye	Akdeniz Bölgesi
Samet Aybaba Spor Lisesi SK	Osmaniye	Akdeniz Bölgesi
İskenderun Belediyesi SK	Hatay	Akdeniz Bölgesi
Şehit Ahmet Mehmet Oruç Spor Lisesi SK	Adana	Akdeniz Bölgesi
Mersin Hentbol SK	Mersin	Akdeniz Bölgesi
Hoca Ahmet Yesevi SK	Konya	İç Anadolu Bölgesi
Kepez Belediye SK	Antalya	Akdeniz Bölgesi
Bereketli Spor Kulübü	Denizli	Ege Bölgesi
Elazığ Gençlik SK	Elazığ	Doğu Anadolu Bölgesi
Güneşin Çocukları GSK	Şanlıurfa	Güneydoğu Anadolu Bölgesi
Genç Nesil Bilişim SK	Kahramanmaraş	Akdeniz Bölgesi
Gaziantep Hentbol SK	Gaziantep	Güneydoğu Anadolu Bölgesi

Kaynak: THF, (2023).

Müşabakalar, federasyonun açıklayacağı fikstür doğrultusunda deplasmanlı lig usulüne göre 5 takımlı gruplarda çift devreli lig usulü, 4 ve 3 takımlı gruplarda ise üç 3 devreli lig usulü olarak oynanır.

4 ve 3 takımdan oluşan gruplarda, çift devre müşabakaları oynandıktan sonra, üçüncü devre maçlarının nerede oynanacağını belirlemede usul şu şekilde gerçekteşir; 3. maç, iki devre sonunda iki takımın aralarında oynadıkları müşabakalarda puan üstünlüğü olan takımın, aralarındaki müşabakalarda puan eşitliği halinde ise ikili averajda üstün olan takımın sahasında oynanır. Her iki durumda da eşitlik var ise 3. maç, gruptaki genel sıralamada üstte yer alan takımın sahasında oynanır.

Normal sezonda gruplarında ilk ikiye giren toplam 16 takım, 4 gruptan oluşan dörtlü eleme turu gruplarına kalır.

Normal sezon gruplarından birinci sırada yükselen ikişer takım öncelikle kura ile dörtlü gruplara yerleştirilir, sonrasında da normal sezonu gruplarında ikinci olarak tamamlayan takımlardan ikişer takım yine kura ile dörtlü gruplara yerleştirilir.

Gruplar federasyon tarafından belirlenecek merkezde, tek devreli üç müşabaka şeklinde oynayıp ve bu maçların sonucunda kendi gruplarında birinci olan takımlar final-four gurubuna yükselir.

Final-Four grubuna kalan 4 takım Türkiye kadınlar 1. Ligi'ne yükselir.

İncelenen tabloda, Kadınlar 2. Ligi'nde toplam 31 takımın yer aldığı görölmektedir. 8 gruptan oluşan ligde, grup dağılımları yapılırken takımların coğrafi yakınlıkları esas alınmıştır. Bu bağlamda, birbirine mesafe olarak yakın takımlar aynı grupta yer alarak mücadele etmektedir. Bölgesel dağılıma bakıldığında, en fazla takımın Akdeniz Bölgesi'nden 7 takım katıldığı tespit edilmiştir. Bunu Marmara ve Karadeniz Bölgeleri her biri 5 takım takip ederken, İç Anadolu, Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu Bölgeleri'nden 4'er takım; Ege Bölgesi'nden ise 2 takım ligde temsil edilmektedir.

4.2.3. Bölgesel Lig Statüsü

Federasyon tarafından herhangi bir mali destek sağlanmayan ve takımların tescilli bulundukları illerin coğrafi konumları esas alınarak yapılandırılan Bölgesel Lig, Hentbol 2. Ligi'ne yükselme amacı taşıyan bir organizasyon niteliğindedir. Türkiye

genelinden kadın ve erkek hentbol takımlarının katılım sağladığı bu ligde, erkekler kategorisinde müsabakalar federasyon tarafından belirlenen altı grupta, tek devreli lig usulüne göre oynanmaktadır. Dörtlü ve beşli gruplarda ilk iki sırayı, altılı gruplarda ise ilk üç sırayı alan takımlar, bir sonraki sezon Hentbol 2. Ligi'nde yer alma hakkı kazanmaktadır.

Kadınlarda ise bölgesel lig müsabakaları federasyonun belirleyeceği üç farklı grup merkezlerinde tek devreli lig usulüne göre oynanır. Gruplarında ilk üç sırayı alan takımlar sonraki sezonda 2. Lig'de mücadele eder (THF, 2023).

4.3. Türkiye Hentbol Federasyonunun Kulüp, Sporcu, Antrenör ve Uluslararası Başarıları Açısından Voleybol ve Basketbol Branşları ile Karşılaştırılması

Tablo 15. 2013-2023 Yılları Arasında Türkiye'deki Voleybol Kulüplerinin Sayısal Dağılımı

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Faal Kulüp Sayısı	904	1159	1274	1150	1036	1077	1101	1147	411	1107	1234
Toplam 11.600											

Kaynak: TVF, (2023).

Tablo 16. 2013-2023 Yılları Arasında Türkiye'deki Voleybolda Lisanslı Sporcuların Sayısal Dağılımı

2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
183.782	202.122	222.275	237.328	256.867	280.703	307.224	365.543	334.563	373.345	98.825
Toplam 2.648.512										

Kaynak: TVF, (2023).

2013–2023 yılları arasında Türkiye genelinde faaliyet gösteren voleybol spor kulüplerinin sayısal dağılımı incelendiğinde, Türkiye Voleybol Federasyonu tarafından düzenlenen organizasyonlara aktif olarak katılım sağlayan kulüp sayısının 11.600 olduğu görülmektedir. Ülke genelinde sporcu, antrenör ve hakem sayısındaki artış ile bu

unsurların niteliksel gelişimi, uluslararası düzeyde elde edilen başarılarla birlikte değerlendirildiğinde hem kulüp sayısında hem de lisanslı sporcu sayısında belirgin bir artış gözlemlenmektedir. Özellikle kadın voleybolunda, son yıllarda lisanslı sporcu sayısındaki yükselişin, milli takımın uluslararası arenada kazandığı başarılarla doğrudan ilişkili olduğu söylenebilir.

Mevcut durumda kadın ve erkeklerde 2023 yılı itibariyle 2.648.512 lisanslı sporcusu olan voleybol branşının bu sayının 1.712.419'unu kadın voleybolcu oluşturmaktadır. Erkek voleybolda lisanslı sporcu sayısı yine 2023 yılı itibariyle 936.093 kişidir (TVF, 2023).

Tablo 17. Voleybol Kadın ve Erkek Milli Takımı Uluslararası Başarıları

Yıl	Takım	Organizasyon	Sıralama
1985	Kadınlar	Balkan Şamp.	3
1986	Erkekler	Bahar Kupası	2
1987	Erkekler	Ordulararası Dünya Şamp.	1
1987	Erkekler	Akdeniz Oyunları	2
1987	Kadınlar	Akdeniz Oyunları	2
1988	Kadınlar	Bahar Kupası	3
1988	Kadınlar	Yılbaşı Turnuvası	2
1989	Kadınlar	Bahar Kupası	2
1989	Kadınlar	Yılbaşı Turnuvası	1
1990	Kadınlar	Bahar Kupası	1
1991	Kadınlar	Bahar Kupası	2
1991	Kadınlar	Akdeniz Oyunları	2
1991	Kadınlar	Yılbaşı Turnuvası	1
1992	Kadınlar	Bahar Kupası	1
1992	Kadınlar	Balkan Şampiyonası	1
1992	Erkekler	Balkan Şampiyonası	1
1992	Kadınlar	Yılbaşı Turnuvası	1
1993	Erkekler	Bahar Kupası	1
1993	Erkekler	Akdeniz Oyunları	3
1993	Kadınlar	Akdeniz Oyunları	3
1994	Kadınlar	Bahar Kupası	3

Tablo 17. Devamı

1994	Kadınlar	Yılbaşı Turnuvası	1
1995	Erkekler	Bahar Kupası	2
1996	Erkekler	Bahar Kupası	3
1997	Kadınlar	Bahar Kupası	3
1997	Erkekler	Akdeniz Oyunları	2
1997	Kadınlar	Akdeniz Oyunları	2
1998	Kadınlar	Bahar Kupası	1
1998	Erkekler	75.Yıl Uluslararası Voleybol Turnuvası	2
2001	Erkekler	Bahar Kupası	3
2001	Kadınlar	Akdeniz Oyunları	2
2001	Erkekler	Akdeniz Oyunları	3
2002	Kadınlar	Bahar Kupası	1
2003	Kadınlar	Bahar Kupası	1
2003	Kadınlar	Avrupa Şampiyonası	2
2003	Kadınlar	Macaristan Savaria Turnuvası	1
2003	Kadınlar	Tomis Costin Musat Trophy Turnuvası	2
2003	Erkekler	Bahar Kupası	2
2004	Erkekler	Bahar Kupası	1
2005	Erkekler	Bahar Kupası	1
2005	Kadınlar	Bahar Kupası	1
2005	Kadınlar	Boris Yeltsin Kupası	3
2005	Kadınlar	Akdeniz Oyunları	1
2005	Erkekler	Univeriade Oyunları	1
2007	Kadınlar	Boris Yeltsin Kupası	3
2007	Kadınlar	Alassio Turnuvası	2
2007	Erkekler	Univerisade Oyunları	1
2007	Kadınlar	Haydar Aliyev Kupası	1
2007	Erkekler	Hırvatistan Turnuvası	1
2008	Erkekler	Avrupa Ligi	3
2009	Kadınlar	Akdeniz Oyunları	2

Tablo 17. Devamı

2009	Kadınlar	Avrupa Ligi	2
2010	Kadınlar	Çin Turnuvası	1
2010	Erkekler	Avrupa Ligi	3
2010	Kadınlar	Avrupa Ligi	3
2011	Kadınlar	Avrupa Ligi	2
2011	Kadınlar	Avrupa Şampiyonası	3
2012	Kadınlar	Grand Prix	3
2012	Erkekler	Avrupa Ligi	2
2012	Kadınlar	Alassio Turnuvası	1
2013	Kadınlar	Akdeniz Oyunları	2
2013	Erkekler	İslami Dayanışma Oyunları	3
2013	Kadınlar	Alasio Turnuvası	3
2013	Erkekler	Avrupa Ligi	3
2014	Erkekler	Dünya Ligi	2
2014	Kadınlar	Avrupa Ligi	1
2015	Kadınlar	Montreux Volley Masters	1
2015	Kadınlar	1.Avrupa Olimpiyat Oyunları	1
2015	Kadınlar	Avrupa Ligi	2
2016	Kadınlar	Montreux Volley Masters	3
2017	Kadınlar	İslami Dayanışma Oyunları	2
2017	Kadınlar	Boris Yeltsin Kupası	3
2017	Kadınlar	Avrupa Şampiyonası	3
2018	Erkekler	Avrupa Ligi	3
2018	Kadınlar	Milletler Ligi	2
2018	Kadınlar	Akdeniz Oyunları	3
2018	Kadınlar	Gloria Cup	1
2018	Kadınlar	Montreux Volley Masters	3
2019	Erkekler	Avrupa Altın Ligi	1
2019	Kadınlar	Avrupa Şampiyonası	2
2021	Kadınlar	Milletler Ligi	3

Tablo 17. Devamı

2021	Erkekler	Avrupa Altın Ligi	1
2021	Kadınlar	Avrupa Şampiyonası	3
2022	Kadınlar	Akdeniz Oyunları	2
2022	Erkekler	Avrupa Altın Ligi	2
2022	Erkekler	Challenger Kupası	2
2022	Erkekler	İslami Dayanışma Oyunları	3
2022	Kadınlar	İslami Dayanışma Oyunları	1
2023	Kadınlar	Milletler Ligi	1
2023	Kadınlar	Avrupa Şampiyonası	1
2023	Kadınlar	Dünya Kupası Olimpiyat Elemeleri	1
2023	Erkekler	Challenger Kupası	1
2023	Erkekler	Avrupa Altın Ligi	1

Kaynak: TVF, (2023); Wikipedia, (2023).

Tabloya baktığımızda son yıllarda voleybol milli takımlarının büyük başarılar elde ettiğini görmekteyiz. Özellikle kadınlar voleybolunda son üç yıl içerisinde elde ettikleri başarılar sonrası hem lisanslı sporcu sayısındaki yükseliş hem de faal kulüp sayılarında artış yaşanmıştır. Aynı yıl içerisinde hem Dünya Kupası Olimpiyat Elemeleri hem de Milletler Liginde başarı elde eden ve son olarak ta Avrupa Şampiyonu olan Kadın Voleybol Milli Takımı bu başarılarından sonra alt yapısının ne kadar sağlam olduğu ve voleybolda sürdürülebilir güçlü bir yapının olduğunu göstermektedir.

Tablo 18. 2013-2023 Yılları Arasında Türkiye’deki Basketbol Kulüplerinin Sayısal Dağılımı

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Faal											
Kulüp Sayısı	156	158	187	539	487	447	469	238	651	768	555
Toplam 4.655											

Kaynak: TBF, (2023); SHGM, (2023).

Tablo 19. 2013-2023 Yılları Arasında Türkiye’deki Basketbolda Lisanslı Sporcuların Sayısal Dağılımı

2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
55.010	52.840	53.555	63.593	64.865	78.572	77.003	18.105	62.041	100.193	50.415
Toplam 676.192										

Kaynak: TBF, (2023).

2013–2023 yılları arasında Türkiye genelinde faaliyet gösteren basketbol spor kulüplerinin sayısal dağılımı incelendiğinde, Türkiye Basketbol Federasyonu tarafından düzenlenen organizasyonlara katılım sağlayan kulüp sayısının 4.655 olduğu tespit edilmiştir. Ülke genelinde salon sporları arasında geniş kitlelere hitap eden basketbol branşı, federasyon ile bağlı bulunduğu bakanlık iş birliğinde yürütülen çeşitli organizasyonlar ve projeler aracılığıyla gelişimini sürdürmektedir. Bu süreçte, sporcu, antrenör ve hakem sayısındaki artışın yanı sıra uluslararası alanda elde edilen başarıların da etkisiyle lisanslı sporcu sayısında anlamlı bir artış gözlemlenmektedir.

Mevut durumda erkek ve kadınlarda 2023 yılından itibaren toplamda 676.192 lisanslı sporcusu olan basketbol branşının erkeklerde bu oran 539.224, kadınlarda ise bu sayı 136.968 kişi oluşturmuştur (TBF, 2023).

Tablo 20. Basketbol Kadın ve Erkek Milli Takımı Uluslararası Başarıları

Yıl	Takım	Organizasyon	Sıralama
1951	Erkekler	Eurobasket	6
1955	Erkekler	Eurobasket	11
1957	Erkekler	Eurobasket	9
1967	Erkekler	Akdeniz Oyunları	3
1971	Erkekler	Akdeniz Oyunları	2
1983	Erkekler	Akdeniz Oyunları	3
1987	Erkekler	Akdeniz Oyunları	1
1987	Kadınlar	Akdeniz Oyunları	2
1997	Kadınlar	Akdeniz Oyunları	2
2001	Erkekler	Eurobasket	2
2002	Erkekler	Dünya Şampiyonası	9
2005	Kadınlar	Avrupa Şampiyonası	8
2005	Kadınlar	Akdeniz Oyunları	1
2006	Erkekler	Dünya Şampiyonası	6
2007	Kadınlar	Avrupa Şampiyonası	9
2009	Erkekler	Eurobasket	8
2009	Kadınlar	Avrupa Şampiyonası	9
2009	Kadınlar	Akdeniz Oyunları	5
2010	Erkekler	Dünya Şampiyonası	2
2011	Kadınlar	Avrupa Şampiyonası	2
2012	Kadınlar	Olimpiyat Oyunları	5
2013	Kadınlar	Avrupa Şampiyonası	3
2013	Erkekler	Akdeniz Oyunları	1
2014	Kadınlar	Dünya Şampiyonası	4
2015	Kadınlar	Avrupa Şampiyonası	5
2016	Kadınlar	Olimpiyat Oyunları	6
2017	Kadınlar	Avrupa Şampiyonası	5
2018	Kadınlar	Dünya Şampiyonası	10

Kaynak: Wikipedia, (2023).

İlgili tablo incelendiğinde hem erkek hem de kadın basketbol millî takımlarının uluslararası düzeyde gerçekleştirilen hemen tüm organizasyonlarda yer aldığı görülmektedir. Erkek millî takımının en dikkat çekici başarısı, 2010 yılında düzenlenen FIBA Dünya Şampiyonası'nda elde ettiği ikincilik; kadın millî takımının ise 2011 Avrupa Şampiyonası'nda kazandığı ikincilik derecesidir. Her iki takımın performansı zaman zaman dalgalı bir seyir izlese de Akdeniz Oyunları özelinde hem erkek hem de kadın takımlarının şampiyonlukları bulunmaktadır.

Tablo 21. 2014-2023 Yılları Arasında Türkiye'deki Hentbol Kulüplerinin Sayısal Dağılımı

2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
132	144	150	173	186	195	215	294	415	490
									Toplam 2.394

Kaynak: THF, (2024).

Tablo 22. 2014-2023 Yılları Arasında Türkiye'deki Hentbolda Lisanslı Sporcuların Sayısal Dağılımı

2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
8.770	8.884	8.810	10.574	9.358	13.199	6.274	7.965	10.000	19.104
									Toplam 102.938

Kaynak: THF, (2024).

Tablo 23. Hentbol Kadın ve Erkek Milli Takımı Uluslararası Başarıları

Yıl	Takım	Organizasyon	Sıralama
1991	Erkekler	Balkan Şampiyonası	3
1993	Erkekler	Balkan Şampiyonası	1
1995	Erkekler	Balkan Şampiyonası	1
2001	Kadınlar	Akdeniz Oyunları	5
2002	Erkekler	Balkan Şampiyonası	1
2002	Kadınlar	Balkan Şampiyonası	1
2004	Erkekler	Balkan Şampiyonası	5
2005	Kadınlar	Akdeniz Oyunları	5
2006	Erkekler	Balkan Şampiyonası	2
2009	Kadınlar	Akdeniz Oyunları	2
2013	Erkekler	Akdeniz Oyunları	3
2013	Kadınlar	Akdeniz Oyunları	6
2017	Erkekler	İslami Dayanışma Oyunları	2
2017	Kadınlar	İslami Dayanışma Oyunları	2
2021	Kadınlar	İslami Dayanışma Oyunları	1
2021	Erkekler	İslami Dayanışma Oyunları	2

Kaynak: THF, (2023); Wikipedia, (2023).

Tabloda da görüldüğü üzere, 1991 yılına kadar hentbol millî takımlarımızın uluslararası düzeyde kayda değer bir başarısı bulunmamaktadır. 2002 yılına dek elde edilen dereceler ise Balkan Şampiyonası ile sınırlı kalmıştır. 2002 sonrası dönemde, Akdeniz Oyunları ve İslami Dayanışma Oyunları gibi bölgesel organizasyonlarda yer alan millî takımlarımız, özellikle 2021 yılında Konya'da düzenlenen İslami Dayanışma Oyunları'nda kadın hentbol millî takımının elde ettiği birincilikle dikkat çekmiştir. Bununla birlikte, millî takımlarımız Balkan Şampiyonası, Akdeniz Oyunları ve İslami Dayanışma Oyunları dışında herhangi bir büyük uluslararası turnuvada (Avrupa Şampiyonası, Dünya Şampiyonası, Olimpiyat Oyunları) henüz grup aşamasına kalamamış, ön eleme turlarında elenmiştir.

Tablo 24. 2023 Yılı İtibariyle Basketbol, Voleybol ve Hentbol Antrenör Sayıları

	Basketbol	Voleybol	Hentbol
Erkek	10217	7620	3333
Kadın	2527	4712	1683
Toplam	12744	12332	5016

Kaynak: SHGM, (2023).

2023 yılı itibariyle tabloda yazılan rakamlar 1. Kademe, 2. Kademe, 3. Kademe, 4. Kademe ve 5. Kademe belgesine sahip olanları kapsamaktadır.

İlgili tablo incelendiğinde, basketbol ve voleybol branşlarında görev yapan antrenör sayısının hentbol branşına kıyasla belirgin şekilde daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum, hentbolun hem altyapı hem de üst yapı düzeyinde ihtiyaç duyduğu antrenör kaynağının oldukça yetersiz kaldığını ortaya koymaktadır. Oysa ki, güçlü bir altyapı inşası ve uluslararası düzeyde sürdürülebilir başarılar için nitelikli antrenörlerin varlığı temel bir gerekliliktir. Bu bağlamda, antrenörlerin katıldığı kurs ve eğitim programlarının süresi, düzeyi ve içeriği; mesleki yeterliliklerinin artırılması açısından kritik öneme sahiptir. Türkiye Hentbol Federasyonu’nun, üniversitelerin beden eğitimi ve spor bölümleriyle iş birliği yaparak, hentbol uzmanlık alanındaki öğrenciler için daha sistematik ve uygulamalı bir eğitim süreci geliştirmesi gerekmektedir.

4.4. Türkiye Hentbol Federasyonu’nun Mali Yapısı

Günümüz yaşantısının tüm alanlarında belirli miktarda değişim ve farklılıklar görmek olağandır. Bu farklılık ve değişimler karşısında örgütler de zamana ve değişen şartlara ayak uydurma gayreti içerisine girmişlerdir (Erturan ve Yenel, 2004). Yaşadığımız ülkede sporun tüm insanlara yayılmasını sağlamak, başarılı, zeki ve mücadeleci sporcular yetiştirmek, ülkeyi uluslararası alanlarda temsil etme göreviyle yetki ve sorumluluk spor federasyonlarına aktarılmıştır. Federasyonların bu sorumluluk ve yetkiler dahilinde gelişen ve değişen çağa ayak uydurması, rekabet edebilmesi, kurum adına en uygun plan, program ve stratejilerin belirlenmesi ekonomik güce bağlıdır. Bu bağlamda Türkiye Hentbol Federasyonu’nun bu bölümünde mali yapısı incelenecektir

4.4.1. Türkiye Hentbol Federasyonu’nun Bütçesi

Federasyon bütçesi, yönetim kurulu tarafından her bir mâli yıla ve iki yıl için düzenleme yapılarak genel kurul tarafından onaylanır ve uygulamaya girer. Federasyonun mali yılı 1 Ocak – 31 Aralık tarihleri arasındadır.

Bütçe içerisinde federasyonun gelir ve gider harcırahları, dönem içerisinde yapılacak faaliyetler ve bunlara ayrılacak ödenekler, personel giderleri, kurulların masrafları, yönetim ve hizmet giderleriyle diğer giderler gösterilir.

Federasyon başkanı bütçede belirtilen esaslar içerisinde harcama ve tahsilat yapmaya yetkili kişidir. Federasyon başkanı bu yetkiyi, sınırları önceden belirterek başkan vekiline devrini yapabilir.

Ödeme belgelerinde başkan ya da başkan vekilinin imzası ile birlikte genel sekreterin imzasının bulunması zorunludur (THF, 2023).

4.4.1.2. Federasyon Gelirleri

Genel Müdürlük bütçesinden ayrılacak pay.

Genel Müdürlük bütçesinden altyapı ve eğitime dair projelerin desteklenmesi adına aktarılabacak kaynak.

Kişi ve kurumlardan alınacak katılım payı, başvuru ücretleri ve aidatlar.

Tescil ve vize ücretleriyle transferlerden alınacak miktar.

Kulüplerin televizyon ve radyodan yapılacağı müsabaka yayınlarından ve diğer tüm basın ve yayın organları ile yapacakları sözleşmelerden elde ettiği gelirlerle iddaa isim hakkından aldıkları gelirlerin %10'u.

Milli maçların radyo, televizyon ve internet üzeri yayınından elde edilecek yayın hakkı bedeli.

- Sponsorluk gelirleri.
- Reklam, basılı yayın ve basılı evrak gelirleri.
- Ceza ve itiraz gelirleri.
- Yardım ve bağışlar.
- Kira ve işletme gelirleri.
- Federasyon başkan adaylarından alınan başvuru ücretleri.
- Diğer gelirler (THF, 2023).

4.4.1.3. Federasyon Giderleri

Federasyon yıllık bütçe esasına göre bütçesini hazırlar, bu Ana Statü ve bağlantılı diğer mevzuatla kendisine verilen görevleri yerine getirmek adına Ana Statü hükümleri neticesinde gerekli gördüğü tüm harcamaları yapar.

Harcamalar:

- Personel giderleri.

- Yurtiçi ve Yurtdışı ödenekleri.
- Ulaştırma ve Haberleşme giderleri.
- Kiralar.
- Diğer hizmet alımları.
- Kırtasiye araç ve gereç.
- Konaklama.
- Özel malzeme alımları.
- Tören, fuar, seminer, şura giderleri.
- Hakem ve gözlemci giderleri.

Sponsorluk

Türkiye Hentbol Federasyonu'nun mevcut sponsorlukları:

- Milli takım sponsorları; Türk Hava Yolları ve Mercedes.
- Milli takım forma sponsoru; Raru SPQOR
- Milli takım sağlık sponsoru; Memorial
- Milli takım sağlıklı uyku sponsoru; İşbir Yatak
- Diğer sponsorlar;
- İddaa, Sportoto, Kamilkoç, Kiğılı, Molten, HDI Sigorta (THF, 2023).

4.4.1.4. Türkiye Hentbol Federasyonu'nun 2016-2023 Yılları Arası Gelir ve Giderleri

Tablo 25. 2016 Yılı Türkiye Hentbol Federasyonu Gelirleri

GELİRLER	
Spor Toto (Reklam Geliri)	2.200.000,00 TL
Katılım Payı-Başvuru Harç	193.806,06 TL
Sporcu-Antrenör-Hakem-Lisans-Vize	798.721,37 TL
Milli ve Temsili Müsabaka Katılım Gelir	11.434,52 TL
İtiraz Gelirleri	1.400,00 TL
Sponsorluk Gelirleri	115.000,00 TL
Kira İşletme Gelirleri	40.911,10 TL
Eğitim Gelirleri	9.075,00 TL
Diğer Gelirler	157.694,13 TL
GELİRLER TOPLAMI	3.528.042,18 TL

Kaynak: THF, (2023).

Tablo 26. 2016 Yılı Türkiye Hentbol Federasyonu Giderleri

GİDERLER	
Yurtiçi Faaliyet Giderleri	1.171.801,28 TL
Yurtdışı Faaliyet Giderleri	97.913,43 TL
Yurtiçi Kamp Giderleri	332.934,46 TL
Eğitim Giderleri	135.618,39 TL
Altyapı Çalışmaları Giderleri	161.503,26 TL
Spor Malzemeleri Giderleri	64.292,19 TL
Personel Giderleri	263.466,40 TL
Toplantı Giderleri	14.163,89 TL
Diğer Organizasyon ve Faaliyet Giderleri	2.268,57 TL
Büro Giderleri	59.579,10 TL
Diğer Giderler	375.067,79 TL
30.09.2016 Tarihleri Gider Fazlası	499.471,11 TL
GİDERLER TOPLAMI	3.178.079,87 TL

Kaynak: THF, (2023).

Türkiye Hentbol Federasyonunun 2016 dönemi gelir tablosunda yer alan gelirleri ve giderleri arasındaki fark olan gelir fazlası 349.962,31 TL'dir.

Tablo 27. 2017 Yılı Türkiye Hentbol Federasyonu Gelirleri

GELİRLER	
Spor Toto (Reklam Geliri)	5.500.000,00 TL
Katılım Payı-Başvuru Harç	2.822.001,17 TL
Sporcu-Antrenör-Hakem-Lisans-Vize	1.319.664,99 TL
Milli ve Temsili Müsabaka Katılım Gelir	3.237,96 TL
Transfer Gelirleri	452,13 TL
İtiraz Gelirleri	8.000,00 TL
Ceza Gelirleri	12.000,00 TL
Sponsorluk Gelirleri	230.003,54 TL
Kira İşletme Gelirleri	81.269,61 TL
Eğitim Gelirleri	165.599,57 TL
Diğer Gelirler	1.280.722,22 TL
GELİRLER TOPLAMI	11.422.951,19 TL

Kaynak: THF, (2023).

Tablo 28. 2017 Yılı Türkiye Hentbol Federasyonu Giderleri

GİDERLER	
Yurtiçi Faaliyet Giderleri	2.184.949,77 TL
Yurtdışı Faaliyet Giderleri	406.609,70 TL
Yurtiçi Kamp Giderleri	740.033,27 TL
Eğitim Giderleri	258.105,27 TL
Altyapı Çalışmaları Giderleri	701.692,04 TL
Proje Giderleri	51.086,96 TL
Spor Malzemesi Giderleri	84.458,85 TL
Demirbaş Alım Giderleri	297.052,21 TL
Personel Giderleri	1.191.311,71 TL
Toplantı Giderleri	1.105.896,37 TL
Diğer Organizasyon ve Faaliyet Giderleri	32.824,65 TL
Büro Giderleri	273.976,93 TL
Diğer Giderler	1.314.925,75 TL
GİDERLER TOPLAMI	8.642.923,48 TL

Kaynak: THF, (2023).

Türkiye Hentbol Federasyonunun 2017 dönemi gelir tablosunda yer alan gelirleri ve giderleri arasındaki fark olan gelir fazlası 2.780.027,71 TL olmuştur.

Tablo 29. 2018 Yılı Türkiye Hentbol Federasyonu Gelirleri

GELİRLER	
SGM Yardımı	200.000,00 TL
Spor Toto (Reklam Geliri)	3.500.000,00 TL
Katılım Payı-Başvuru Harç	3.390.944,06 TL
Sporcu-Antrenör-Hakem-Lisans-Vize	173.814,33 TL
Milli ve Temsili Müsabaka Katılım Gelir	8.538,86 TL
İtiraz Gelirleri	2.500,00 TL
Sponsorluk Gelirleri	235.392,50 TL
Reklam Gelirleri	16.597,68 TL
Kira İşletme Gelirleri	59.067,73 TL
Eğitim Gelirleri	195.376,41 TL
Diğer Gelirler	707.711,62 TL
GELİRLER TOPLAMI	8.489.943,19 TL

Kaynak: THF, (2023).

Tablo 30. 2018 Yılı Türkiye Hentbol Federasyonu Giderleri

GİDERLER	
Yurtiçi Faaliyet Giderleri	928.765,71 TL
Yurtdışı Faaliyet Giderleri	1.013.005,76 TL
Yurtiçi Kamp Giderleri	1.031.658,56 TL
Eğitim Giderleri	365.991,05 TL
Altyapı Çalışmaları Giderleri	434.989,90 TL
Proje Giderleri	7.233,46 TL
Spor Malzemesi Giderleri	280.383,15 TL
Demirbaş Alım Giderleri	88.984,00 TL
Personel Giderleri	914.934,74 TL
Toplantı Giderleri	43.958,37 TL
Diğer Organizasyon ve Faaliyet Giderleri	10.220,73 TL
Büro Giderleri	205.887,78 TL
Diğer Giderler	876.162,32 TL
GİDERLER TOPLAMI	6.202.175,53 TL

Kaynak: THF, (2023).

Türkiye Hentbol Federasyonunun 2018 dönemi gelir tablosunda yer alan gelirleri ve giderleri arasındaki fark olan gelir fazlası 2.287.767,66 TL olmuştur.

Tablo 31. 2019 Yılı Türkiye Hentbol Federasyonu Gelirleri

GELİRLER	
SGM Yardımı	650.000,00 TL
Spor Toto (Reklam Geliri)	7.500.000,00 TL
Katılım Payı-Başvuru Harç	3.500.000,00 TL
Sporcu-Antrenör-Hakem-Lisans-Vize	200.000,00 TL
Milli ve Temsili Müsabaka Katılım Gelir	35.000,00 TL
Sponsorluk Gelirleri	250.000,00 TL
Kira İşletme Gelirleri	50.000,00 TL
Diğer Gelirler	315.000,00 TL
GELİRLER TOPLAMI	12.500.000,00 TL

Kaynak: THF, 2023.

Tablo 32. 2019 Yılı Türkiye Hentbol Federasyonu Giderleri

GİDERLER	
Yurtiçi Faaliyet Giderleri	2.030.000,00 TL
Yurtdışı Faaliyet Giderleri	2.150.000,00 TL
Yurtiçi Kamp Giderleri	1.875.000,00 TL
Eğitim Giderleri	425.000,00 TL
Altyapı Çalışmaları Giderleri	950.000,00 TL
Spor Malzemeleri Giderleri	425.000,00 TL
Kamp Eğitim Merkezi Tefriş Giderleri	900.000,00 TL
Demirbaş Alım Giderleri	215.000,00 TL
Personel Giderleri	1.675.000,00 TL
Toplantı Giderleri	85.000,00 TL
Diğer Organizasyon ve Faaliyet Giderleri	35.000,00 TL
Büro Giderleri	360.000,00 TL
Diğer Giderler	1.375.000,00 TL
GİDERLER TOPLAMI	12.500.000,00 TL

Kaynak: THF, (2023).

Türkiye Hentbol Federasyonunun 2019 dönemi gelir tablosunda yer alan gelir ve gider arasındaki herhangi bir fark oluşmamıştır.

Tablo 33. 2020 Yılı Türkiye Hentbol Federasyonu Gelirleri

GELİRLER	
SGM Yardımı	845.000,00 TL
Spor Toto (Reklam Geliri)	9.750.000,00 TL
Katılım Payı-Başvuru Harç	4.550.000,00 TL
Sporcu-Antrenör-Hakem-Lisans-Vize	260.000,00 TL
Milli ve Temsili Müsabaka Katılım Gelir	45.500,00 TL
Sponsorluk Gelirleri	325.000,00 TL
Kira İşletme Gelirleri	65.000,00 TL
Diğer Gelirler	409.500,00 TL
GELİRLER TOPLAMI	16.250.000,00 TL

Kaynak: THF, (2023).

Tablo 34. 2020 Yılı Türkiye Hentbol Federasyonu Giderleri

GİDERLER	
Yurtiçi Faaliyet Giderleri	3.139.000,00 TL
Yurtdışı Faaliyet Giderleri	2.795.000,00 TL
Yurtiçi Kamp Giderleri	2.437.500,00 TL
Eğitim Giderleri	552.500,00 TL
Altyapı Çalışmaları Giderleri	1.235.000,00 TL
Spor Malzemeleri Giderleri	552.500,00 TL
Demirbaş Alım Giderleri	279.500,00 TL
Personel Giderleri	2.177.500,00 TL
Toplantı Giderleri	110.500,00 TL
Diğer Organizasyon ve Faaliyet Giderleri	45.500,00 TL
Büro Giderleri	468.000,00 TL
Diğer Giderler	2.457.500,00 TL
GİDERLER TOPLAMI	16.250.000,00 TL

Kaynak: THF, (2023).

Türkiye Hentbol Federasyonunun 2020 dönemi gelir tablosunda yer alan gelir ve gider arasındaki herhangi bir fark oluşmamıştır.

Tablo 35. 2021 Yılı Türkiye Hentbol Federasyonu Gelirleri

GELİRLER	
SGM Yardımı	745.000,00 TL
Spor Toto (Reklam Geliri)	9.750.000,00 TL
Katılım Payı-Başvuru Harç	4.250.000,00 TL
Sporcu-Antrenör-Hakem-Lisans-Vize	260.000,00 TL
Milli ve Temsili Müsabaka Katılım Gelir	45.500,00 TL
Eğitim Gelirleri	54.400,00 TL
Kira İşletme Gelirleri	70.000,00 TL
Diğer Gelirler	462.690,00 TL
GELİRLER TOPLAMI	15.637.590,00 TL

Kaynak: THF, (2023).

Tablo 36. 2021 Yılı Türkiye Hentbol Federasyonu Giderleri

GİDERLER	
Yurtiçi Faaliyet Giderleri	2.601.110,00 TL
Yurtdışı Faaliyet Giderleri	3.100.980,00 TL
Yurtiçi Kamp Giderleri	1.672.000,00 TL
Eğitim Giderleri	670.000,00 TL
Altyapı Çalışmaları Giderleri	1.700.000,00 TL
Spor Malzemeleri Giderleri	552.500,00 TL
Demirbaş Alım Giderleri	250.000,00 TL
Personel Giderleri	2.177.500,00 TL
Toplantı Giderleri	100.000,00 TL
Diğer Organizasyon ve Faaliyet Giderleri	45.500,00 TL
Büro Giderleri	468.000,00 TL
Diğer Giderler	2.300.000,00 TL
GİDERLER TOPLAMI	15.637.590,00 TL

Kaynak: THF, (2023).

Türkiye Hentbol Federasyonunun 2021 dönemi gelir tablosunda yer alan gelir ve gider arasındaki herhangi bir fark oluşmamıştır.

Tablo 37. 2022 Yılı Türkiye Hentbol Federasyonu Gelirleri

GELİRLER	
SGM Yardımı	894.000,00 TL
Spor Toto (Reklam Geliri)	11.700.000,00 TL
Katılım Payı-Başvuru Harç	5.100.000,00 TL
Sporcu-Antrenör-Hakem-Lisans-Vize	312.000,00 TL
Milli ve Temsili Müsabaka Katılım Gelir	54.600,00 TL
Eğitim Gelirleri	65.280,00 TL
Kira İşletme Gelirleri	84.000,00 TL
Diğer Gelirler	555.228,00 TL
GELİRLER TOPLAMI	18.765.108,00 TL

Kaynak: THF, (2023).

Tablo 38. 2022 Yılı Türkiye Hentbol Federasyonu Giderleri

GİDERLER	
Yurtiçi Faaliyet Giderleri	3.121.332,00 TL
Yurtdışı Faaliyet Giderleri	3.721.176,00 TL
Yurtiçi Kamp Giderleri	2.006.400,00 TL
Eğitim Giderleri	804.000,00 TL
Altyapı Çalışmaları Giderleri	2.040.000,00 TL
Spor Malzemeleri Giderleri	663.000,00 TL
Demirbaş Alım Giderleri	300.000,00 TL
Personel Giderleri	2.613.500,00 TL
Toplantı Giderleri	120.000,00 TL
Diğer Organizasyon ve Faaliyet Giderleri	54.600,00 TL
Büro Giderleri	561.600,00 TL
Diğer Giderler	2.760.000,00 TL
GİDERLER TOPLAMI	18.765.108,00 TL

Kaynak: THF, (2023).

Türkiye Hentbol Federasyonunun 2022 dönemi gelir tablosunda yer alan gelir ve gider arasındaki herhangi bir fark oluşmamıştır.

Tablo 39. 2023 Yılı Türkiye Hentbol Federasyonu Gelirleri

GELİRLER	
SGM Yardımı	1.028.100,00 TL
Spor Toto (Reklam Geliri)	13.455.000,00 TL
Katılım Payı-Başvuru Harç	5.865.000,00 TL
Sporcu-Antrenör-Hakem-Lisans-Vize	358.800,00 TL
Milli ve Temsili Müsabaka Katılım Gelir	62.790,00 TL
Eğitim Gelirleri	75.072,00 TL
Kira İşletme Gelirleri	96.600,00 TL
Diğer Gelirler	638.512,20 TL
GELİRLER TOPLAMI	21.579.874,20 TL

Kaynak: THF, (2023).

Tablo 40. 2023 Yılı Türkiye Hentbol Federasyonu Giderleri

GİDERLER	
Yurtiçi Faaliyet Giderleri	3.589.531,80 TL
Yurtdışı Faaliyet Giderleri	4.279.352,40 TL
Yurtiçi Kamp Giderleri	2.307.360,00 TL
Eğitim Giderleri	924.600,00 TL
Altyapı Çalışmaları Giderleri	2.346.000,00 TL
Spor Malzemeleri Giderleri	762.450,00 TL
Demirbaş Alım Giderleri	345.000,00 TL
Personel Giderleri	3.004.950,00 TL
Toplantı Giderleri	138.000,00 TL
Diğer Organizasyon ve Faaliyet Giderleri	62.790,00 TL
Büro Giderleri	645.840,00 TL
Diğer Giderler	3.174.000,00 TL
GİDERLER TOPLAMI	21.579.874,20 TL

Kaynak: THF, (2023).

Türkiye Hentbol Federasyonunun 2023 dönemi gelir tablosunda yer alan gelir ve gider arasındaki herhangi bir fark oluşmamıştır.

Türkiye Hentbol Federasyonu, Spor Genel Müdürlüğü (SGM) ve Spor Toto'dan sağlanan bütçenin yanı sıra, kendi kaynaklarıyla elde ettiği gelirler arasında başlıca sponsorluk gelirleri bulunmaktadır. Ayrıca, 2023 yılı itibarıyla liglere katılım payı ve başvuru harcı olarak kulüplerden tahsil edilen toplam tutar 5.865.000,00 TL seviyesindedir. Bunun yanında liglerde dereceye giren takımlara da bir ödül havuzu oluşturmaktadır.

Erkekler ve Kadınlar Süper Ligi, Erkekler ve Kadınlar 1. Liglerde dereceye giren takımlara 2023 yılı itibarıyla ödül verilmektedir.

Ödül miktarı şu şekildedir:

- Erkekler ve Kadınlar Süper Ligi'nde 1. olan takıma 1.000.0000 TL.
- Erkekler ve Kadınlar Süper Ligi'nde 2. olan takıma 600.000 TL.
- Erkekler ve Kadınlar Süper Ligi'nde 3. olan takıma 450.000 TL.
- Erkekler ve Kadınlar Süper Ligi'nde 4. olan takıma 350.000 TL.

- Erkekler ve Kadınlar Süper Ligi'nde 5. olan takıma 250.000 TL.
- Erkekler ve Kadınlar Süper Ligi'nde 6. olan takıma 200.000 TL.
- Erkekler ve Kadınlar Süper Ligi'nde 7. olan takıma 150.000 TL.
- Erkekler ve Kadınlar Süper Ligi'nde 8. olan takıma 100.000 TL.
- Türkiye Hentbol Federasyonu Erkekler ve Kadınlar Süper Liginde dereceye giren takımlara toplamda 6.100.0000 TL ödül vermektedir.
- Erkekler ve Kadınlar 1. Liginde dereceye giren takımların alacağı ödül miktarı şu şekildedir;
- Erkekler ve Kadınlar 1. Ligi'nde 1. olan takıma 150.000 TL.
- Erkekler ve Kadınlar 1. Ligi'nde 1. olan takıma 100.000 TL.
- Erkekler ve Kadınlar 1. Ligi'nde 1. olan takıma 75.000 TL.
- Erkekler ve Kadınlar 1. Ligi'nde 1. olan takıma 50.000 TL.
- Türkiye Hentbol Federasyonu Erkekler ve Kadınlar 1. Liginde dereceye giren takımlara toplamda 750.000 TL ödül vermektedir.
- Erkekler ve Kadınlar 2. Liginde dereceye girip üst lige katılım hakkı kazanan takımlara da toplamda 240.000 TL ödül verilmektedir.
- Son olarak Türkiye Kupası Şampiyonu olan takımlara da kadın ve erkeklerde 125.000 TL ödül verilmektedir.

Federasyonun lig katılım ücretleri, transfer ve vize işlemleri ile sporcu ve antrenör lisans işlemlerinden elde ettiği gelirlerin yanı sıra, sezon sonunda kulüplere dağıtılan ödül miktarı, kulüpler açısından yeterli düzeyde bulunmamaktadır. Özellikle bir Süper Lig takımının bir sezon boyunca yaklaşık 15-20 deplasman müsabakası gerçekleştirdiği göz önüne alındığında, dağıtılan destek miktarının yetersiz olduğu değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, federasyonun Spor Genel Müdürlüğü (SGM) ve Spor Toto kaynaklarının dışında alternatif gelir modelleri geliştirmesi önem arz etmektedir. Hentbolun ülke genelinde tanıtımını artıracak, halkın ilgisini çekecek organizasyonların düzenlenmesi ve çeşitli yarışmalarla sporun görünürlüğünün artırılması, sponsorluk potansiyelini artıracaktır. Ayrıca, televizyon yayınları ve sosyal medya platformları ile etkin iş birliği yaparak hentbolun sürekli gündemde tutulması, sponsorluk desteğinin artmasına katkı sağlayacaktır.

4.5. Federal Almanya Cumhuriyeti Spor Yapılanmasının İncelenmesi

4.5.1. Federal Alman Cumhuriyeti Yönetimi

Anayasa'nın 20. Maddesine göre Federal Almanya Cumhuriyeti Devleti, demokrasi, cumhuriyet, federalizm, hukuk devleti ve sosyal devlet olarak beş ilke üzerine kurulmuş bir devlettir. Devlet başkanı seçim ile başa gelen federal cumhurbaşkanı olup, devlet halkın egemenliğine dayalı ve egemenliğini halktan alır (Erturan, 2010).

3 Ekim 1990 tarihinde Berlin Duvarı'nın yıkılmasıyla beraber Alman Demokrat Cumhuriyetiyle Federal Alman Cumhuriyeti birleşmiş ve Almanya 16 eyaleti kapsayacak duruma gelmiştir. Bunlar;

- Schleswig-Holstein,
- Meckelenburg-Vorpommern,
- Hamburg,
- Bremen,
- Brandenburg,
- Anhalt Saksonya,
- Aşağı Saksonya,
- Saksonya,
- Berlin,
- Kuzey Ren-Vestfalya,
- Tübingiya,
- Hessen,
- Renanya-Palatina,
- Saarland,
- Bavyera,
- Baden Württemberg (Wikipedia, 2023).

4.5.2. Alman Spor Yönetimine Genel Bir Bakış

18. yüzyılın sonlarından itibaren, Almanya'nın dünya içerisindeki spor ve beden eğitiminin gelişimine oldukça katkısı olmuştur. Artistik jimnastiğin temelini oluşturan Johann Christoph Friedrich Guts Muths, doğal jimnastik hareketleri sonraki yıllarda

Avrupa kıtasının dışına da yayılmış sonraki kuşağın bireylerine spor ve beden eğitime dair faydası olmuştur. Guts Muths'un jimnastik egzersizleri, Almanya da örnek ırk olma yolundaki gayretleri esnasında sosyo politik değeri daha fazla artan ve benzeri olmayan Alman tarzı hareketler olarak karşımıza çıkmaktadır. Muths'ın "Turnen" jimnastiği, dünyaya "Olimpik Jimnastik" konseptini getirmiştir (Hardman, 2002). Yarışma, rekabet ve başarı odaklı gibi boyutuyla İngilizlerin "spor" tanımından farklı olan Turnen, sağlıklı fizik, vücut şekillendirme, güçlü ve sert olma ve tehdit durumunda cesareti ve ruhu tedavi etmeyi hedeflemektedir (Heinemann ve Schubert, 1999).

Dünya spor tarihine bir başka değerli katkısı olan Alman Spor Birliği'nin DSB (Alman Spor Konfederasyonu) 1959 yılında başlayan ve yankı uyandıran "İkinci Yol" (Zweiter Weg) adlı kampanyası olmuştur. Popüler ve topluluk sporu egzersizlerine destek veren bu atılım, kulüp ve birliklerde spor faaliyetlerini geniş sosyal bir alanda sportif gereksinimleri mutlak bir biçimde tamamlamak düşüncesindeki bir teşebbüs olarak son derece başarılı olmuştur (Hardman, 2002).

1945'li yıllardan sonra ulusal hükûmet tarafından kültürel özerkliği bulunan taşralar mahrum bırakılmış fakat; konveksiyonel olarak kurulan fahrî kuruluşların özerkliği hükûmet tarafından destek almıştır. Başka bir ifade ile; Federal Alman Hükûmeti kulüp ve topluluklara yapısal anlamda güvenilir ve geniş bir bölge bırakmış bu anlamda sporda bağımsızlık ve kendi yükümlülüklerini taşıma Federal Alman Cumhuriyeti spor politikasının temelini oluşturmuştur (Heinemann ve Schubert, 1999). 19 ve 20. yy. başlarında kulüpler, taşra ve federatif anlamda tekli ve çoklu spor teşkilatları ve çatı örgütler bu dönemde güçlü öncüllerden olmuştur. Bunların önde gelenlerinden kuşkusuz DSB (Alman Spor Birliği) gelmektedir (Erturan, 2010).

Alman Spor Birliği (DSB), Eyalet Spor Birliği ve Spor Yönetim Organlarının kendi çabalarıyla 1950'de Alman jimnastik ve spor hareketi için çatı bir teşkilat olarak kurulmuştur. 1933'lü yıllara kadar ulusal sosyalistlerce politik olarak modernleştirilmiş ve birden fazla yola ayrılan jimnastik, spor federasyonları ve spor kulüplerini bir şemsiye altında birleşmesini sağlayan bir yapıdır (Erturan, 2010).

Alman sporunun merkezi sivil toplum kuruluşu olan Alman Olimpiyat ve Spor Konfederasyonu (Deutscher Olympischer Sportbund – DOSB), 20 Mayıs 2006'da Alman Spor Konfederasyonu (DSB) ile Almanya Ulusal Olimpiyat Komitesi'nin (NOC) birleşmesi sonucu kurulmuştur (DOSB, 2023).

4.5.3. Federal Almanya Cumhuriyetinde Spor Yönetiminin Üst Devlet Yapılanması

Federal Almanya’da spor yönetimi daha çok özerk federasyonların yönetim ve idaresi altında olsa da sporun kendi yönetimi ve kamu yönetimi tamamı ile birbiriyle etkileşim içerisinde (Erturan, 2010).

Ülkedeki işleri bakanlığı ve milletvekilleri spora destek verme, engelli sporcular için performans yardımı, spor bilimleri, spor sağlığı, uluslararası ilişkiler, yabancıların uyumu gibi konularla ilgilenmektedirler (Deustscher, 2006). Ayrıca Federal Almanya’nın diğer bakanlıkları bünyesindeki birimleri de gerekli desteği spora vermektedir. Bu birimleri şu şekilde açıklayabiliriz (Deustscher, 2006):

Dışişleri Bakanlığı, dış kültür politikası ile spora gerekli teşviği yaparak destek vermektedir.

Maliye Bakanlığı, vergi ve finansal konularla ilgilenir.

Çalışma Bakanlığı, spor ile bağlantılı gelen taleplere cevap verir, engelli bireyler için gerekli rehabilitasyonu sağlar ve sporu gündelik hayata yansıtır.

Aile, Erkekler, Kadınlar ve Gençler Bakanlığı, çocukların ve gençlerden gelen sportif taleplere göre çeşitli planlamalar yapıp, genç ve yaşlı ayrımı olmadan tüm bireyleri spora teşvik eder.

Sağlık Bakanlığı, sağlıklı yaşamın spordan geçeceği felsefesini bakanlık olarak destekler.

Federal Almanya’da devlet, spor teşkilatlarıyla beraber çalışarak ve dört yılda bir kez olacak şekilde Parlamento’da fikir alışverişi yaparak spor üzerine politikalar belirler (Bergsgard vd. 2007).

Almanya Federal Devleti, spor bilimlerine yönelik araştırmaların desteklenmesine önem vermektedir. 1970 yılında Köln şehrinde açılan Spor Bilimleri Federal Enstitüsü vasıtasıyla İçişleri Bakanlığı tarafından, spor bilimleri özelinde yüksek performans gerektiren sporları araştırmaları için sponsor desteği sağlamaktadır (Erturan, 2010).

Federal Almanya’da spor, devlet tarafından desteklenmektedir ve bunu çeşitli yollarla yapmaktadır. Devlet, Alman Olimpik Spor Birliği’ne (DOSB) sporun tam

anlamıyla gelişmesini ve tüm spor yönetim örgütlerinin desteklenmesi adına finansal destek yapmaktadır, vergi hususunda bu örgütler için kolaylıklar sağlamakta, doping vb. elit düzey sportlardaki problemlerin çözümü için gerekli desteği yapar.

Federal Almanya'da neredeyse tüm kamu yetkililerin, yerel yönetimlerden ilçelere, federal bölgelerden ve federal devlete kadar bütçeleri içerisinde yüksek düzeyde spor için ayırdıkları harcamalar bulunmaktadır (Petry vd., 2008).

Yerel yönetimler özelinde yapılan yardımlar genelde kitlesel olarak yapılan sportlara ve rekreasyon amaçlı faaliyetlere yönelirken, yönetsel düzenlemeleri genelde gençlik, eğitim ya da kültür birimleri yürütmektedir. Yerel yönetimlerin ana sorumluluğu, uygun görülen yerlere spor tesislerinin yapımı ve bakımı gibi yükümlülükler yerine getirilirken genelde eyalet yönetimi, gönüllü spor teşkilatları ve bazı durumlarda da ticari sektörle iş birliği içerisinde bulunurlar (Bergsgard vd., 2007).

Bununla beraber, dünyanın tüm bölgelerinde rastlanması muhtemel olan hükümetlerin spor yönetimi üzerindeki politik izlenimi Federal Almanya için de gayresmî yollardan bilhassa elit düzey spor için politikaların oluşturulması şemsiye örgüt DOSB'a yapılan finansal yardımın yönlendirmesi gibi hususlarla geçerli olmaktadır. Spor derneklerine dağıtılan paraların kullanımına dair görüşlerin sunulması ve amaçların oluşturulması devletle bağımsız spor dernekleri arasında mutlak bir ayrım olmasına karşın hükümetin bağımsız spor derneklerine bir müdahalesi olarak söylenebilir. Spor politikalarının oluşturulmasına dair yapılan birkaç gayri resmî müzakereler Federal Almanya Cumhuriyeti'nin seçkin seviyedeki sporun uluslararası spor faaliyetlerinde en iyi biçimde temsil edilmesine yönelik bir duyarlık olarak değerlendirilebilir (Anders, 2007).

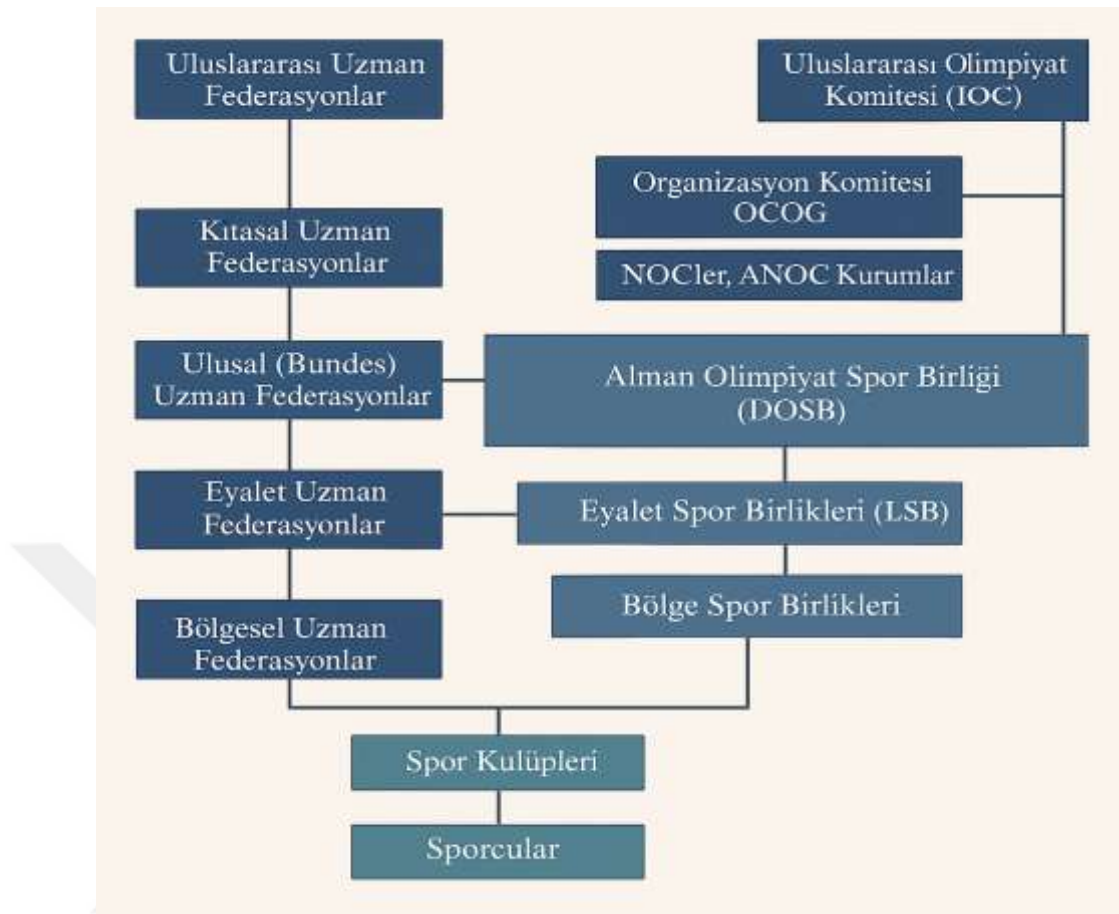
Genel olarak özetlemek gerekirse Almanya Federal Cumhuriyeti'nde spor politikaların belirlenmesi, elit düzeydeki spor için teşviklerin yapılması, sportif eğitim ve spor bilimleri araştırmalarının desteklenmesi, sportif organizasyonlarının düzenlenmesi Alman Olimpik Spor Birliği (DOSB) ve Eyalet Spor Birlikleriyle beraber yürüttükleri söylenebilir (Erturan, 2010).

4.5.4. Bağımsız Spor Örgütleri

Federal Almanya'da spor, kendini yöneten bir yapıya sahiptir. İkinci dünya savaşı sonrası insanlarda görülen iş birliği ve gönüllük gibi öğelerle şekillenmiş, tüm

faaliyet ve etkinliklerin küçük örgütlerde olduğu gibi spor faaliyetlerinde de dernek şeklinde biçimlenen yapılar ülkedeki spor yönetimini demokratik bir formatta şekillendirmiştir. Günümüz itibariyle Almanya Cumhuriyeti'nde spor, kendi istemiyle kurulan ve yönetilen bağımsız yapılar tarafından yönetilir.

Devlet, sporun ana sponsorudur ve bu bağımsız yapıların başında kuşkusuz Alman Olimpiyat ve Spor Birliği (DOSB) gelmektedir. Bunun yanında bölgesel düzeyde sporun yönetiminden sorumlu özerk yapılar; “Landen Sport Bund-LSB” bulunur ve 16 farklı eyalette hizmet veren LSB’ler kendisine eyalet seviyesinde spor odaklı federasyonları ve bu federasyonlara bağlı spor kulüplerini bağlamışlardır. Yanı sıra, “Bölge Spor Birlikleri” ile “Bölgesel Federasyonlar” da sporun yürütülmesi için görev ve yetkisi bulunmaktadır. Bu bağlamda merkezi otoritenin bazı durumlarda neden olduğu tembelleşmenin önüne geçen ara yapılar olarak görev yaparlar. Şekil 2’de Federal Alman sporunun yapılanmasına bakılabilir.



Şekil 2. Almanya Sporunun Bağımsız Yapılanması

Kaynak: Horst, 2008; akt. Erturan, 2010.

4.5.5. Almanya Olimpiyat Spor Birliği (DOSB)

2004 yılında Atina’da gerçekleştirilen Olimpiyat yarışmalarında Almanların başarısız olmalarından dolayı gelen ağır eleştiriler, finansal ve nitelik hususunda düzeltme gereksinimi, yetkileri sınırlandırma, merkezi yönetimi sonlandırma ve Federal Almanya’yı yöneten spor ülkesi olarak tanıtmak hedefiyle öncesinde Fransa ve İtalya örnekleri gibi, Milli Olimpiyat Komitesi sporun özerk şemsiye örgütü ile birleştirilmesi adına karar alınmıştır. Böylelikle, Alman Olimpiyat ve Spor Birliği (DOSB) 2006 yılının mayıs ayının ortalarında Alman Spor Birliği (DSB) ve Alman Milli Olimpiyat Komitesi’nin birleşmesi sonucu kurulmuştur (Horst, 2008; DOSB, 2023).

DOSB’un, 87.000 spor kulübünde yapılanmış 28 milyon üyesi bulunmaktadır ve Federal Almanya’nın en büyük insan birleşimi olarak karşımıza çıkmaktadır. DOSB, 16

bölgesel konfederasyon, 68 ulusal spor federasyonu ve 17 özel görevli spor federasyonu olmak üzere toplamda 101 üye kuruluşu bulunmaktadır (DOSB, 2023).

DOSB, örgütsel, mali ve teknik açıdan özerk kuruluşlar için bir danışma ve hizmet platformu olarak hareket etmektedir. Avrupa Birliği kurumları, federal kurumlar, eyaletler ve belediyeler ile birlikte toplum ve kültürün tüm alanlarında insanların çıkarlarını temsil etmektedir.

Tüzüğü gereği DOSB, olimpiyat fikrinin korunması, desteklenmesi ve geliştirilmesinden sorumludur. Olimpik eğitime ve insani değerlerin spor içinde ve spor yoluyla aktarılmasına kendini adanmıştır. Olimpiyat fikriyle beraber DOSB, performans, fiziksel refah, yaşama sevinci ve değerlerin aktarılması anlamına gelmektedir (DOSB, 2023).

DOSB'un gelirleri, üyelik aidatları, "glücksspielhalle" dedikleri piyango gelirleri ve ticari lisanslarla beraber finanse edilir. Ayrıca, projeler vasıtasıyla federal hükûmetten gelen dış kaynaklarla ekonomisini güçlendirir. Buna ek olarak, bağımsız uzman derneklerinde üst düzey spor yapılanması içerisinde bulunan örgütlerden tahsis edilir. Eyaletlerde, şehirlerde ve belediyelerde, örneğin spor tesislerinin inşası ve yönetimi yoluyla spor için önemli kaynaklar sağlanmaktadır (DOSB, 2023).

DOSB gönüllü çalışmaları desteklemekte ve teşvik etmektedir. 8 milyon gönüllü jimnastik ve spor kulüplerinde yer almaktadır. Her yıl 450 milyon saatten fazla egzersiz yapılmaktadır (DOSB, 2023).

Özetle Alman spor hareketi ister halk sporu ister elit spor olsun, Avrupa ve uluslararası bağlamda yerleşiktir. DOSB, insanları bir araya getirmeyi ve dünya çapında barışı teşvik etmeyi amaçlamakta ve birçok ülke ile iş birliği ve temas halinde olmayı taahhüt etmektedir. İster sporun teknik yönleri ister Olimpik konular olsun, DOSB tüm uluslararası konularda Alman sporunun çıkarlarının temsilcisi olarak uluslararası spor politikasının şekillendirilmesine yardımcı olur. Alman sporunun Avrupa kurumlarındaki çıkarları Brüksel'de bulunan Avrupa Birliği temsilcisi tarafından temsil edilmektedir.

Alman spor örgütleri 1960'lı yılların başından bu yana gelişmekte olan ülkelerde sporun gelişmesini destekliyor. Bu amaçla 100'den fazla ülkede 1.300'den fazla uzun ve kısa vadeli önlem çalışmaları hayata geçirmiştir. Bu çalışmalar, federal hükümetin ve

özellikle de Dışişleri Bakanlığı'nın önemli desteği sayesinde mümkün olmaktadır (DOSB, 2023).

4.5.6. Eyalet Spor Birlikleri (LSB)

Federal Almanya'da yerel yönetimdeki özerk spor örgütlerinin en tepesinde LSB (Eyalet Spor Birlikleri) gelmektedir. LSB örgütünün yaptıkları çalışmalar tamamıyla kamu yararı, kalıcı, başarılı ve performans artırmaya yönelik ve erkek-kadın eşitliği gibi faaliyetleri bulunmaktadır.

Sporun gelişimi; ülkede insanların üçte biri spor kulüplerinde egzersiz yapmaktadır. “Spor en iyi kulüplerde yapılır” ya da “Spor Almanya için iyidir” gibi sloganlar insanları motive etmek amaçlı sporun gelişimi için kullanılır. Kadınları, erkekleri, aileleri, yaşlıları ve göçmen kökenli insanları desteklemeye yönelik spor altyapısı, eğitim tesisleri, spor okullarının desteklenmesi gibi LSB çalışma alanlarının içerisinde bulunur.

Eğitim; kadın ve erkeklerin mesleki eğitimini geliştirme, meslek içi eğitimler ile vasıf kazandırma gibi eğitim çalışmaları imkânlarının sunulması gibi hususlar ile ilgilenir (Erturan, 2010). Aynı zamanda spor kuruluşları, 700'den fazla farklı eğitim kursunda, kulüplerde görev alan kişileri DOSB'un çerçeve yönergeleri temelinde eğitmekte ve yetiştirmektedir. Yaklaşık 500.000 kişi antrenör, egzersiz eğitmeni, kulüp yöneticisi veya gençlik lideri olarak geçerli bir DOSB lisansına sahiptir. Spor kuruluşları ayrıca DOSB lisansı olmayan çok sayıda ek eğitim kursu da sunmaktadır (DOSB, 2023).

Dernek gelişimi (federasyonlar, birlikler); iletişim ve iş birliğinin geliştirilmesi, kalitenin tedariği ve danışmanlık kavramlarının tanıtımı gibi olgular LSB'nin daha düzgün bir biçimde işleminde ciddi rol alan faaliyetlerdir (Erturan, 2010).

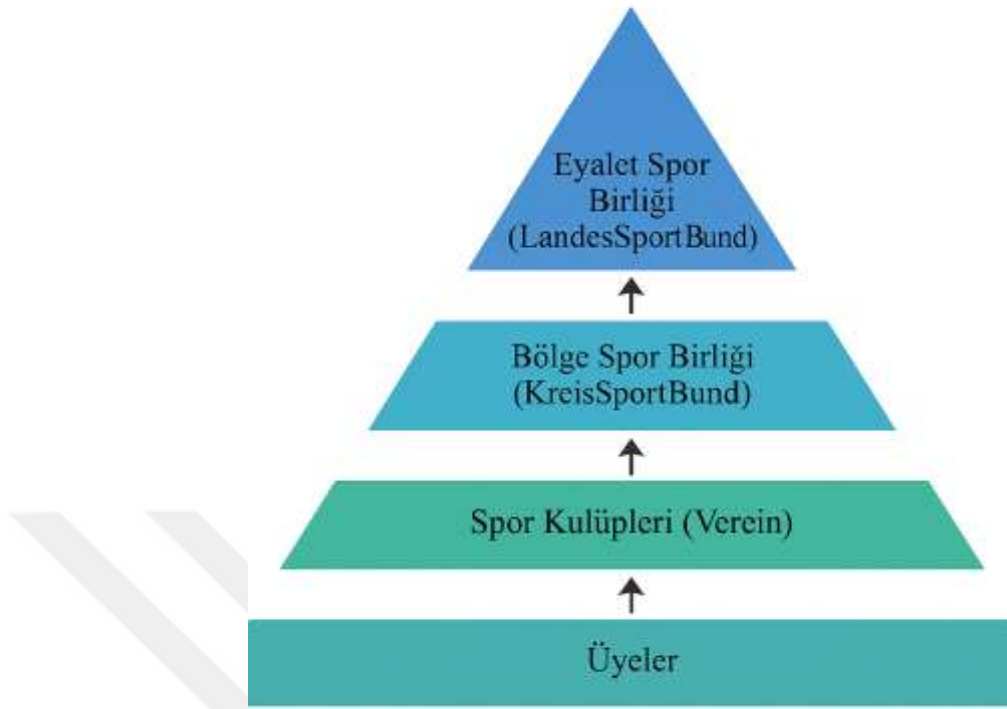
Gençlik Gelişimi; DOSB bünyesindeki Alman Spor Gençliği Almanya'daki yaklaşık 87.000 spor kulübünde örgütlenmiş olan 27 yaşına kadar yaklaşık 10 milyon çocuk, ergen ve gencin çıkarlarını temsil etmektedir. Kulüpler, 16 bölgesel spor gençliği (federal eyalet düzeyinde) ulusal federasyonların 53 gençlik örgütü ve özel görevleri olan derneklerin 10 gençlik örgütü ile ilişkilidir. Dolayısıyla Alman Spor Gençliği,

Federal Almanya Cumhuriyeti'nde çocuklara ve gençlere yardımdan sorumlu en büyük bağımsız kuruluştur.

Alman Spor Gençliği, üye kuruluşları ve bunlara bağlı alt yapılarla iş birliği içinde, gençlerin kişiliklerini geliştirmek amacıyla sporu bir araç olarak kullanarak ülke çapında programlar sunmaktadır (DOSB, 2023).

Bir dernek konumunda kurulan LSB'ler, teşkilat yapısının başında “Eyalet Spor Divanı” bulunur. Bu yapı diğer konuların yanında, spor, tüzük değişikliği, bütçeler ve üyelik aidatı gibi hususlar hakkında karar veren mercidir. Bu kurulun devamı olan yönetim kurulu ile bir araya geldiğinde sporun başlıca hususları hakkında karar vermektedir ve yönetmelikleri karar bağlar. Katılım ve ihraç gibi konuları sonuca vardırırlar ve üyelik aidatlarını tespit ederler. Yönetim kurulundan sonra başkanlık, yürütme organı, sekreterlik ve farklı alanlar için kurulan komiteler her eyaletin kendi yönetim sistemine göre oluşturulur.

LSB'ler kendi sınırları içerisinde ve bünyesinde bulunduğu bölgesel yönetimlerin spor örgütlerini kendisine bağlar ve bu durumda spor kulüpleriyle birlikte federasyonlar tarafından organize edilen organizasyonların birçoğunda (Kreissportbund) Bölgesel Spor Birliklerine izin vererek iş birliği ve düzenlemeye imkân tanır. Bu spor kulüplerinden sporun üst zirvesi olan DOSB'a kadar giden bir ağ şeklindeki teşkilatlanma, yönetime aktif katılımı ve demokrasinin güçlenmesini sağlayan ve sporun her türlü gelişmesini sağlayan bir model olarak düşünülebilir (Erturan, 2010).



Şekil 3. Federal Almanya'nın Spor Kulüpleri ve Yerel Yapıların Görünümü

Kaynak: LandesSportBund, (2008); akt. Erturan, (2010).

Eyalet Spor Birlikleri'nin, Alman Olimpiyat Spor Birliği'ne benzeyen; bölgelerden gelen finansal dağılımı, faaliyet koordinatörlüğü, sporcuların gelişimleri gibi görevlerinin yanında en önemli görevi federasyonlar ve spor kulüpleri için bölgesel düzeyde lobi oluşturmak olarak söylenebilir. Lobilerin faaliyetleri, iletişim ağı, siyasi partiler açısından bölgeden bölgeye değişiklik gösterebilse de devlet ve LSB arasında ilişkiler kurulması için oldukça değerlidir. Sporun sevk ve idaresi bağımsız örgütlenmiş ve devletin sporun idare kısmında pek önemli bir yeri gözükmese de bazı zamanlarda LSB genel kurul üyelerinin aynı şekilde Eyalet Parlamentosu'nda yer edinmeleri veya şahsi, siyasi bağlantılar yoluyla organize edilen bu organizasyonlar spor politikasının oluşması ve gerçekleşmesinde sürdürücü bir görev oynamaktadır (Anders, 2007).

4.5.7. Almanya Spor Federasyonları

Alman sporunun yönetiminde spor federasyonları genelde alışık olunan ulusal bir spor branşı temsilcisi görünümünden uzaktır. Tüm spor branşları sonucunda o branşın ulusal spor federasyonu şemsiyesi altında temsil ediliyor olsa da her federatif bölgenin de kendisine bağlı spor federasyonları mevcuttur. Federatif sistemin bir

ihtiyacı olarak ulusal spor federasyonlarının mekanizmasına yardım eden eyalet spor federasyonları kendi içinde Bölge (Bezirk) ve Grup (Kreis) adı altında tabakalara ayrılmıştır (Erturan, 2010).

Eyalet Spor Federasyonları tüm genel problemlerini özel denetimi içerisinde çözen ve spor branşlarını uluslararası federasyonda temsil eden spor yönetimi organıdır. Bölgesel Federasyonlar ise bağlı oldukları eyaletlerde spor faaliyetlerinin düzenlenmesinde spor kulüpleriyle direkt bağlantı içinde bulunan örgütler olarak karşımıza çıkmaktadır (Bilgen, 2004; akt. Erturan, 2010).

Bu tür örgütlenmelere örnek verilecekse Alman Hentbol Federasyonu (Deutscher Handballbund) şemsiyesi altında Baden Hentbol Birliği'nin (Der Badische Handball-Verband) yapacağı faaliyetlere yetki verdiğini ve bu yapının da Rhein-Neckar-Tauber ve Bezirk Alb-Enz-Saal bölgelerinde gerçekleştirilen hentbol müsabakalarından sorumlu tutulmuş olup ve gerekli imkanları sağlayıp desteklediğini söyleyebiliriz (Badischer, 2023).

Bölgesel düzeyde ya da ulusal düzeyde yetkisi olan tüm özerk spor örgütleri gibi spor federasyonları da dernek statüsünde kurulmuş olup yönetim yapısı gereği genel kurul, yönetim kurulu, danışma kurulu, sekreterlik ve farklı yürütme birimlerinden oluşmaktadır (Erturan, 2010).

Spor federasyonları gelirlerinin büyük bir miktarını üyelik aidatlarından karşılarken, kendi kendine kazanç sağlamada zorlanan bazı federasyonlar ise gelirlerinin hemen hemen %80 gibi bir oranda eyalet hükûmetlerinin ekonomik desteği sağlamaktadır (Anders, 2007).

4.5.7.1. Federal Almanya'da Spor Kulüpleri

Federal Almanya'da spor kulüplerinin ilk teşkilatlandığı 19. yy. başında rastlanmaktadır. Alman Friedrich Ludwig'in "Turn" ismini koyduğu jimnastik egzersizleri Berlin'de 1811 yılında "Turnplatz" ismi verilen açık alan jimnastiğin kurulmasından hemen sonra jimnastik birlikleri-kulüplerin birçok şehirde hızlı bir biçimde kurulmasıyla organize olmuştur (Weiler, 2002).

1819 ve 1842 yıllarında politik sebeplerden dolayı yasak getirilen "Turnen" sonraki yıllarda yerini modern sporlara bırakmıştır. Bu akım Federal Almanya'da spor kulüplerinin birbiriyle olan ilişkisini sınımsıkıya bağlanarak gelişimini başlatan bir olgu

olarak karşımıza çıkmaktadır. Takip eden yıllarda sayıca çoğalan spor kulüpleri 2. Dünya Savaşı'ndan sonra özerk spor teşkilatlanmasının temelini oluşturan Alman Spor Birliği'nin (DSB) kurulmasıyla bir şemsiye altında toplanmıştır (Weiler, 2002).

4.5.7.2. Federal Almanya'da Spor Kulüplerinin Finansal Durumu

Federal Almanya'da spor kulüpleri farklı bir ekonomik sistemle tanınır ve bu özerk derneklere gelir olarak birden fazla kaynak akışı sağlanmaktadır. Ülke içerisindeki derneklerin ortalama geliri üyelik aidatlarına bağlı kalsa da çoğu spor kulübü farklı ekonomik kaynaklara başvurmaktadır. Bu finansal kaynaklar, spor derneği arasında farklılık göstermektedir ve genelde bağışlardan, sportif faaliyetlerden, reklamlardan ve sponsorluktan elde edilen gelirlerden oluşmaktadır (Breuer, 2007).

Üyelik gelirleri Alman spor kulüpleri özelinde farklılıklar gösterebilmektedir. Hentbol örneğinden yola çıkılarak, bir hentbol kulübü olan Handball Sport Verein Hamburg, Almanya'nın en üst liginde faaliyet göstermektedir ve aidat fiyatlarını 2023 yılı itibarıyla şu şekilde açıklamıştır; yetişkinler için yıllık 160 € Euro, stajyerler, 18 yaş üzeri öğrenciler, sosyal yardım alan kişiler, askeri personeller ve emekli maaşı alan kişiler yıllık 80 €, aileler (2 ebeveyn ve 1 çocuk) 288 €, 18 yaş üstü aktif sporcular 252 €, 18 yaş altı aktif sporcular 140 €, çocukluk ve ergenlik dönemindeki kişiler için, 60 € ve son olarak onursal üyeler ve 6 yaşından küçük çocuklar için kayıtlar ücretsiz olarak yapılır. Ayrıca tek girişlik bilet ücreti de 10 € olarak belirtmiştir (Hamburg, 2023).

Federal Almanya'da spor kulüplerinin vergilendirilmesi hususunda ayrıcalıklı bir tavır sergilendiği açıklanabilir. Bu durum tamamıyla insanların ücretlendirilmiş spor faaliyetlerine teşvik yapmaktır.

Spor kulüplerinin gelir vergisi oranına göre yıllık geliri 35.000 €'nun altındaysa bunun %7'si devlete öder. Aksi durumda, geliri 35.000 €'dan fazlaysa işletme vergisine tabi tutulur ve %19'unu gelir vergisi olarak devlete ödemek zorundadır. Aynı şekilde 35.000 €'nun altında geliri olan spor kulüpleri kamu yararına olan statüleriyle kurum vergisi ödemez fakat bu miktarın yukarısında geliri olan örgütler bu vergiyi ödemek zorundadır. Spor kulüpleri birer işletme statüsünde değerlendirilir fakat, yaptıkları iş gereği vergiden muaf tutulur. Spor kulüpleri içerisinde yapılan kurslar, işletmeye yarar sağlayan bir çerçevedeyse gelen gelir kapsamında kârdan (35.000 € ve altı) ve derneğe

aktarılan bağıştan vergi alınmaz ancak, sponsorluklardan gelen gelirlerden %7 gibi bir miktar vergi uygulamasına tabi tutulur (Strahl, 2008).

4.5.7.3. Federal Almanya’da Spor Kulüplerinin Tesisleşmesi

Breuer 2007’nin gerçekleştirdiği çalışmada, Almanya’da spor kulüplerinin %68’i kamuya ait spor tesislerini kullandığı gözlemlenmektedir. Spor kulüplerinin %40’tan fazlası da kendilerine ait tesislerde ya da kendilerine tahsis edilen tesislerde faaliyetlerini organize etmektedir.

Spor kulüpleri kamuya ait olan alanlar üzerine yerel yönetimler ile yaptıkları sözleşmeler ya da kiralama yolu ile tesis inşasında bulunabilmektedir veya belediye ile okulların hizmet programı dışında kalan süreçte tesisleri kullanabilmektedir. Okullar, belediyeler ve kamuya ait tesislerin kullanım hakkını alan spor kulüplerin, tesis içerisinde kamu faydasına yarayacak nitelik ve nicelik olarak ihtiyaca uygun uygulama ve faaliyet yapmaları zorunludur. Bunun dışında spor kulüpleri, kullanım hakkını aldığı tesisleri kiralama yoluna giderek ayrıca bir finansman kaynağı olarak kullanabilmektedir (Erturan, 2010).

4.5.7.4. Federal Alman Spor Kulüplerinde Gönüllülük Durumu

Federal Almanya’da spor faaliyetlerinin teşkilatlanması, yönetim ve işleyişinde gönüllü uygulamalar baz alınmaktadır. Esasında spor kulüplerince yürütülen sporda gönüllülük, sosyal, ekonomik ve demokratik gibi olguların bariz bir fazileti olarak anlamlandırılır (DOSB, 2023).

AB’ye üye ülkelerin birçoğunda sivil toplum örgütü olarak örgütlenen spor, gönüllü bireyler vasıtasıyla yürütülmektedir. Bu gönüllüler, devletten önce gelen, sporun içerisinde yaşayan fakat onunla özdeşleşmeyen ve bazı durumlarda karşı gelebilen bir tür insan topluluğudur (Devecioğlu ve Çoban, 2004). Federal Almanya’da da bu kapsam yaygındır. Spor kulüplerinin gönüllü yönetimleri, çalışan kişilerin büyük bir kısmı herhangi maddi beklentisi olmadan çalışan kişilerden oluşması bu anlayışın bir sonucu olarak çıkmaktadır.

Bu anlayışla yapılmış spor kulüplerinin en önemli ve güçlü kaynağı, üyelerin gönüllü ve herhangi bir şekilde ücret talep etmeden çalışmalarıdır. Bununla beraber gönüllü çalışmalar sadece finansal etkiye bağlı kalmamakla beraber aynı zamanda üye

kişilerin başkalarıyla iş birliği ve yardımlaşma yolu ile takip etmelerine imkân sağlayan bir etkidir (Volunteering, 2009; akt. Erturan, 2010).

Spor kulüpleri bünyesinde çalışan gönüllü kişilerin ülkeye olan ekonomik katkısı yıllık ortalama 5.5 Milyar € olarak belirtilmektedir. Bunun yanında, kulüplerin faaliyetleri ve diğer geçici işler için destek verebilecek 8 Milyon gönüllü bulunmaktadır ve 450 milyon saatin üzerinde emek verdikleri söylenebilir (DOSB, 2023).

4.6. Federal Almanya’da Hentbolun İdari Yapısı

4.6.1.Federal Almanya’da Hentbol

Almanya’da hentbol, köklü bir lig sistemi ve ülke genelinde çok sayıda kulüp ile futboldan sonra en popüler olan bir takım branşıdır.

Almanya, Danimarka ile birlikte “hentbolun doğduğu yer” olarak kabul edilmiştir. 20. yüzyılın başlarında hentbol sporunun kuralları ilk kez yazılı hale getirilmiş ve yıllar içerisinde bugünkü modern hentbol ortaya çıkmıştır.

Almanya Hentbol Federasyonu (DHB), 4.200’den fazla spor kulübü ve 22.000 takımla birlikte yaklaşık 760.000 üyesiyle dünyanın en büyük hentbol federasyonudur (DHB, 2023). Alman erkek milli hentbol takımı da 3 Dünya Şampiyonluğu ve 4 kez de Avrupa Şampiyonluğu gibi başarılarıyla uluslararası düzeyde dünyanın en iyileri arasında gösterilmektedir.

Bunun yanında Alman hentbolu kulüp, lig, izlenme ve seyirci sayısı açısından da güçlü konumdadır bu yüzden Hentbol Bundesliga (DKB), dünyanın en güçlü liglerinden biri olarak adlandırılabilir.

Alman hentbolunun ve dolayısıyla Hentbol Bundesliga’nın en güçlü yanlarından de şüphesiz bu spor branşının ülke içerisindeki popülaritesidir. Yukarıda da yazıldığı üzere hentbol Almanya’da popüler ikinci takım sporudur. Bununla ilgili 2019 yılında EHF’nin yaptığı bir araştırmada; Almanların %11,4’ü hentbol ile özellikle ilgilendiklerini belirtmiştir. Hentboldan sonraki en popüler takım sporu olan buz hokeyi de, Almanların sadece %7’si bu spora ilgi duyduğunu ifade etmiştir (EHF, 2019; akt. Traub, 2019).

Alman Hentbol Federasyonu (DHB), 760.000 (DHB, 2023) üyesiyle Alman Futbol Federasyonu’ndan sonra Almanya’daki takım sporları arasında en fazla üyeye

sahip federasyonudur. Dolayısıyla federasyon, Almanya’da hentbol ile yakından ilgilenen çok geniş bir aktif sporcu tabanına sahiptir.

Almanya’da hentbol sporunun futboldan sonra en fazla üyeye sahip olmasının etken olduğu durum şöyle açıklanabilir; kolay öğrenilen, diğer branşlar gibi maddi külfet istemeyen ve bunun yanında bu branşın daha önce bir hentbol müsabakasını izlemiş olan herkes, sporun ve oyuncuların heyecanını, hızı, sertliği ve atletizmden etkilenmesidir. Hentbol oyuncularının genelde cana yakın ve ayakları yere basan kişiler olarak görülmesi de onları sevebilir kılmaktadır. Bir hentbol müsabakası her şeyden önce canlı bir deneyim sunmaktadır. Müsabakaların oynandığı spor salonlarının sahaya olan yakınlığı da yarattığı harika bir atmosferi vardır. Müsabaka sonrası oyuncuların taraftarlarla sohbet etmesi ve fotoğraf çektirip imza vermekten çekinmemesi hentbolda olağan bir durumdur. Bu bağlamda Almanya’da hentbol, ülkede en çok üyeye sahip ikinci takım sporu olarak karşımıza çıkmaktadır.

4.6.1.2. Alman Hentbol Federasyonu (DHB)

Alman Hentbol Federasyonu, Federal Almanya Cumhuriyeti’ndeki tüm hentbol dernekleri, kulüplerin birliği ve temsil organıdır. Ulusal ve Uluslararası gelişimi ve tarihi 1917 yılında Berlin’de başlayan Alman hentbolunun çatı kuruluşu olarak 1 Ekim 1949 tarihinde kurulmuştur. DHB, Alman Olimpik ve Spor Konfederasyonu (DOSB), Uluslararası Hentbol Federasyonu (IHF) ve Avrupa Hentbol Federasyonu (EHF) üyeliği temelinde, hentbolun ve bu spor ile ilgilenen insanların sportif, sosyal ve kültürel gelişimi için hentbol dernekleri ve hentbol kulüpleriyle sorumluluk paylaşmaktadır. DHB bünyesindeki birimler herkes için eşit mesafede yaklaşmaktadır. DHB, cinsiyet eşitliğinin fiilen gerçekleştirilmesini desteklemektedir. Siyasi ve mezhepsel olarak tarafsızdır ve sporda performansı arttırmaya yönelik her türlü manipülasyonu reddeder (DHB, 2023).

Ayrıca Almanya Hentbol Federasyonu’nun (DHB) Amaç ve Görevleri Şu

Şekildedir:

Özellikle bölgesel ya da ulusal bir birlik veya sözleşmeye dayalı düzenlemeler temelinde yönetilmeyen müsabaka organizasyonlarının yönetimi konusunda birlikler ve kulüplerle iş birliği ve koordinasyon içerisinde olma.

Tüm organ ve komitelerde kadın ve erkeklerin eşit katılımın teşvik edilmesi.

DHB sınırları içerisinde ilgili uluslararası yönetmeliklere uygun olarak kuralların eksiksiz bir şekilde yorumlanmasını ve hentbol müsabakalarının düzenlenmesini sağlamak.

Kamu kurumlarıyla iş birliği içerisinde bulunma ve sportif görevlerin organizasyonlarına katılım gösterme.

Hentbol sporuna yeni üyelerin kazandırılmasını sağlamak ve olası üye kaybının yaşanmaması adına gerekli önlemlerin uygulamasını yapmak.

Motivasyon ve hedef grup odaklı spor tekliflerini dikkate alarak, rekabetçi ve rekabetçi olmayan hentbol ile popüler ve rekreasyonel spor etkinliklerinin tanıtımı ve gerçekleştirilmesi.

Gençlik gelişimi ve gençlik refahının spor politikası hedefleri özel olarak dikkate alınarak, çocuklar ve gençler için hentbolun teşvik edilmesi ve daha da geliştirilmesi.

Antrenörler, eğitimciler ve hakemler için eğitimlerin verilmesi.

Tüzük ve yönetmelikler kapsamında DHB'nin karar verme yetkisi dahilinde olduğu ölçüde anlaşmazlıkların çözülmesi; spor disiplini ve düzeninin izlenmesi.

Uluslararası müsabakaların organizasyonu ve seçilmiş takımların uluslararası müsabakalara katılımı; lig birliklerinin görev alanına girmediği sürece, dernek ve kulüp takımlarının uluslararası maçlarının denetlenmesi.

Oyuncuların sağlık bakımından zarar görmesini engellemek, korumak ve sportif rekabette adaleti ve hentbol sporunda güvenilirliği sağlamak için doping yasağını gözetmek ve uygulamak. DHB bu amaçla doping testlerinin yapılmasını sağlar.

DHB, fiziksel, psikolojik veya cinsel içerikli olup olmadığına bakmaksızın her türlü şiddeti kınamakta ve önlemek için somut tedbirler almaktadır (DHB, 2023).

4.6.1.3. Almanya Hentbol Federasyonu (DHB)'nin İdari Yapılanması

Almanya Hentbol Federasyonu (DHB), 22 eyalet federasyonunun bir araya gelmesi sonucu oluşmuş bir hentbol birliğidir. Bu 22 ayrı bölgesel hentbol birlikleri 5 coğrafi bölgeye ayrılmıştır.

Tablo 41. Almanya'daki Hentbol Bölgeleri ve Birlik Dağılımları

Kuzey Almanya Hentbol Birliği	Kuzeydoğu Almanya Hentbol Birliği	Güney Almanya Hentbol Birliği	Güneybatı Almanya Hentbol Birliği	Batı Almanya Hentbol Birliği
Bremen Hentbol Birliği	Berlin Hentbol Birliği	Badischer Hentbol Birliği	Hessischer Hentbol Birliği	Mittelrhein Hentbol Birliği
Sachsen-Anhalt Hentbol Birliği	Brandenburg Hentbol Birliği	Bayerischer Hentbol Birliği	Pfalzer Hentbol Birliği	Niederrhein Hentbol Birliği
Saksonya Anhalt Hentbol Birliği	Hamburg Hentbol Birliği	Sachsen Hentbol Birliği	Rhein Hessen Hentbol Birliği	Rheinland Hentbol Birliği
	Macklenburg- Vorpommern Hentbol Birliği	Südbadichser Hentbol Birliği	Saar Hentbol Birliği	Westfalen Hentbol Birliği
	Schleswig- Holstein Hentbol Birliği	Württemberg Hentbol Birliği	Thüringer Hentbol Birliği	

Kaynak: DHB, (2023).

Bölgesel olarak ifade edilen Alman hentbolunun bölgesel ligleri bu branştaki en yüksek oyun kategorileridir. 2005-2006 sezonundan bu yana beş bölgesel lig olarak müsabakalar oynanmaktadır. Yukarıda tabloda da belirtildiği gibi Kuzey, Kuzeydoğu, Güney, Güneybatı ve son olarak ta Batı olarak bölgelere ayrılmıştır (Wikipedia, 2023).

Bu bölgesel liglerin formatı, yükselme ve düşme sistemiyle çalışır ve takımlar sezon boyunca bir dizi müsabakada mücadele eder ve her bölgesel ligin en iyi 2 takımı bir üst lige çıkma fırsatına sahip olurken, en alttaki 2 takım da alt liglere düşer (Wikipedia, 2023).

Alman hentbolu prensip olarak Alman futboluna benzer bir şekilde yapılandırılmıştır. Her kulüp, bölge ve bölgesel liglerden birine sırasıyla Bundesliga 3, Bundesliga 2 ve son olarak Bundesliga 1'e yükselmeye çalışır.

Alman hentbolunun zirvesi olan Bundesliga 1, 18 takımdan oluşur ve sezon sonu ligi birincilik ile bitiren takım Almanya şampiyonu unvanını alır. Burada 1 ve 2. sırada bitiren takımlar "EHF Şampiyonlar Ligi"ne, 3,4 ve 5. olan takımlar da "EHF Avrupa Kupası" turnuvalarına katılmaya hak kazanır. Sezon sonunda 17 ve 18. sırada bulunan takımlar da bir alt lig olan Bundesliga 2'ye düşer.

Bundesliga 2'de de 18 takım mücadele etmektedir. Burada ilk 2 sırayı alan takımlar Bundesliga 1'e yükselir ve Bundesliga 1'de olduğu gibi burada da son sıradaki 2 takım bir alt lige düşer.

Bundesliga 3'ten itibaren artan takım sayısı, her biri 16 takımdan oluşan ve 4 lig olacak şekilde takımlar bölünmektedir. Bu ligler coğrafi bölgelere göre belirlenir ve Kuzey-Doğu Ligi, Merkez Ligi, Kuzey-Batı Ligi ve son olarak Güney Ligi olarak adlandırılır. Her sezonun galip gelen 2 takımı, Bundesliga 2'ye terfi eder ve bu terfi, terfi etmeye hak kazanan tüm sezon galip takımları arasındaki playoff müsabakaları ile belirlenir. Bu playoff müsabakaların kaybeden takımı, 3. ligin galibi olarak Bundesliga 2'de sıralamada sondan 3. olan takımla iki maç daha yapar ve sonuç bu şekilde belirlenmiş olur. Buna göre sıralamada 14,15 ve 16. sırada olan takımlar küme düşme riski altındadır

Almanya hentbolunda toplamda 11 üst ligi mevcuttur. Hentbol üst ligleri, Hamburg+Schleswig-Holstein, Ostsee-Spree ve Aşağı Saksonya Kuzey-Doğu 3.Ligini. Hassen ve Mitteldeutschland 3. Orta Ligi oluşturur, Vestfalya ve Kuzey Ren üst ligleri

Kuzey-Doğu 3. Liginin oluşturur. Batı ve 3. Lig Güney ise, Rheinland-Pfalz-Saar, Baden-Württemberg ve Bavyera'dan oluşmaktadır. İlgili ligin şampiyonları ve ikincileri 3. Lige yükselirken, altyapıya bağlı olarak 2 ile 4 takım küme düşmesi yaşanır.

Son olarak Almanya'da bir hentbol kulübünün Bundesliga 1'e nasıl yükseldiğini göstermek adına "TuS Fortuna Saarburg" kulübünü ele alacağız.

Örnek kulüp olan TuS Fortuna Saarburg şu anda Rhineland bölgesel birliğine bağlı olan Batı Dernek Ligi'nde (Verbandsliga West) yer almaktadır. Eyalet birliğine bağlı ligler aşağıdaki gibidir.

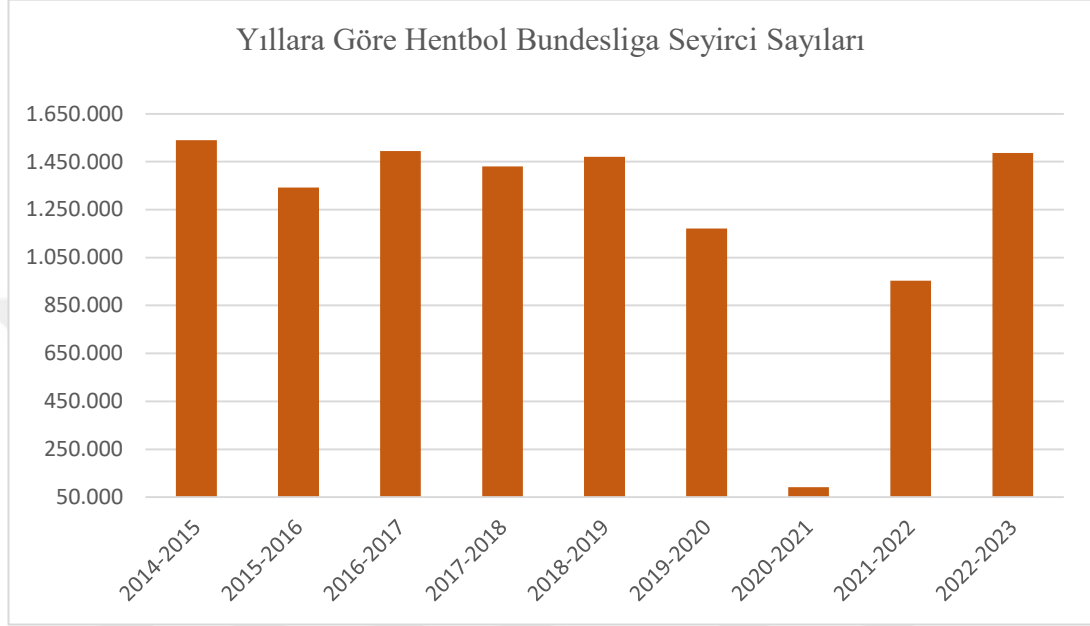
- Renanya Ligi
- Dernek Ligi (Doğu/Batı)
- Eyalet Ligi (Ren/Westerwald + Moselle/Eifel ve Nahe/Hunsrück)
- Bölge Sınıfı (Ren/Westerwald + Moselle/Eifel ve Nahe/Hunsrück (Doğu/Batı)
- Bölge Ligi (Ren/Westerwald + Moselle/Eifel ve Nahe/Hunsrück)
- Bölge Ligi (Ren/Westerwald + Moselle/Eifel ve Nahe/Hunsrück)

TuS Fortuna Saarburg, Batı Derneği Ligi'ne ilişkin sezonda (Moselle/Eifel) bölge liginden, bölge klasmanından eyalet ligine kadar sıralamada birinciliği elde etmek ve korumak zorundadır. Böylece üst liglerdeki lig liderleri 3. Lige yükselme, 3. Lig sezonunun sonunda 1. olan takım Bundesliga 2'ye, Bundesliga 2'deki 1 ve 2. sıradakiler ise Bundesliga 1'e yükselme şansına sahip olur (Vereinsticket, 2023; DOSB, 2023)

Almanya'da yetişkin liglerinin dışında genç hentbolu için de bölgesel ligler bulunmaktadır. Alman Hentbol Federasyonu (DHB) tarafından düzenlenen Gençlik Hentbol-Bundesliga olarak ta bilinen "Jugendbundesliga" dört bölgesel kategoriden oluşur. Bunlar; Kuzey, Doğu, Güney ve Batı şeklinde bölümlere ayrılmıştır (DHB, 2023).

Sonuç olarak Alman hentbolundaki bölgesel ligler, ülke çapındaki takımlarla rekabet etmeleri, daha fazla müsabaka organizasyonunda bulunarak ülkedeki hentbol ile uğraşan sporcuların becerilerini geliştirmelerini, Alman Hentbol Milli Takımları için bir havuz oluşturmak adına gerekli platformu sağlayarak, yükselme ve düşme ile rekabetçi bir formatta uygulanıyor.

DHB'nin hentboldaki bölgesel yapılanmasıyla şunu hedeflemektedir: Almanya'daki hentbolun organizasyonu bu branşın ülke genelindeki yaygın popülaritesine uyum sağlayacak şekilde özellikle düşük seviyelerdeki oyunlarda bölgesel olarak yapılandırmıştır.



Şekil 4. Hentbol Bundesliga 1'in 2014-2023 Sezonları Seyirci Sayıları

Kaynak: Statista, 2023.

Haziran 2023 yılında yapılan araştırmanın sonucuna göre grafik incelendiğinde, 2014-2015 sezonundan itibaren 2 sezon haricinde Hentbol Bundesliga müsabakaları 1.000.000'dan fazla izleyiciye ulaşmıştır. 2020-2021 sezonunda korona krizinden dolayı müsabaka ve izleyicileri de etkilediğinden ötürü bu sezonda sadece 91.973 kişi izleyebilmiştir. Sonraki sezonda da pandemiye bağlı hijyen tedbirleri sebebiyle yine ciddi kısıtlamalara neden olmuştur. Bu sezonda da yani 2021-2022 sezonunda maçları izlemeye giden kişi sayısı 953.728 kişi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sadece 2022-2023 sezonunda THW Kiel hentbol takımının ortalama seyircisi sayısı 10.000 (Statista, 2023) olarak gözükmemektedir ve bu da kulüp adına muazzam bir başarı demektir.

Türkiye Hentbol Federasyonu'nun düzenlemiş olduğu bir Hentbol Süper Lig maçı örneğinden yola çıktığımızda, 2023 sezonu devam eden lig itibariyle, 06.12.2023 tarihli lig lideri Beşiktaş Safi Çimento ve Köyceğiz Belediyesi'nin oynamış olduğu

müsabakada izleyici sayısı 300 kişi olarak açıklanmıştır (THF, 2023). Yine başka bir THF organizasyonu olan Türkiye Kupası çeyrek final müsabakası için karşı karşıya gelen Trabzon BBSK ve Beykoz Belediyesi müsabakasını izlemeye giden kişi sayısı 200 olarak görmekteyiz (THF, 2023).

Hentbol branşının popülerlik ve tanınma açısından çok geride kalan THF, bu konuda özellikle kulüpler ve yerel yönetimlerle iş birliği içerisinde bulunmalı. Müsabaka öncesi çeşitli yarışma ve insanları tribüne çekecek organizasyonların yapılması izleyici sayısını arttıracaktır.

Yine Statista 2023'ün Ekim ayında yaptığı Almanya'da hentbol sporunun popüleritesi üzerine yaptığı bir araştırmada çıkan sonuç 2023 yılı itibariyle nüfusu 83 milyondan fazla olan Almanya (Worldometers, 2023) hentbolu bilen, tanıyan ya da takip eden kişi sayısı 69,12 Milyon kişi olarak ifade edilmiştir.

4.6.1.4. Almanya Hentbol Federasyonu (DHB) Kulüp ve Tesisleşme

2013 yılı verilerine göre Almanya'da toplam 231.441 spor tesisi bulunmaktadır. Bu sayının içerisinde spor salonları, yüzme havuzları, tenis sahaları, buz hokeyi salonları, atıcılık sahaları ve kapalı spor salonları dahildir (Sport-Nachgedacht, 2023).

Günümüz Almanya'sında kulüpler belediyelere ait spor tesislerinin kullanımına her zamankinden daha fazla bağımlıdır. Kulübün kendilerine ait spor tesislerinin işletimi ve bakımıyla ilgili maliyet faktörü ikinci en büyük gider kalemini temsil etmekte ve neredeyse 90.000'e yakın spor kulübünün 61.000'inden fazlası kamuya ait spor tesislerini kullanmaktadır. Okul spor tesisleri de kulüpler için önemli tesis alanlarıdır ve kullanım ücretini ödemek durumundadır (Breuer ve Feiler, 2017).

Federal Almanya'da spor tesisleri problemi yoktur ve oldukça fazla olan bu tesisler günün her saati için her yaş, kadın ve erkeklerin programları dahilinde kullanabilmektedir. Okul ve belediyelerin tesislerinde kulüplerin faydalandığı gibi okullar da kulüp salonlarından faydalanabilmektedir.

4.6.1.5. Almanya Hentbol Federasyonu (DHB) Hentbol Milli Takım'larının Uluslararası Başarıları

Hentbol Dünya Şampiyonluğu'nda Fransa'nın büyük üstünlüğü bulunmaktadır. Bu organizasyonda Fransızların erkekler kategorisinde toplamda 6 altın madalya, 2

gümüş madalya ve 4 kez de bronz madalya alarak organizasyon tarihinden itibaren en çok şampiyon olan ülke konumunda (Wikipedia, 2023). 2023 yılı itibariyle 28 kez finale çıkan Fransa Erkek Hentbol Milli Takımı, tam 12 kez zafer kürsüsüne çıkmayı başarmıştır.

Almanya bu şampiyonalarda toplamda 3 kez altın madalyayı alabilmiştir. Alman hentbol milli takımı en son 2007’de kendi ülkelerinde yaptığı Dünya Şampiyonası organizasyonunda altın madalyayı alabilmişti. Bununla beraber Almanların 3 altın madalyasının dışında 4 gümüş madalya ve 2 bronz madalyası bulunmaktadır (Wikipedia, 2023). 2021 Mısır Dünya Şampiyonluğu’nda favori gösterilen Almanların her zamankinden daha kötü bir performans göstererek şampiyonayı 12. olarak bitirmiştir.

Erkekler Hentbol Avrupa Şampiyonası’nda genel olarak İsveçlilerin bariz üstünlüğü bulunmaktadır. Bu turnuvada İsveçliler; 5 altın madalya, 1 gümüş madalya ile toplamda 6 madalya sıralamada 1. konumda. Almanya bu istatistiklerde 5. sırada yer almakta ve organizasyon boyunca toplamda 4 madalya kazanabilmiştir. Bunların 2’si altın madalya, 1’i gümüş madalya ve 1’i de bronz madalyadır (Wikipedia, 2023).

Kadınlar Hentbol Dünya Şampiyonası’nda 1957’den itibaren en çok altın madalya kazanan ülkesi Rusya’dır. Sovyetler Birliği ile beraber toplamda 7 altın madalya kazan Rusya, arkasından Doğu Almanya ile birlikte Almanya gelmektedir. Almanlar bu turnuvada toplamda 4 altın madalya kazanmıştır ve 4’te bronz madalyası mevcuttur (Wikipedia, 2023).

Avrupa Kadınlar Hentbol Şampiyonası 2 yıl ara ile düzenlenen bir organizasyondur. Bu turnuvada en fazla başarılı olan Norveç Kadın Milli Takımı, toplamda 8 madalya kazanmıştır. 5’i altın madalya olmak üzere, 2 gümüş ve 1’de bronz madalyası bulunmaktadır. Yine başarılı başka bir ülke olan Danimarka’nın da 3 altın ve 2’de gümüş madalya kazanarak toplamda 5 madalyası bulunmaktadır. Alman kadın hentbol takımının 1994 yılında düzenlenen bu turnuvada sadece 1 gümüş madalyası bulunmaktadır (Wikipedia, 2023).

4.6.1.6. Almanya Hentbol Federasyonu (DHB) Finans Yapısı

Dünyadaki farklı spor sistemlerinden sorumlu olan kişiler için sporun daha da geliştirilmesine ilişkin en önemli sorun finansal yapılardır. Alman sporunun finansmanı

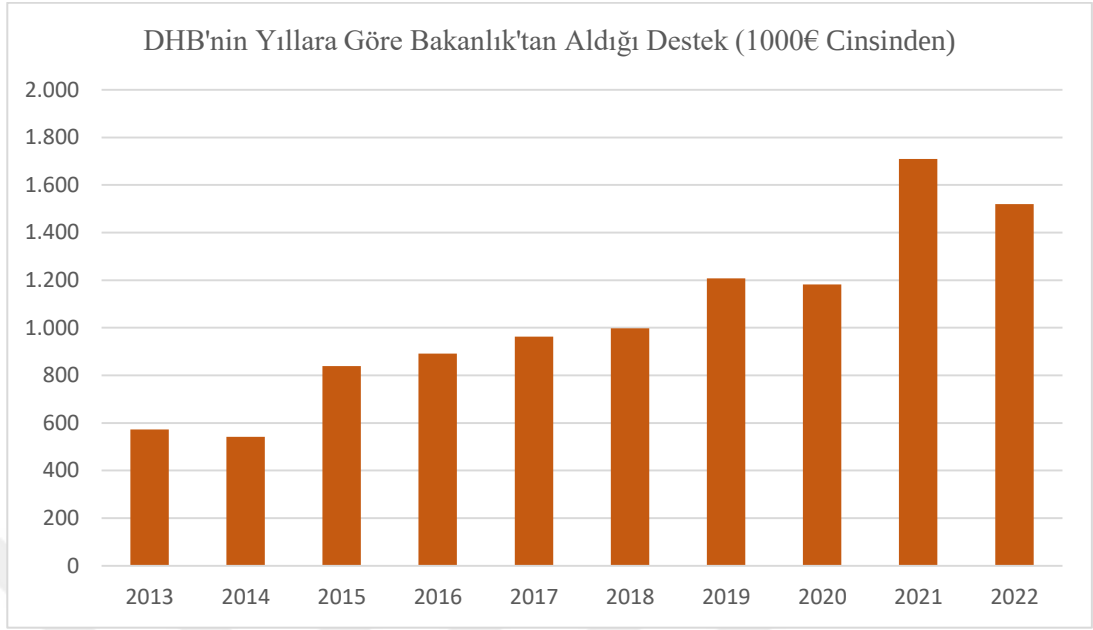
üç temel etkene dayanmaktadır: Birincisi vergi mükellefleri, buradan gelen para sporun tüm gerekliliklerini finanse etmek için kullanılıyor. Olimpiyat derneklerinin üst düzey sporu esas alınarak Federal İçişleri Bakanlığı tarafından vergi gelirleri yoluyla finanse edilmektedir. Alman yüksek performanslı sporları için her yıl derneklerin ve birçok spor etkinliğinin yanında spor bilimleri kurumlarının da özellikle yararlandığı federal fonlar mevcuttur (Sport-Nachgedacht, 2023).

Federal Almanya İçişleri Bakanlığı 2016 yılında 33 federal olimpik derneğine ve 22 olimpik olmayan federal derneklere toplamda 168,298 Milyon € destek verdiğini açıklamıştır (BMI, 2023; akt. Sport-Nachgedacht, 2023).

İkinci önemli etken ise üyelik ücretleri ve bizzat sporun sağladığı kişisel katkılardır. Alman spor kuruluşlarındaki gönüllü çalışmalar, Alman spor sisteminin daha da gelişmesine yönelik yapılan katkılar büyük önem taşımaktadır.

Üçüncü etken olarak ta, medya ve iş dünyası ile olan iş birliğidir. Son yıllarda isim hakkının ve lisanslarının satışları gibi günümüzde yoğun olarak kullanılan fakat öncelikli olarak yalnızca profesyonel sporlara fayda sağlayan bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Lisans ve isim hakkı satışıyla ilgili Hentbol Bundesliga örneğinden yola çıktığımızda, ligin toplam bütçesi ve seyirci sayısı açısından, neredeyse hiçbir ulusal lig Hentbol Bundesliga ile rekabet edecek durumda gözüküyor. Hentbol Bundesliga 2007 yılından beri pazarlanmaktadır. 2017-2018 sezonu için gelirin 100 Milyon € civarı olduğu belirtilmektedir (Traub, 2019). Hentbol Bundesliga isim haklarının Deutsche Kreditbank'a satışı karşılığında yıllık 1 Milyon € almaktadır. Bundesliga'nın yurtdışında pazarlanması da lige yaklaşık 1,5 Milyon € kazandırmaktadır. Birkaç önemli müsabaka dışında, Bundesliga'nın Almanya'daki yayın hakları tamamen ücretli televizyon yayıncısı Sky'a ait ve bu yayınlar için 230.000 € almaktadır. Bu medya geliri ise 18 Bundesliga takımları arasında eşit olarak dağıtılmaktadır (Traub, 2019).



Şekil 5. Almanya Hentbol Federasyonu’nun (DHB) Federal Bakanlık’tan 2013-2022 Yılları Arası Aldığı Mali Destek

Kaynak: Statista, (2023).

Alman Hentbol Birliği (DHB) her yıl düzenli bir şekilde devlet desteği almıştır. Buna göre, 2021 yılı pandemi döneminde Federal İçişleri Bakanlığı’ndan şimdiye kadar aldığı en yüksek destek olmuştur ve bu miktar 1,7 Milyon € şeklinde hibe edilmiştir. 2022 yılında da 1,5 Milyon € devlet desteği almıştır. Almanya’da Federal İçişleri Bakanlığı her yıl çeşitli federal spor derneklerini yıllık ve yapısal planlar özelinde desteklemektedir. Yine Statista (2023)’ün yaptığı araştırmada, DLV (Alman Atletizm Birliği) dernekler arasında en yüksek hükûmet fonunu almaktadır.

Federal İçişleri Bakanlığı’na göre, belirtilen miktarlar arasında federal spor birliklerine yıllık planlama, personel giderleri ve önemli spor etkinliklerinin organizasyon masrafları için yapılan hibeler de yer almaktadır.

Hentbol’da spor kulüplerinin çeşitli finansal gelir biçimleri bulunmaktadır; bunlar üyelik aidatları, piyango ve çekiliş gibi yapılan etkinliklerden gelen gelirler, sponsorluk ve reklamların yanında Federal İçişleri Bakanlığı’ndan da destek alırlar.

Kısaca kulüplerin gelir kaynaklarına göz atmak gerekirse;

- Üyelik aidatları.
- Müsabakalardan elde edilen bilet hasılatları.
- Gösteri, konser, piyango ve çekiliş gelirleri.
- Bağışlar.
- Kulüplere ayrılan ödenekler (federasyon, eyalet, belediye ve diğer bölge birlikleri tarafından yapılan destekler)
- TV geliri.
- Sponsorluk.
- Kurs ücretleri.
- Kira gelirleri gibi çeşitli gelir kaynaklarına başvurmaktadırlar.

Genel olarak Alman spor sisteminin finansmanı, vergi mükellefleri tarafından dolaylı olarak sağlandığından dolayı güvenli olarak tanımlanabilir ve bu kuruluşların sportif yapılanmadaki geleceğini güvenilir bir biçimde planlanmasına imkân tanır.

4.7. Fransa Spor Yapılanmasının İncelenmesi

4.7.1. Fransa’da Spor Yönetimi

Fransa’da spor, ilk kez 19. yy. da ülkenin sanayileşmesi ve şehir hayatının gelişmesinden sonra, İngiliz sporu ve Alman jimnastiğinin etkisiyle gönüllü teşebbüsler ortaya çıkmıştır (Can, 2004). Modern Olimpiyatların kurucusu olan “Baron Pierre de Coubertin”in 1894 yılında kurmuş olduğu Fransız Milli Olimpiyat Komitesiyle Fransa’da örgütlü bir spor yönetimine geçtiği söylenebilir. Günümüz Fransa’da spor, devlet ve özerk spor örgütlerinin iş birliğine dayalı şekilde yönetilmektedir (Erturan, 2010).

Fransa’da devlet, sporu kamu hizmeti çerçevesi olarak görmekte, geliştirilmesi ve sportif hareketin kurumsallaştırılması için sporun mekanizmasını garanti altına almaktadır. Bu sebeple devlet, sporun düzenlenmesi ve denetimiyle ilgili politikaların yürütülmesinde etkili ve sorumludur. Fransa’da spor yönetimi yasalara göre düzenlenmektedir. 2000’li yıllarda yapılan yasa değişikliğiyle kamu hizmeti olarak sporun “yasal çerçevesini” belirtmiştir. Değiştirilen yasayla beraber spor hareketiyle hükûmet arasında iş birliğinin ihtiyacı bir kez daha belirlenmiştir. Fransa’da devlet, spora müdahale etmektedir ve sporla ilgili yasalar, hükûmetle spor yapılanmasındaki

ilişkiyi rahatlatmaktadır. Fransa’da sportif yapılanmadaki son değişiklik 2003 yılında spor ve beden eğitimi faaliyetlerinin tüm ülkeye aktarılması ve düzenlemelerine ilişkin olarak yapmıştır (Siekman ve Soek, 2010; Sports, 2012 akt. Bal, 2013).

Kısaca Fransa’da sporun teşkilatlanması, yönetimi ve finansmanı spora dahil olmuş merkezi ve yerel devlet, bölgesel yöneticiler, kulüpler ve ligleriyle federasyonlar, uzman yapılar gibi çeşitli uzmanlara ve çalışanlara bağlıdır ve Fransa’nın spor yasası, spor teşkilatlanmasının çatısını oluşturmaktadır (Erturan, 2010).

4.7.2. Fransa’da Sporun Devlet Yapılanması

Fransa’da sporun geliştirilmesi ve yürütülmesi için devletin ulusal ve bölgesel teşkilatı (MSMJ) Spor ve Olimpik ve Paralimpik Oyunlar Bakanlığı ve (CNOSF) Milli Olimpiyat ve Spor Komitesi sorumludur (Sports, 2023) Ayrıca, (CROS) Bölgesel Olimpik ve Spor Komiteleri görev yapmaktadır (Cnofs, 2023).

Devlet her yıl Millî Eğitim Bakanlığı bünyesi altında beden eğitimi ve sporu öğretmek, Spor Bakanı’nın bünyesiyle de fiziksel egzersizler, sporla ilgili eğitimler ve profesyonel eğitimler için geliştirici kurslar düzenlemekle yükümlüdür.

Spor Bakanlığı’nın hedef ve amaçları şu şekildedir;

- Elit düzey sporu ve sporcuları desteklemek.
- Spor yönetmeliğini ve yasal çerçeveyi hazırlamak.
- Spor toplumu içinde yaygınlaştırmak ve tanıtmak.
- Sporcuları korumak ve sporda suistimale izin vermemek.
- Sporda yerel yönetimlerin gelişiminde dengeli bir spor yapılanması ve uzun vadeli politikalar uygulamak.

Fransa’daki uluslararası büyük organizasyonlara ev sahipliğini desteklemek ve Fransa’yı uluslararası alanda öncü yapmakla birlikte spor yönetiminde Fransa etkisini arttırmak (Sports, 2023).

4.7.3. Fransa Spor Federasyonlarının Yapılanması

Fransa’da Spor ve Olimpik ve Paralimpik Oyunlar Bakanlığı’na (MSMJ) bağlı 120 spor federasyonu ve 22 ulusal dernek ve komiteler faaliyet göstermektedir (Sports, 2023). Sporun düzenlenmesi görevi, Fransa’da sporun bir kamu hizmeti şeklinde yapılanması sonucu spor federasyonlarına verilmiştir. Hukukla tanımlanan ve kamuya

yarar olacak şekilde düzenlenen görev, sonrasında 1975 ve 1984 tarihli yasalar ile tanınmış ve yetkileri genişletilmiştir. 1984 tarihli yasa, 2000 yılında tekrar düzenlenerek devlet hakları üzerine yetki alanlarından ayrılmaları sağlanmıştır. Günümüzde Fransa’da federasyonların bazıları bağımsızlık alarak, sportif faaliyetlerini hükûmet dışı bir sistemle yönetip özerkliklerine kavuşmuşlardır (Çolakoğlu ve Erturan, 2009). Buna göre federasyonların devlet yapılanmasıyla yürütülenlerle bağımsız federasyonlar tarafından yürütülmesi olarak ikiye ayrılmaktadır (Gök ve Sunay, 2010; Ziyagil, 2003). Hem devlet tarafından yürütülen federasyonlar hem de özerklik ile faaliyetini sürdüren federasyonlar devlet denetimi altındadır.

Bu federasyonlar, bölgesel, ulusal ve uluslararası spor organizasyonlarını düzenler. Kendi branşlarına özgü teknik ve idari kuralları belirler, müsabaka faaliyetlerinin düzenlemelerine yönelik kuralları oluşturur. Fransa’da spor federasyonları; kendilerine yetki verilmesi veya devlet tarafından yetkinin geri alınması gibi şartları belirleyen 2 Mayıs 2002 tarihli mevzuata tabidir ve uymak zorundadır (Sports, 2012 akt. Bal, 2013).

Fransa’da devlet, spor federasyonlarına “amaç sözleşmeleri” vasıtasıyla ve teknik çerçeveler özelinde destek verir. Buradaki amaç sözleşmeleri, devletle spor federasyonları arasındaki mâli ortağın temel aracıdır. Fransa’da devletle spor arasındaki bağlantı noktasına bakıldığında, devlet tasdikli spor federasyonları amaç sözleşmeleriyle belirtilen şartlar altında devletten finans desteği alabilirler. Devlet personeli veya devlet tarafından ödemesi yapılan kamu görevlileri, federasyon yönetimi bünyesinde teknik danışman olarak görev alabilirler (Gök ve Sunay, 2010).

4.7.4. Fransa’da Sporun Bağımsız Yapılanması

Devletle spor hareketinin beraberliği ve iş birliği ilkesi, devleti temsil eden kurum MSMJ (Spor ve Olimpik ve Paralimpik Oyunlar Bakanlığı) spor hareketini temsilen de CNOSF (Fransa Milli Olimpiyat ve Spor Komitesi) tarafından spor hareketleri yürütülür.

1894 yılında kurulan Milli Olimpiyat Komitesi ile 1910 yılında kurulan Ulusal Spor Komitesi’nin 1972 yılında birleşmesi ile bir araya gelen “Fransa Milli Olimpiyat ve Spor Komitesi” (CNOSF) Fransa’nın “spor hareketini” şekillendirmiştir (Sports, 2009 akt. Erturan, 2010).

Spor yasası ile tanımlanan CNOSF, kamu hizmetinde olan ve spor federasyonları tarafından oluşturulan bir birliktir. CNOSF, Fransa Milli Olimpiyat Komitesi olarak, olimpik hareketin gerekliliği biçiminde çalışmalarını yapmaktadır CNOSF, olimpik hareketinin yanında spor federasyonlarını ve kendisine bağlı spor kulüplerini temsil etme görevini üstlenmektedir (Cnosf, 2023).

CNOSF'un görev ve amaçları şu şekildedir:

- Fransız sporunu kamu otoriteleri ve resmi kuruluşlar nezdinde temsil etmek.
- Olimpiyat sporlarını düzenleyen kuralları uygulamak.
- Fransız sporcuların hazırlanması ve seçiminde iş birliği yapmak ve Olimpiyat Oyunlarına katılımlarını sağlamak.
- Sporcuların sosyal düzeyde katılımlarını sağlamak.
- Üye federasyonlara etkin yardım sağlamak.
- Doping ile ilgili anlaşmazlıklar hariç, lisans işlemleri, spor dernekleri ve toplulukları ile onaylı spor federasyonları arasındaki anlaşmazlıklarda uzlaştırma görevlerinden sorumludur.
- CNOSF, yerel düzeyde “CROS” ve “CDOS” (Bölgesel Olimpiyat ve Spor Komiteleri) gibi komitelerle spor organizasyonlarını, eğitimlerini ve gelişimlerini desteklemektedir. Bölgesel seviyede teşkilatlanan bu komiteler CNOSF tarafından belirtilen sportif politikalarını, kurallarını ve faaliyetlerini yürütmekle görevlidir (Wegener, 1992; Cnosf, 2023).

4.7.5. Fransa’da Spor Kulüplerinin Yapısı

1880’li yılların başlarında kurulmaya başlayan spor kulüpleri, Pierre de Coubertin gibi İngilizlerin eğitim sistemine takdirdir eğitimcilerden oluşan birçok genç birey tarafından desteklenmiştir ve bu yapılar ortaokul düzeyinde faaliyet göstermiştir (Cnosf, 2009 akt. Erturan, 2010). Kulüpler, okullarla olan yapısı ile başarısız oluktan sonra 1. Dünya Savaşı’na kadar sivil ve gönüllü bireylerin girişimiyle yönetilmiştir. 2. Dünya Savaşı’ndan sonra diğer Batı Avrupa ülkelerinde olduğu gibi Fransa’da ciddi bir yükselme ile kalkınmış ve spor kulüpleri de bu finansal yükselişten fayda görmüştür (Erturan, 2010).

1970’ten beri Fransa’daki spora aktif katılım bir hayli artmıştır ve nüfusa göre Injep-Crédoc 2022’nin yaptığı bir araştırmada 15 yaş üzeri erkeklerin %73’ü ve

kadınların %71'i düzenli ya da ara sıra spor yaptığını ifade etmiştir. Bunun yanında 2022 yılı itibariyle 360.000 spor kulübü, 3,5 milyon gönüllü çalışan ve 18,4 milyon lisanslı sporcu ile Fransız spor sistemindeki bu rakamların rolü çok büyüktür (Crdla, 2023).

Fransa'daki spor kulüpleri spor tesisleri ihtiyacını yerel yönetimlerden gidermektedir ve kulüpler insanların ilgileri doğrultusunda sunduğu sportif etkinlikleri yerel yönetimlerin tesislerinde uygulayıp gönüllüler tarafından yürütmektedir (Erturan, 2010).

Gelişmiş ülkelerde olduğu gibi Fransa'da da spor kulüplerinin biçimsel ve işlevsel bazı farklılıklar göstermektedir. Devletin spor yönetimi üzerindeki denetimi geçtiğimiz yıllara göre hafiflemesi, gelişen uzmanlık anlayışı ve ticari sektörlerin spor üzerindeki varlığının giderek güçlenmesi spor kulüpleri için yeni alanlara yönelme sürecine sokmuştur. Bürokrasi etkisinin azalması, hizmet odaklı, bağımsızlık ve ticari spor şirketi gibi nedenler spor kulüplerini farklı ihtiyaçlarını memnun edebilecek yeni oluşumlara ve sosyal ilişkilere itmiştir (Erturan, 2010).

4.7.6. Fransa'da Hentbolun İdari Yapısı

4.7.6.1.Fransa'da Hentbol

Fransa'da hentbol sporu uzun bir süre sadece bir oyun alanı sporu ortaokul ve lise öğrencilerinin sadece yılda bir dönem beden eğitimi dersi sayesinde gördükleri bir uygulamaydı. Hentbolu okul sporları sınırlarından kurtarmak için bir araya gelen beden eğitimi öğretmenleri tarafından 1940 yılında hentbol federasyonu kurulmasını önermiştir ve bu girişimle 1941 yılında Fransa Hentbol Federasyonu (FFH) kurulmuştur (Franck, 2019).

1941'den günümüze hentbolu ve ilgili disiplinleri organize etmeyi, tanıtmayı ve geliştirmeyi hedeflemiştir. Kamu yararı olarak yapılanan FHH, Spor Bakanlığı tarafından onaylanan 1901 kanununa göre dernek, çeşitli amatör müsabakaları, Kadınlar ve Erkekler Fransa Kupalarını, İntercommittee, İnterlague ve İnterpole müsabakalarını düzenlemektedir ve uluslararası alanda Fransız kadın ve erkek milli takımlarıyla temsil edilmektedir (FFH, 2023).

Fransa Hentbol Federasyonu (FFH), 2400'den fazla kulübü, 510.000 lisanslı hentbol sporcusuyla beraber 44.000 gönüllü çalışanı ve 24.000 bin hentbol hakemi ile dünyada hentbol alanında önde gelen federasyonlarından biridir (FFH, 2023).

Almanya hentbolu gibi Fransa'nın hentbolu da lig, kulüp, izlenme ve seyirci bakımından oldukça güçlüdür. 2017 yılında Fransa'nın ev sahipliğini yaptığı ve şampiyon olduğu organizasyonda toplam izleyici sayısı 540.000 olmuştur. Bu sayı başka organizasyonlarla karşılaştırıldığında 2015 yılında Katar'da yapılan Dünya Şampiyonasında 306.000 kişi katılım göstermişti. Yine 2001 yılında Fransa'da yapılan Dünya Şampiyonası'nda 200.000 biletli izleyici katılım sağlamıştı (Dichary, 2017).

İstatistiksel olarak hentbol, Fransa'da futboldan sonra en çok uygulanan takım sporudur ve tüm disiplinlerin toplamında lisans sahipleri açısından beşinci sıradadır. 1941'de kurulan Fransız hentbol federasyonu (FFH), kuruluşunda yalnızca 200 kulüp ve yaklaşık 4.000 lisanslı sporcusu varken 2023 yılı itibariyle şu anda 2.400'den fazla kulübe ve 500.000'den fazla lisanslı sporcuya sahiptir.

Hentbol, ilk dönemlerinde yalnızca erkekler tarafından oynanan bir spor iken, günümüz Fransa'sında bu durum büyük ölçüde değişmiştir. Bugün ülkedeki lisanslı hentbolcular arasında kadınların sayısı, erkeklerle neredeyse eşit düzeydedir. Spor okulları ve antrenman merkezlerinde de hentbol, artık cinsiyete göre ayrıştırılmadan benimsenmektedir. Özellikle gençler arasında bu spora olan ilgi artmaktadır; çünkü hentbol hem eğlenceli bulunmakta hem de görece güvenli ve katı kurallarla sınırlı olmayan yapısı sayesinde tercih edilmektedir.

4.7.6.2. Fransa Hentbol Federasyonu (FFH) Yapısı ve Görevleri

Fransa Hentbol Federasyonu (FFH) yapısı gereği 19 bölgesel lig şeklinde faaliyet göstermektedir. Bu bölgesel ligler şu şekildedir (FFH, 2023).

- Auvergne-Rhone-Alphes Bölgesel Ligi
- Bourgogne Franche-Comte Bölgesel Ligi
- Bretagne Bölgesel Ligi
- Centre-Val De Loire Bölgesel Ligi
- Corse Bölgesel Ligi
- Grand Est Bölgesel Ligi
- Hauts-De-France Bölgesel Ligi

- ILe-De-France Bölgesel Ligi
- Normandie Bölgesel Ligi
- Nouvelle Aquitaine Bölgesel Ligi
- Occitanie Bölgesel Ligi
- Pays De La Loire Bölgesel Ligi
- Provence-Alpes-Cote-D'azur Bölgesel Ligi
- Guadeloupe Bölgesel Ligi
- Guyane Bölgesel Ligi
- Martinique Bölgesel Ligi
- Nouvelle Caledonie Bölgesel Ligi
- Reunion Bölgesel Ligi
- Mayotte Bölgesel Ligi

Tüm bölgesel ligler, bulundukları bölgede hentbolun seviyesini yükseltmeyi, sürdürülebilir biçimde geliştirmeyi ve mevcut standardı korumayı amaçlar. Bu doğrultuda, spor kulüplerinin yapılanma ve gelişim süreçlerine destek verir; aynı zamanda sporun yaygınlaştırılması, sağlıklı yaşamın teşvik edilmesi gibi toplumsal hizmet alanlarında da katkı sağlamayı hedefler.

Fransa Hentbol Federasyonu'nun (FFH) Amaç ve Görevleri:

- Fiziksel ve sportif faaliyetler yoluyla eğitimi ve herkesin bu faaliyetlere erişimini sağlamak.
- Fransa'nın denizaşırı departman ve bölgelerinde, Saint-Pierre-et-Miquelon ve Mayotte'de hentbol ve türevlerini ilgili ve tamamlayıcı disiplinleri Sandball (Kum Hentbolu), Mini Hentbol, Plaj Hentbolu ve Para Hentbolu (Engelli Hentbol) uygulayan tüm dernekleri bir araya getirmek, geliştirmek ve kontrol etmek.
- Federal eğitimciler, antrenörler ve yöneticiler için ileri eğitim içerik ve yöntemlerinin tanımlanmasını sağlamak.
- Hentbol ile ilgili eğitim kursları için sınav kurullarına temsilci atamak.
- Özellikle gençler için hakemlik faaliyetlerine erişimini organize etmek ve teşvik etmek.

- Hentbolu yöneten teknik, güvenlik, yönetim ve etik kurallara uyulmasını sağlamak.
- Spor Bakanlığı tarafından onaylandıktan sonra faaliyetleri kendi amaçlarıyla uyumlu olan dernek veya gruplarla (çok sporlu ya da ilgili federasyonlar) anlaşmalar yapar.
- Diğer ülkelerdeki hentbol federasyonları, Fransa Ulusal Olimpiyat ve Spor Komitesi (CNOSF) ve kamu makamlarıyla gerekli tüm ilişkileri sürdürmek.
- Hentbolun tüm maddi ve manevi çıkarlarını savunmak gibi amaç ve hedefleri bulunmaktadır.
- Aynı zamanda FFHB, Uluslararası Hentbol Federasyonu (IHF) ve Avrupa Hentbol Federasyonu'na (EHF) bağlıdır (FFH, 2023).

4.7.6.3. Fransa Hentbol Federasyonu (FFH) Kulüp, Finansman ve Ligler

Fransa'da sporun ana finansman kaynağı yerel ve bölgesel yönetimlerdir. Spor bakanlığı tarafından tahsis edilen 2024 yılı spor bütçesi 888,9 Milyon € olarak belirlenmiştir (LeParisien, 2023) 2017 yılında Fransa Hentbol Federasyonu'nun (FFH) sponsorlar dahil bütçesi 24 Milyon €'yu bulmuştur (LeParisien, 2017) 2024 Olimpiyatlarının Fransa'da olması göz önüne bulundurulduğunda ve Fransızların olimpiyat madalyası beklediği bir branş olan hentbolun bütçesi 2017 yılında 24 milyon € iken 2024 yılı için ortalama 30 milyon €'dan fazla olacağı tahmin edilebilir.

Fransa genelindeki 318.000 spor tesisinin %81'ine sahip olan yerel yönetimler (FFH, 2023) bütçelerinin önemli bir kısmını yeni tesislerin inşasına ve mevcut tesislerin yenilenmesine ayırmaktadır. Cari harcamalar spor tesisi işletme giderleri ve derneklere verilen desteklerden oluşmaktadır (Groupebpce, 2023).

Spor, belediyelerin eğitimden sonra en büyük harcama kalemlerini oluşturmaktadır ve belediye yönetimi tarafından öncelikli olarak değerlendirilmektedir. Buradaki amaç daha fazla bölgesel uyum, sosyal refah ve halk sağlığını korumak için yapılan politikalardır. Spor politikaları genel anlamda herkese erişim sağlayan, herhangi bir kâr amacı olmayan bir modelin yer aldığı dernek üyeleri ile yakın iş birliği içerisinde yürütülmektedir (Groupebpce, 2023).

Starligue olarak faaliyet gösteren ve sponsorluk ile şu anda Liqui Moly Starligue olarak bilinen LNH Division 1, Fransa'nın önde gelen erkekler profesyonel hentbol

ligidir. Fransa Hentbol Federasyonu'nun (FFH) Ligue Nationale de Hentbol (LNH) tarafından yönetilmektedir. Kadınlarda ise Butagaz Energie League olarak bilinen Division 1 Kadınlar Hentbol Ligi (LFH) tarafından düzenlenmektedir (Wikipedia, 2023). Bununla beraber Fransa Hentbol Federasyonu (FFH) hentbol liglerinde Erkeklerde toplamda 12 kategori, Kadınlarda ise toplamda 11 kategori ile faaliyet göstermektedir.

Erkeklerde;

Ulusal Düzeyde 5

Bölgesel Düzeyde 3

Bölüm Düzeyinde 4 kategori bulunmaktadır.

Kadınlarda;

Ulusal Düzeyde 5

Bölgesel Düzeyde 3

Bölüm Düzeyinde 3 kategori bulunmaktadır.

Erkeklerde;

Pro ve Ulusal Ligler sadece FFHB ve LNH tarafından düzenlenir.

- Lig (NHL veya Division 1) 16 Takım
- Lig (Division 2) 16 Takım

Ulusal Ligler sadece FFH tarafından düzenlenir.

- Ulusal 1 (N1M) 12 Takım – 5 Grup, Toplam 60 Takım
- Ulusal 2 (N2M) 12 Takım – 6 Grup, Toplam 72 Takım
- Ulusal 3 (N3M) 12 Takım – 8 Grup, Toplam 96 Takım

Bölgesel Ligler sadece Bölge Temsilcileri tarafından düzenlenir.

- Pré-Nationale (Ulusal Öncesi) 12 Takım – 1 Grup
- Excellence Régionale (Bölgesel Erkek) 12 Takım – 4 Grup, Toplam 48 Takım
- Honneur Régionale (Onur Bölgesi) 12 Takım – 6 Grup, Toplam 69 Takım
- Bölüm Ligleri Bölüm Komiteleri tarafından düzenlenir.
- Pré-Régionale (Bölge Öncesi)
- Excellence Départementale (Bölüm Mükemmelliği)

- Honneur Départementale (Onursal Bölümü)

1. Bölüm

Takım sayıları, lig ve kategorilere göre değişkenlik gösterdiğinden net sayı yazılamamıştır, bölüm ligleri ortalama 200-240 civarı olduğunu söyleyebiliriz.

Kadınlarda;

Pro ve Ulusal Ligler sadece FFH ve LFH tarafından düzenlenir.

- 1. Lig (LFH veya Division 1) 15 Takım
- 2. Lig (Division 2) 13 Takım

Ulusal Ligler sadece FFH tarafından düzenlenir.

- Ulusal 1 (N1F) 12 Takım – 9 Grup, Toplam 108 Takım
- Ulusal 2 (N2F) 12 Takım – 8 Grup, Toplam 96 Takım
- Ulusal 3 (N3F) 12 Takım – 2 Bölgesel Lig'den oluşur, Toplam 28 Takım

Bölgesel Ligler sadece Bölge Temsilcileri tarafından düzenlenir.

- Pré-Nationale (Ulusal Öncesi) 12 Takım – 5 Grup, Toplam 60 Takım
- Excellence Régionale (Bölgesel Kadın) 10 Takım – 4 Grup, Toplam 40 Takım
- Honneur Régionale (Onur Bölgesi) 8 Takım – Tek Grup, Toplam 8 Takım

Bölüm Ligleri Bölüm Komiteleri tarafından düzenlenir.

- Pré-Régionale (Bölge Öncesi) 11 Takım – Tek Grup, Toplam 11 Takım
- Excellence Départementale (Onur Bölümü) 6 veya 12 Takım - 1 veya 2 Grup, 6 veya 12 Takım
- Honneur Départementale (Onursal Bölümü) 12 Takım – 6 Grup, Toplam 72 Takım (FFH, 2024).

Genel olarak Fransa Hentbol Federasyonu (FFH) örgütlenme noktasında merkezi yönetimden uzaklaşma politikasının izlendiği görülmektedir. Bu anlamda bölgesel yapılanmaların hentbol sporunun gelişmesi adına bölgesel faaliyetlere önem vermiştir. Bunun yanında hentbol kulüpleri kendi ekonomisini çeşitlendirmek adına bilet satışı, etkinlik, yarışma, sponsorluk, üyelik gibi ekonomisine katkı sağlayacak organizasyonlar yapmaktadır.

4.7.6.4. Fransa Hentbol Milli Takımlarının Uluslararası Başarıları

Fransa Erkek Milli Hentbol Takımı 6 Dünya Şampiyonluğu ile organizasyon tarihinden itibaren en çok şampiyon olan takım olarak karşımıza çıkmaktadır ve son 14 şampiyonada toplam 11 kez dereceye girmeyi başarmışlardır. 2008-2010 yılları arasında yapılan Dünya Şampiyonası, Avrupa Şampiyonası ve Olimpiyat'ta aynı anda dereceye giren ilk ve şimdiye kadar bunu başarabilen tek erkek hentbol takımı olarak görülmektedir (IHF, 2023). 2008 Avrupa Erkekler Hentbol Şampiyonasında 3.lük elde eden Fransa, yine 2008 Yaz Olimpiyatlarında İzlanda'yı yenerek Olimpiyat Şampiyonu olmuştur ve 2009 yılında Dünya Erkekler Hentbol Şampiyonasında da 1. olmuştur. Son olarak 2010 Avrupa Erkekler Hentbol Şampiyonasında 1. olmuştur (Wikipedia, 2023).

Fransa Kadın Hentbol Milli Takımı'nda ise, geçtiğimiz aylarda Danimarka'da düzenlenen Kadınlar Dünya Şampiyonluğu organizasyonunda Fransa'nın şampiyon olmasıyla birlikte bu organizasyonda toplamda 3 altın madalyası bulunmaktadır (Wikipedia, 2023). Bunun yanında 2020 yılında Tokyo'da yapılan Olimpiyat yarışmalarında Fransa Kadın Hentbol Takımı Altın madalya almıştır ve son olarak 1 Avrupa Şampiyonluğu bulunmaktadır.

4.8. Danimarka Spor Yapılanmasının İncelenmesi

4.8.1. Danimarka'da Spor

Danimarka'da spor arayışı 1863-1864 yılları arasında Danimarka-Prusya Savaşı'ndaki yenilginin ardından Danimarkalıların beden eğitimine ilgi duymasıyla popüler haline gelmiştir. Üzerinden çok geçmeden Danimarka'nın tüm bölgelerinden Atıcılık, Jimnastik ve Atletizm kulüpleri kurulmaya başlanmıştır. Kürek, 1886'da ulusal düzeyde organize edildi ve futbol da Danimarka'ya 1870'lerde demiryolu sistemini tasarlamak için gelen İngiliz mühendisler tarafından tanıtıldı. Danimarka'da futbol 1876'da Kopenhag Top Kulübü olarak kuruldu ve organize bir spor haline geldi (Britannica, 2024).

Danimarka'da hentbol ise, 20. yüzyılın başlarında Danimarka'da kanunlaştırıldı. Hentbolun bu biçimi açık havada futbol sahasına benzer bir sahada oynanıyordu. Ancak kapalı alanda oynanan hentbolun yani Avrupa hentbolu olarak bilinen şekli, 19. yüzyılın sonlarında ve 20. yüzyılın başlarında Almanya'da geliştirilmiştir (Wikipedia, 2024).

Danimarka’da spora katılım oldukça iyi bir seviyededir. 16 yaş ve üzeri kişilerde katılım oranı 1964’te %15 iken, 2016’da %61’e yükselmiştir (Pilgaard ve Rask, 2016). Son olarak 2022 yılında yapılan bir çalışmada Danimarkalıların spora katılım oranı %75,8 olarak karşımıza çıkmaktadır (Eurostat, 2022). Bu oran Avrupa ülkeleri içerisinde ikinci sırada yer almaktadır. İlk sırada %84,2 ile Norveç gelmektedir. Türkiye’de ise bu oran 15 yaş ve üzeri için spora katılım yüzdesi %8,2 olarak görülmektedir.

Danimarka Ulusal Olimpiyat Komitesi ve Spor Konfederasyonu’na (DIF) kayıtlı 2.016.260 üyesi, 8.654 derneği ve 62 özel özel derneği ile toplamda 80 branş ile faaliyet göstermektedir (DIF, 2024).

Hentbol üye sayısı 2022 yılı itibariyle 104.763 (DIF, 2024) 146.000’den fazla lisanslı sporcu sayısı (Wikipedia, 2024) bulunmaktadır.

4.8.2. Danimarka’da Sporun Yapılanması

Günümüzde Danimarka’da devlet yapılanması, bağımsız yapılanma, ara örgütler (yarı devlet kurumları) gibi yapılar karşımıza çıkmaktadır.

4.8.2.1. Devlet Yapılanması

Ulusal düzeyde spordan Kültür Bakanlığı sorumludur çünkü Danimarka’da hem elit spor hem de “Herkes İçin Spor” kültürün önemli özellikleri olarak kabul edilmektedir. Kültür Bakanlığı, sporla ilgili mevzuatın oluşturulması ve spor organizasyonlarıyla genel anlaşmaların yapılmasından sorumludur. Danimarka Kültür Bakanlığı bünyesindeki spor birimi, sporla ilgili koordinasyon görevini yürütmektedir (Ibsen, 2017).

4.8.2.2. Bağımsız Yapılanma

Gönüllü spor sistemi, kulüpler, bölgesel örgütler, ulusal spor federasyonları ve ulusal şemsiye örgütlerinden oluşan ve ortak özelliklere sahip kâr amacı gütmeyen bir örgüt ağından oluşmaktadır. Bu özellikler;

- Gönüllü üyelik
- Demokratik karar alma yapısı
- Kamu otoriterlerinin resmi bağımsızlığı
- Gönüllü ve ücretsiz çalışma gibi ortak özellikli örgütlerden oluşmaktadır (Ibsen, 1992).

Birçok ülkenin aksine ve kendine özgü tarihinin bir sonucu olarak, Danimarka’da “Ulusal Düzeyde Spor” farklı amaçları, yapıları ve ideolojileri olan üç büyük şemsiye kuruluş şeklinde örgütlenmiştir. Bunlar; Danimarka Ulusal Olimpiyat Komitesi ve Spor Konfederasyonu (DIF) 62 ulusal spor federasyonu için bir şemsiye kuruluş olup 9.000’den fazla kulübü ve 2 milyondan fazla üyeyi kapsamaktadır (DIF, 2024). Bu yapı, 1896 yılında kurulmuş ve birden fazla spor federasyonu için merkezi organizasyon ve aynı zamanda Danimarka ulusal şampiyonalarını düzenlemekten sorumlu organ haline gelmiştir. Bu durum, 1905 yılında kurulan ve daha sonra 1993 yılında DIF ile birleşen Danimarka Olimpiyat Komitesi ile doğal bağlar kurulmasına yol açmıştır (Ibsen, 2017). DIF, hem “Herkes İçin Spor” u hem de “Elit Spor” yönetir.

Danimarka Jimnastik ve Spor Dernekleri (DGI), 15 bölgesel derneğin çatı kuruluşudur. 2023 yılı itibariyle 1,6 milyondan fazla üyesiyle ve 6.400 spor kulübü bulunmaktadır (DGI, 2024). Bu yapının kökeni 1861 yılında kurulan Danimarka Tüfek Atıcılığı Birliği’dir ve daha sonra rekabetçi olmayan jimnastiği de bünyesine katarak DGI’ya dönüşmüştür (DGI, 2024).

Danimarka Şirket Sporları Federasyonu (DFIF), 370.000’ten fazla üyesi olan ve 80 yerel şirket sporları derneğine sahip bir yapıdır. DFIF 1946 yılında kurulmuş ve iş arkadaşlarıyla birlikte sportif faaliyetlere katılarak kişisel ve profesyonel alanları birleştirmeye yönelik özellikle Danimarka’ya özgü bir geleneğin geliştirilmesinde öncü rol oynamıştır (Lexology, 2019). DFIF, yaklaşık 8000 gayri resmi grup, kulüp veya bir işyerine bağlı oldukları süre boyunca insanlara spor ve fiziksel aktiviteler sağlamaktadır (Firmaidraettens, 2024).

DFIF şirket sporlarına odaklanırken, DGI ve DIF temel olarak aynı hedef kitleye yani tüm Danimarka nüfusuna hizmet verir ve özellikle gençler arasında spor katılımını teşvik eder (Ibsen, 2017).

Her üç kuruluş da Danimarka’da sporu koordine etmekte ve kulüplerle federasyonlara, devlet ile halk ilişkilerinde temsilcilik ve danışmanlık yapmaktadır (Ibsen ve Eichberg, 2012; Pfister, 2011). Bu kuruluşların temel üç ana görevleri bulunmaktadır;

- Turnuvalar, festivaller ve yarışmalar düzenlemek.
- Üyelere yönelik kurslar düzenlemek için kaynak bulur.
- Spor kulüplerine destek, tavsiye ve ilham sağlarlar.

4.8.2.3. Ara Örgütler (Yarı Devlet Kurumları)

Danimarka spor sisteminin bir başka farklı noktası da hükûmetin prensipte spor üzerinde çok fazla etkisi olmamasına rağmen Danimarka’da spor için bir dizi “Yarı hükûmet” kurumlarının bulunmasıdır. Bu kurumlar diğer ülkelerde ya ulusal bir kuruluşun ya da spordan sorumlu devlet dairesinin bir parçası olarak yer almaktadır. Bağımsız devlet kuruluşları olarak isimlendirilen bu yapıların hepsi devlet tarafından kurulur ve devlet bu kurumları kapatabilir ya da değiştirebilir. Faaliyetleri mevzuata dayanır ve çoğu devlet finansmanına dayanırlar ve yönetim kurulu üyelerinin atamasını devlet yapar (Ibsen, 2017). Danimarka’da “Ulusal Düzeyde” spor için altı yarı-devlet kurumu bulunmaktadır:

Danimarka Takımı, Kültür Bakanlığı’na bağlı bir kuruluştur. Elit Spor Yasası’nda belirtilen elit sporu teşvik etme amacına sahiptir. Kuruluşun misyonu, Danimarka’nın üst düzey sosyal ve etik temelde sorumlu bir şekilde geliştirmektir. Seçilmiş spor branşlarına ve elit sporculara mali destek sağlamaktır (Teamdenmark, 2024).

Spor Etkinliği’nin en önemli görevi, Danimarka’ya farklı tür etkinlikleri çekmek amacıyla büyük spor etkinlikleri için teklif verme sürecinin bir parçası olmaktır. Yıllardır tek odak noktaları elit spor organizasyonları olmuştur ancak son yıllarda odak noktalarını eğlence sporlarını da içerecek şekilde genişletmişlerdir (Sporteventdenmark, 2024).

Danimarka Kültür ve Spor Tesisleri Vakfı’nın misyonu spor, kültür ve eğlence alanındaki tesisleri geliştirmek ve desteklemektir (Loa-Fonden, 2024).

Danimarka Spor Çalışmaları Enstitüsü, sporla ilgili siyasi girişimleri analiz etmek ve bu girişimlerle ilgili temel sorular etrafında kamusal tartışmayı teşvik etme amacıyla kurulmuş bir bilgi ve araştırma merkezidir (Playthegame, 2024).

Dopingle Mücadele, yasaklı maddelerin kullanımı ile mücadele etmek ve Danimarka’da hem elit sporun hem de taban sporunun temel değerlerini güçlendirmektir (Antidoping, 2024).

At Yarışları Finans Vakfı, piyango havuzundan at yarışlarıyla ilgili çalışan yerel kuruluşlara finans desteği veren bir kuruluştur. Bu altı bağımsız devlet kuruluşlarının tamamı, piyango çekilişlerinden, at ve köpek bahislerinden elde edilen kârın dağıtımına

ilişkin kanun uyarınca Kültür Bakanlığı'na bir kısım aktarılması zorunludur (Ibsen, 2017).

Ayrıca yerel düzeylerde, çoğu belediye gönüllü spor ve boş zaman dernekleri ile akşam okulları olarak adlandırılan yaygın eğitime belediye sübvansiyonlarını dağıtmak için kurulan bir komite mevcuttur. Bu komitede belediye yönetim kurulundan üyeler ile beraber spor ve boş zaman derneklerinden temsilcilerde bulunmaktadır. Bu komite prensip olarak spor kulüplerinin ve diğer boş zaman derneklerinin (izci grupları vs.) nasıl destekleneceği konusunda karar verir (Ibsen, 2017).

4.9. Danimarka'da Hentbolun İdari Yapısı

4.9.1. Danimarka'da Hentbol

Danimarka'da hentbol, profesyonel ve amatör liglerin ülke nüfusuna göre büyük miktarda izleyici çektiği popüler bir salon sporudur. 2 Haziran 1935 yılında kurulan Danimarka Hentbol Birliği (DHF) merkezi Brøndby'de bulunmaktadır. DHF, İskandinav Hentbol Birliği (SkHF), Avrupa Hentbol Federasyonu (EHF) ve Uluslararası Hentbol Federasyonu (IHF) üyesidir (DHF, 2024).

DHF'nin Danimarka'da hentbolun gelişmesinde önemli bir rol almıştır. Spor camiasına yaptığı katkılar dünyadaki en iyi oyuncuların ve takımlardan bazılarının yetiştirilmesine vesile olmuştur ve Danimarka'da hentbolun büyümesinin ve başarısının arkasındaki güç olmaya devam etmektedir.

4.9.1.2. Danimarka Hentbol Federasyonu (DHF)

DHF, bölgesel dernekler, yerel kulüpler ve milli takımlar dahil olmak üzere bir takım farklı dernekten oluşmaktadır. Bölgesel yapılanmalar, yerel düzeyde hentbolu organize etmek ve denetlemekten sorumludur; yerel kulüpler ise her yaşta ve beceri seviyesindeki oyunculara antrenman ve müsabaka fırsatları sağlamaktan sorumludur (DHF, 2024).

DHF'ye üyelik, hentbol sporuyla ilgilenen herkese açık olmakla beraber üye olabilmek için kişilerin yerel bir kulübe katılmaları ve 500-2000 Danimarka Kronu aralığında bir üyelik ücreti ödemeleri gerekmektedir (Bettinggoods, 2024). DHF, Danimarka'da hentbolu organize etme ve denetleme rolünün yanı sıra, sporun hem ulusal hem de uluslararası alanda desteklenmesinden de sorumludur. DHF, sporu

tanıtmak ve gelecek yıllarda büyüyüp gelişmeye devam etmesini sağlamak için dünya çapındaki diğer hentbol dernekleriyle yakın iş birliği içinde çalışmaktadır.

4.9.1.3. Danimarka’da Hentbol Altyapısı ve Eğitimi

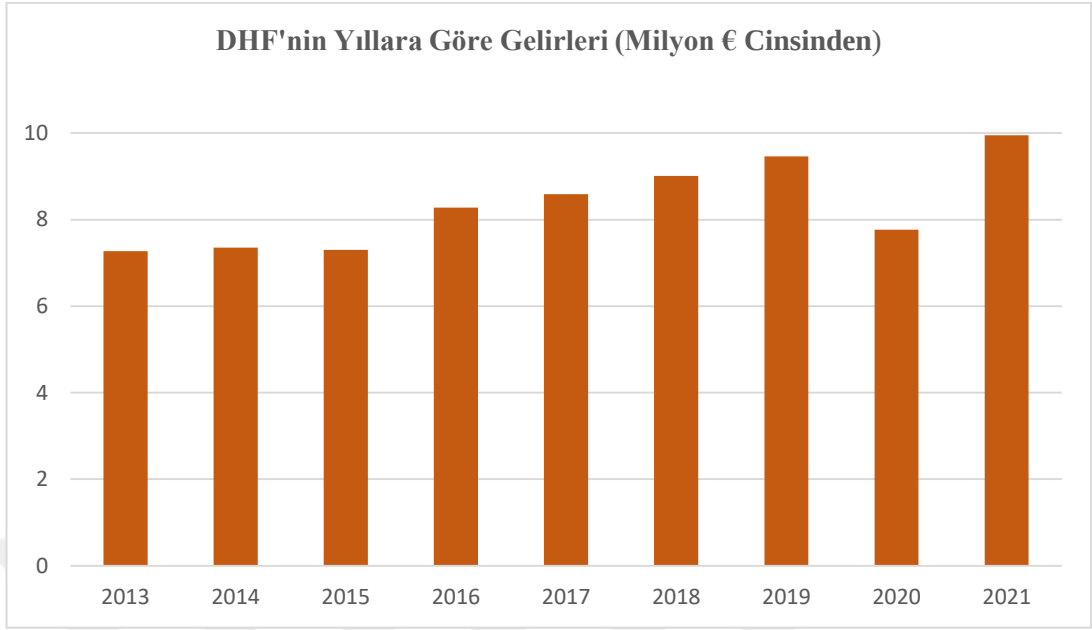
Diğer ülkelerdeki yönetim sistemleri ile farklılıkları olan DHF’nin sistemi, eğitimin en alt kategorisi olan “Anaokulları”nda hentbol bulunmaktadır ve 15 yaşına gelene kadar hiçbir şekilde kulüpler tarafından oyuncu seçilmemektedir. Erken başlanılmamasının sebebi ise, hentbolun oynarken eğlenen çok sayıda insanın olması ve DHF için daha öncelikli bir hedef olmasıdır. Çocukların eğlenirken geliştirilmesi daha kolay ve sonuçları daha etkili olabilir. Bu sistemin başka bir avantajı ise, kimin 10-11 yaşında daha iyi olacağını ya da kimin 20-30 cm. daha uzun olacağını görememesidir. Buradaki sistemin amacı daha çok insana ihtiyaç olduğundan dolayı çocukların bu yaş aralığında kategorize edilmemesi gerekir (Salguero, 2023).

Bununla birlikte okullarda beden eğitimi öğretmenlerinin dışında futbol ve hentbol öğretmenleri de bulunmaktadır. DHF’nin farklı ve başarılı bir sistemi de okullardaki hentbol öğretmenleri. Bu sistemle çocuklar yaz aylarında açık alanda futbol oynayıp, kış aylarında ise kapalı bir mekânda hentbol oynamaktadır. Bu anlamda okullarda birer ders olarak verilen hentbol sporu ve okullarda hentbol öğretmenlerinin bulunması Danimarka’yı hentbolda daha güçlü kılmaktadır (DHF, 2024).

4.9.1.4. Danimarka Hentbol Federasyonu (DHF) Kulüp Yapısı ve Tesisleşme

Yerel spor kulüpleri belediye desteğine özellikle spor tesislerini ücretsiz kullanmaya oldukça bağımlıdır. Devletten ya da herhangi ulusal spor organizasyonlarından ekonomik destek almamaktadır. Ulusal organizasyonlar ise milli piyangodan gelen gelirlere bağlıdır. Ulusal ve yerel düzey arasındaki ekonomik ilişkiler, kulüpler tarafından federasyona ödenen küçük bir üyelik ücreti, ucuz sigorta, kurslar ve turnuvalara katılım dışında neredeyse hiç yoktur. Kulüpler gelirlerini biraz daha arttırmak adına çeşitli etkinlikler, biletler, kurslar, organizasyonlar gibi faaliyetler yapmaktadır.

Danimarka’da amatör ve profesyonel hentbol maçlarının oynanması ya da antrenman yapmaları için yeterli sayıda spor salonu mevcuttur. 2024 yılı itibariyle 5.925.475 nüfuslu (Populationtoday, 2024) Danimarka’da, irili ufaklı toplam 4.691 tane spor salonu bulunur (Statistics, 2023).



Şekil 6. 2013-2021 Yılları Arası Danimarka Hentbol Federasyonu’nun DHF Gelirleri

Kaynak: Statista, (2023).

Danimarka Hentbol Federasyonu neredeyse 2013’ten bu yana gelirlerini yükseltmiştir. 2020 yılındaki Covid19 kısıtlamalarından dolayı geliri düşmüş olsa da yine 7,77 milyon € gibi bir gelirle yılı kapatmıştır. Pandemi kısıtlamaları devam etmesine rağmen 2021 yılında da 9,95 milyon € ile 2013 yılından beri en fazla gelir elde ettiği yıl olmuştur.

4.9.1.5. Danimarka Hentbol Federasyonu (DHF) Lig Yapılanması

Danimarka’da lig biçimi kadın ve erkeklerde 10 farklı kategori ve 10 hentbol turnuvası olarak toplamda 20 kategori ile organize olmaktadır.

Danimarka’da en prestijli ve en üst kategoride bulunan lig; 1. Lig Erkekler ve 1. Lig Kadınlar ligidir ve bu ligler erkeklerde 14 takım, kadınlarda ise 12 takımla oynanmaktadır. Arkasından sırayla;

- Hentbol Ligi Erkekler 14 takımla oynanır.
- Hentbol Ligi Kadınlar 12 takımla oynanır.
- Judsk HB Dernek 2. Bölüm Erkekler Havuz 1 12 takımla oynanır.
- Judsk HB Dernek 2. Bölüm Erkekler Havuz 2 12 takımla oynanır.
- Judsk HB Dernek 2. Bölüm Kadınlar Havuz 1 11 takımla oynanır.
- Judsk HB Dernek 2. Bölüm Kadınlar Havuz 2 12 takımla oynanır.

- Doğu 2. Bölge Erkekler Havuz 3 12 takımla oynanır.
- Doğu 2. Bölge Kadınlar Havuz 3 11 takımla oynanır.

Bu kategorilerin yanında;

- Erkekler ve Kadınlar Hentbol Kupası,
- Erkekler ve Kadınlar Nordea Cup
- Erkekler ve Kadınlar Süper Kupa
- Erkekler ve Kadınlar Playoff
- Erkekler ve Kadınlar Playouts (DHF, 2024).

Ayrıca kadın ve erkekler için U17-U19 ve alt yaş kategorilerinde turnuvalar düzenlenmektedir.

Danimarka Hentbol Federasyonu (DHF), Kuzey, Orta, Güney ve Doğu şeklinde bölgelere ayrılmıştır.

Bölgesel Organlar da şu şekildedir:

- Yetenek Komitesi
- Hakem Komitesi
- Eğitim Komitesi
- Çocuk Komitesi
- Turnuva Komitesi (Büyük kategorideki turnuvaları da kapsar)
- Gençlik Komitesi
- Yerel Özel Komiteler.

Bölgelerin ve komitelerin amacı, DHF ile iş birliği içerisinde Danimarka hentbolunu teşvik etmek ve geliştirmek.

- Bölgesel ve yerel turnuvaları organize etmek.
- Hentbol sporunun paydaşları arasında iş birliğini teşvik etmek.
- Hentbol branşındaki sporcuların eğitim ve öğretimiyle ilgilenmek.
- Menajerler, antrenörler, eğitimciler, hakemler ve hakem adayları için eğitimler düzenlemek.
- Kulüpler için en iyi hizmeti sunmak.
- Makam ve yetkili kuruluşlarla ilgili olarak üyelerin çıkarlarını korumak (DHF, 2024).

4.9.1.6. Danimarka Hentbol Milli Takımlarının Uluslararası Başarıları

Danimarka Erkek Hentbol Milli Takımı 2023 yılı itibariyle Erkekler Milli Takım sıralamasında 448 puan ile 1. sırada bulunmaktadır (EHF, 2023) ve en yakın rakibi İsveç'e 24 puan fark atmıştır.

Danimarka Erkek Hentbol Milli Takımı, uluslararası turnuvalarda toplam 16 madalya kazanmıştır. Olimpiyat Oyunlarında 1 altın ve 1 gümüş madalya, Dünya Şampiyonasında 3 altın, 3 gümüş ve 1 bronz madalya, Avrupa Şampiyonasında 2 altın, 1 gümüş ve 4 bronz madalyası bulunmaktadır (Wikipedia, 2024).

Danimarka Kadın Hentbol Milli Takımı'nın en az erkek milli takımı kadar başarılı olduğu söylenebilir. Uluslararası organizasyonlarda Danimarka Kadın Milli Takımı'nın da erkeklerde olduğu gibi 16 madalyası bulunmaktadır (Wikipedia, 2024). Olimpiyat Oyunlarında 3 altın madalya, Dünya Şampiyonasında 1 altın, 2 gümüş ve 4 bronz madalya, Avrupa Şampiyonasında ise 3 altın ve 3 gümüş madalyası bulunmaktadır.

Danimarka erkek ve kadın hentbol milli takımlarının muazzam başarıları şüphesiz Danimarka Hentbol Federasyonu'nun (DHF) ve ülkenin spor kültürü ve genel spor yapılamasıyla ilgili olduğu söylenebilir. Yukarıda da yazıldığı üzere "Anaokulu"ndan itibaren eğlence amaçlı oynanan hentbol ve benzeri altyapı sistemleri sonucu Danimarka hentbolu için başarı kaçınılmaz olmuştur.

4.10. İsveç Spor Yapılanmasının İncelenmesi

4.10.1. İsveç'te Spor

İsveç'te spor ülke genelinde bir eğlence olarak kabul edilmektedir ve nüfusun yarısı aktif olarak spor faaliyetlerine katılmaktadır. İsveç spor hareketinin kökeni 19. yüzyılın başlarından 20. yüzyıla kadar Pehr Henrik Ling'in jimnastiğine uzanabilir. İsveç jimnastiği uzun süre okullarda uygulanan başlıca spor etkinliği olarak karşımıza çıkmaktadır. 1880 ve 1890'lı yıllarda futbol ve atletizm modern spor olma yolunda ilk adımlarını atmıştır (Wikipedia, 2024) İsveç'te hentbol ise, yüz yıldan fazla oynanır ve İsveç Hentbol Federasyonu'nun 1930 yılında kurulmasıyla popüler bir takım sporu olmayı başarmıştır (Bettingods, 2024).

4.10.2. İsveç'te Spor Yapılanması

İsveç spor politikası modelinin üç kapsayıcı özelliği vardır. İlk özellik, gönüllü olarak düzenlenen sporun, kâr amacı gütmeyen yerel spor kulüplerinin ortak bir şemsiye örgüt olan İsveç Spor Konfederasyonu'nun (RF) liderliği altında ulusal spor federasyonların da birleştiği popüler bir hareket geleneğine güçlü bir şekilde dayanmasıdır. İsveç spor hareketinin temeli, yaklaşık 22.000 yerel spor kulübünden en az birinde aktif olan 3,1 milyon bireysel üyedir (Sporthumanrights, 2024). Spor hareketi genç ve yaşlı, erkek ve kadınların yanı sıra sporcular, yöneticiler ve taraftarlardan oluşuyor. Kulüplerin spor faaliyetlerine katılım gençler arasında bir hayli yüksek olup hemen hemen tüm genç İsveçlilerin 20 yaşından önce en az bir spor kulübüne üye olduğunu göstermektedir (Norberg, 2019).

Ulusal düzeyde, İsveç spor hareketi 72 özel spor federasyonundan, yani ülke çapında çeşitli sporlardan sorumlu bağımsız kuruluşlardan oluşmaktadır. Aktif katılımcı sayısıyla ölçülen İsveç'teki en büyük sporlar futbol, atletizm, hentbol, golf ve jimnastiktir (RF, 2020). Bölgesel seviyede hem bölgesel spor yaşamını desteklemek hem de belediyeler gibi çeşitli idari birimler nezdinde sporun çıkarlarını temsil etme misyonuna sahip 19 ilçe federasyonu bulunmaktadır.

İsveç Spor Konfederasyonunun (RF) en üst karar organı, her 2 yılda bir düzenlenen Genel Kurul'dur. Bu kurulda İsveç Spor Konfederasyonunun (RF) yanı sıra İsveç Spor Eğitimi Derneği (SAST) ve İsveç Olimpiyat Komitesi (SOC) de bulunmaktadır. Olimpiyat komitesi, olimpiyat programının bir parçası olan 41 İsveç özel spor federasyonundan oluşur. Görevi, hazırlıklar, katılımcıların seçimi ve yetenek gelişimi dahil olmak üzere İsveç'in Olimpiyat oyunlarına katılımını organize etmek ve yürütmektir (Norberg, 2018; Norberg, 2004). Ayrıca, popüler bir hareket geleneği olarak İsveç spor hareketinin kökleri, faaliyetlerin nasıl organize edileceğine dair ilkeler oluşturmuş ve aynı zamanda bu hareketin dayandığı demokratik idealleri ve değerleri de yaratmıştır. Açıklık ve eşitlik gibi değerler spor hareketinin merkezinde yer alır. Aynı derecede önemli olan, spor kulübü üyeliğinin cinsiyet, sosyo-ekonomik, etnik köken ve engellilik gibi faktörler tarafından yönetilmemesi veya sınırlandırılmamasıdır (Norberg, 2018).

İsveç spor politikası modelinin ikinci özelliği hem ulusal hem de yerel düzeyde yaygın kamu desteğidir. Kamu desteği refah politikası hedeflerine dayanmaktadır. Vurgulanan amaçlardan bazıları sporun halk sağlığına katkısı, gençlerin demokratik olarak desteklenmesi ve sosyal içermidir (Österlind ve Wright, 2014; Ekholm, 2016; Fahlén ve Stenling, 2016; Österlind, 2016). Pek çok ülkede spora kamu desteği sağlamak, elit sporları ve başarıyı uluslararası düzeyde teşvik etmeyi amaçlamaktadır ve spordaki uluslararası başarının prestij, ulusal uyum, turizm ve istihdama yol açacağı varsayımıyla gerekçelendirilmektedir. Bu durum, spor politikasının “spor için spor” ve “iyilik için spor” arasında gidip geldiği ancak nadiren dengeli bir pozisyona ulaşip bunu sürdürebildiği Birleşik Krallık'ta görülebilir (Brookes ve Wiggan, 2009; Collins, 2010). Ancak bu tür bakış açıları İsveç spor politikasında hiçbir zaman öne çıkmamıştır (Norberg, 2018). Örnek vermek gerekirse, spora yönelik devlet desteğini düzenleyen yönetmelikte elit sporlarla ilgili herhangi bir yazı bulunmuyor; bunun yerine sübvansiyonların halk sağlığını, cinsiyet eşitliğini ve demokratik değerleri desteklemesi gerektiği yazmaktadır (SFS, 1999).

İsveç spor politikası modelinin üçüncü özelliği, İsveç spor politikası ve spor hareketine kamu desteği ile ilgili konularda devlet ile İsveç Spor Konfederasyonu arasındaki yakın iş birliğidir (Norberg, 2004). İsveç'te, hükümet ile organize çıkar grupları arasında genellikle korporatizm olarak adlandırılan uzun bir iş birliği geleneği vardır (Rothstein, 1992; Micheletti, 1995; Premfors vd., 2009; Larsson vd., 2012; Lundberg, 2020). Wikipedia'ya (2024) göre korporatizm, “toplumun tarım, emek, askeri, iş, bilim veya lonca dernekleri gibi şirket grupları tarafından ortak çıkarlar temelinde örgütlenmesini savunan kolektivist bir siyasi ideolojidir.” Spor alanında, spor hareketi ile devlet arasındaki yakın iş birliği, İsveç Spor Konfederasyonunun 1930'lardan bu yana spora yönelik hükümet desteğinin tahsisi ve idaresinde merkezi bir role sahip olmasıyla kanıtlanmaktadır. Dolayısıyla İsveç Spor Konfederasyonu yalnızca hükümet desteği almakla kalmıyor aynı zamanda desteğin spor hareketi içinde nasıl dağıtılacağını da kontrol ediyor. Sonuç olarak İsveç Spor Konfederasyonu'nun yönetim kurulu ikili bir kimlik geliştirdi. Bir yandan İsveç'teki halk hareketinin en yüksek karar alma organı diğer yandan da spor politikasına ilişkin konularda hükümet adına hareket etmesidir (Norberg, 2004; SOU, 2008).

Genel olarak baktığımızda İsveç sporunun 3 milyondan fazla üyesi, yaklaşık 650.000 gönüllüsü ve yaklaşık 22.000 derneği bulunmaktadır. 72 uzman spor federasyonu, 250'den fazla farklı spor dalı organize edilmektedir. 6-12 yaş arası her dört çocuktan üçü federasyon üyesidir ve her iki çocuktan biri rekabetçi bir spor branşına kayıtlıdır. Bu da İsveç sporunu popüler bir hareket haline getirmektedir (RF, 2024).

4.11. İsveç'te Hentbolun İdari Yapısı

4.11.1. İsveç'te Hentbol

İsveç'te 1900'lü yıllarda hentbolun kapalı bir alanda oynanmasıyla birlikte ve 1930 yılında da İsveç Hentbol Birliği'nin kurulmasıyla İsveç'te modern hentbol tanınmıştır.

32.000'den fazla hentbolda lisanslı sporcusu, (Karolinska, 2023) 174.000'den fazla üyesi bulunan (İdrottsstatistik, 2023) ve 1361'den fazla kulüp sayısı (SHF, 2021) İsveç'te hentbol, futboldan sonra en popüler takım branşıdır (Kevmrc, 2023).

4.11.1.1. İsveç Hentbol Federasyonu (SHF)

İsveç Hentbol Federasyonu (SHF), İsveç'te hentbol, açık hava hentbolu, plaj hentbolu, para hentbol ve tekerlekli sandalye hentbolunda uzman bir spor derneğidir. SHF, İsveç Spor Konfederasyonu (RF), Spor Eğitimcileri (SISU), İsveç Olimpiyat Komitesi (SOC), Avrupa Hentbol Federasyonu (EHF) ve Uluslararası Hentbol Federasyonu (IHF) ile bağlantılıdır.

SHF, özel bölge dernekleri ve elit kulüpler, İsveç Elit Hentbol Erkekler ve İsveç Elit Hentbol Kadınlar için çıkar örgütleri tarafından seçilen Federal Kurul tarafından yönetilmektedir (SHF, 2024).

Önceleri özel bölge federasyon sayısı 13 iken şu an bu sayı 5'e düşürülmüştür: Hentbol Birliği Orta, Kuzey, Güney, Batı ve Doğu olarak şekillenmiştir. Organizasyonların ve hentbolun daha verimli hale getirilmesi için yapılan bu düzenleme 2024 yılı itibarıyla 5 özel bölge olarak devam edecektir (SHF, 2024).

İsveç Hentbol Birliği'nin (SHF) merkezi Stockholm'de bulunur ve bu yapının temel amacı şu şekildedir; bu branşın faaliyetlerini koordine eder ve hentbola katılım gösteren herkesle birlikte çalışarak, eğlence, adalet ve saygı ile birlikte, yenilik ve çeşitliliği arttırmak adına çalışmalar yapar. İsveç Hentbol Birliği'nin (SHF) çalışmaları

derneklerin ihtiyaçlarına göre şekillenmektedir ve İsveç’teki spor hareketi tarafından temsil edilmektedir (SHF, 2024).

4.11.1.2. İsveç Hentbol Federasyonu (SHF) Kulüp Yapısı ve Tesisleşme

İskandinav lkelerindeki spor kulüpleri gönüllü sektörün önemli bir bölümünü oluşturmaktadır; İskandinav lkelerindeki spor sistemlerinin nasıl inşa edildiği, işletildiği ve hkmet tarafından nasıl etkilendiği konusunda bazı farklılıklar olsa da bunlar önemli temel paydaları paylaşmaktadır. Çoğu spor kulübü kâr amacı gütmeden, gönüllü olarak bireyler tarafından yönetilmektedir. yelik cretleri ve bazı sınırlı ticari gelirlerin yanında devlet fonlarıyla desteklenirler ve ilgili ulusal spor federasyonları tarafından yönetilirler. Federasyonlar, spor kulüplerini sosyal politikaya yardımcı olacak şekilde yönlendirmeye çalışarak hkmetin spor alanında uzatılmış kolu olarak işlev görebilir (Nordics, 2023).

Sportaki 3 milyondan fazla üyesiyle ve nüfusun neredeyse yarısının spora katılım gösteren İsveç’te tam sayı olmamakla beraber sadece yerel yönetimler bünyesinde bulunan spor tesisi 30.000 civarında olduğu tahmin edilmektedir (RF, 2024). İsveç hentbolunun altyapısının güçlü olması spor tesislerinin ve spor ortamının ocuk ve gençler için daima ulaşılabilir olmasından kaynaklı olduğu söylenebilir (RF, 2024).

4.11.1.3. İsveç Hentbol Liseleri

İsveç’te çeşitli hentbol liseleri bulunmaktadır. Hepsinin ortak noktası, bir ğrenci olarak öğrenim görürken aynı zamanda hentbola da yatırım yapabilmesidir. Spor eğitimi/hentbol eğitiminde belirli sayıda kredinin spora yönelik derslerden oluştuğu bir ulusal lise programından eğitim alınmaktadır. Seçilen spor dalındaki puan miktarı ve ders sayısı, seçilen seçeneğe göre değişiyor ve Ulusal Onaylı Spor Eğitimi’nde (NIU) spora yönelik derslerde en fazla 700 puan, Yerel Spor Eğitimi’nde (LIU) ise en az 200 puan ile okunmaktadır. Bu puanları karşılayamayan öğrenciler bu okullardan faydalanamazlar (SHF, 2024).

4.11.1.4. Ulusal Onaylı Spor Eğitimi (NIU)

Ulusal olarak onaylanmış bir spor eğitimi (NIU), elit düzeyde spor yapan ve hem eğitime hem de spora yatırım yapmak isteyenlere yöneliktir. Bir NIU ğrencisi olarak özel spor dallarında en az 400 puan alırsa, yaptığı spordaki antrenmana ek olarak,

örneğin; antrenman ve maçlarda kendi vücudunun nasıl çalıştığına dair bilgi sahibi olarak, performansı geliştirmek için antrenman yöntemlerini kullanmayı ve değerlendirmeyi öğrenir. Bununla birlikte öğrenci, hentbolun yanında seçeceği farklı programlarla da yaptığı sporu birleştirebilir. Örneğin, hentbol ve ekonomi programı ya da hentbol ve teknoloji programı gibi (SHF, 2024).

Yerel Spor Eğitimi (LIU)

Burada da sadece okul saatleri içerisinde hentbol oynama fırsatı isteyenlere yöneliktir.

Yerel Spor Eğitimi'ne örnek olarak Türkiye'deki Spor Liselerine benzer bir yapısı bulunmaktadır.

4.11.1.5. İsveç Hentbol Federasyonu (SHF) Finans Yapısı

İsveç'te spora yönelik hükümetin mali desteği 187 milyon ABD Dolarından fazladır ve bu destek üç bölüme ayrılmıştır:

- İsveç Spor Konfederasyonu ve ulusal spor federasyonları için organizasyonel destek;
- Yerel spor kulüplerine, çocuklara ve gençlere yönelik etkinliklerinin kapsamına bağlı olarak verilen destek;
- Sınırlı süreli ve belirlenmiş kalkınma projeleri için spor federasyonlarına ve yerel kulüplere çeşitli hibeler. Ulusal hükümetin spora sağladığı finansman büyük ölçüde vergi gelirlerinden sağlanıyor ancak kısa süreliğine devlet kontrolündeki kumar ve milli piyangoyla da ilişkilendiriliyor. Ek hükümet desteği belediyelerden (yıllık tahmini 935 milyon ABD doları) ve çoğunlukla kamu tarafından finanse edilen tesisler ve yerel kulüplere bağışlar şeklinde gelmektedir (Project, 2024).

İsveç Hentbol Federasyonu'nun hükümetten aldığı mali desteğin miktarı RF aracılığıyla 2021 yılında 4 Milyon \$ civarı olmuştur (Centrum, 2022).

4.11.1.6. İsveç Hentbol Federasyonu (SHF) Lig Yapılanması

İsveç'te hentbol liglerinin en üst kategorisi olan Erkekler ve Kadınlar Elit Ligi bulunmaktadır. Erkeklerde 14 takım, kadınlarda 12 takım mücadele etmektedir. Diğer alt kategoriler şu şekildedir;

- Allsvenskan Ligi Erkekler 14 Takımla oynanır.
- Allsvenskan Ligi Kadınlar 12 Takımla oynanır.
- Bölüm 1 Kuzey Bölgesi Erkekler 12 Takımla oynanır.
- Bölüm 1 Kuzey Bölgesi Kadınlar 11 Takımla oynanır.
- Bölüm 1 Doğu Bölgesi Kadınlar 14 Takımla oynanır.
- Bölüm 1 Güney Bölgesi Erkekler 12 Takımla oynanır.
- Bölüm 1 Güney Bölgesi Kadınlar 12 Takımla oynanır.
- Bölüm 1 Batı Bölgesi Kadınlar 12 Takımla oynanır (Handbollsligan, 2024).

Bu kategorilerin yanında farklı turnuvalar da bulunmaktadır, bunlar kupa müsabakaları ve playofflar şeklinde İsveç'te hentbol müsabakaları düzenlenmektedir.

4.11.1.7. İsveç Hentbol Milli Takımlarının Uluslararası Başarıları

İsveç Erkek Hentbol Milli Takımı'nın uluslararası üç büyük organizasyonda toplamda 22 madalyası bulunmaktadır. Olimpiyat oyunlarda 4 gümüş, Dünya Şampiyonasında 4 altın, 4 gümüş ve 4 bronz olarak sadece Dünya Şampiyonasında 12 madalyası bulunmaktadır. Avrupa Şampiyonasında ise 5 altın ve 1 gümüş madalyası bulunmaktadır. Olimpiyat Oyunlarındaki altın madalya eksiği ise bu alanda 4 kez finale çıkmasına rağmen birinci olamamıştır (Wikipedia, 2024). Erkek takımına göre madalya sayısı çok az olmasına rağmen kadın hentbol milli takımı düzenli olarak bu turnuvalara katılım göstermiştir. İsveç Kadın Hentbol Milli Takımı'nın ne Olimpiyat Oyunlarında ne de Dünya Şampiyonalarında madalyası bulunmuyor. Toplamda 2 madalyası bulunan kadın takımının sadece Avrupa Şampiyonasında 1 gümüş ve 1 bronz madalyası bulunmaktadır (Wikipedia, 2024).

4.12. Almanya, Fransa, Danimarka ve İsveç Hentbol Federasyon Yapıları İle Türkiye Hentbol Federasyonu Yapısının Karşılaştırılması

4.12.1. Almanya Hentbol Federasyonu İle Türkiye Hentbol Federasyonu Yapısının Karşılaştırılması

İdari Yapılanmanın Karşılaştırılması

Almanya Hentbol Federasyonu (DHB) ülke içerisinde güçlü ve altyapısı sağlam bir yapılanma ile hentbol sporunu ülkenin her noktasına kadar ulaştırmıştır. Bu yapıyı

uygulamak adına merkezi olmayan bir yönetim modeli seçmiştir ve yerinden yönetim politikasını uygulamaktadır.

Almanya Hentbol Birliği yerinden yönetim politikasını uygulayarak ve ülkenin coğrafi esasları baz alınarak bölgelere ayırmıştır (5 Bölge) ve eyaletlerin birleşmesiyle bölge birlikleri kurulmuştur. Eyaletler de kendi içerisinde kulüplerin birleşmesiyle eyalet federasyonları oluşmuştur.

83 milyondan fazla nüfusu olan Almanya'yı tek bir merkezde yönetmenin etkili ve verimli bir biçimde idare etmenin mümkün olamayacağı düşünülerek eyaletlere ve bölgelere göre örgütlenen Almanya Hentbol Federasyonu bunun sonucunda 2023 yılı itibariyle 4.200'den fazla spor kulübü, 22.000 takım ve yaklaşık 760.000 bin üyeye ulaşmayı başarmıştır. Ülkemizdeki lisanslı sporcu sayısı ve hentbol spor kulüplerine baktığımızda bu oran çok düşük kalmaktadır. Bu veriler karşılaştırıldığında iki ülke arasındaki makasın ne kadar açıldığını görebiliriz. 2023 yılı itibariyle tüm liglerde aktif olarak faal gösteren takım sayısı 124 olarak görülmektedir. Lisanslı sporcu sayısı da 102.938 olarak karşımıza çıkmaktadır.

DHB, Almanya'daki okullar ile iş birliği içerisinde okul spor faaliyetlerini bir arada yapmaktadır. Buradaki temel hedef çocukların ve gençlerin kulüplerde hentbol sporuyla daha fazla ilgilenmesini sağlamaktır. Burada hem okullarda güvenilir bir hizmet sunulmasına hem de çocuk ve gençlerin hentbol kulüp sporuna katılımını sağlayacak şekilde ortamlar yaratmaktır.

Almanya Hentbol Bundesliga 1'in izleyici sayılarına baktığımızda 2022 sezonunda 953.000 kişinin maçları izlemeye gittiği görülmektedir. Yine bireysel olarak bir takımı baz alırsak, Almanya'nın köklü takımı olan THW Kiel'in 2023 yılı ortalama izleyici sayısı 10.000 olarak açıklanmıştır. Bu rakamlar Türkiye Futbol Süper Ligi için kıyaslanırsa, maç başı ortalama seyirci sayısı 13.382 (Footystats, 2024) olarak görülmektedir. Türkiye'nin hentboldaki köklü takımı olan Beşiktaş Safi Çimento için bakıldığında bu oran 300-400 kişinin müsabakaları yerinde takip ettiğini söyleyebiliriz. Ortaya çıkan bu rakamların Türkiye'de hentbolun popülaritesinin ne kadar düşük olduğunu ve insanların hentbol ile pek ilgisinin olmadığını göstermektedir.

Sonuç olarak Almanların hentbol alanındaki teşkilatlanmanın genel görünümü birlikler ve eyalet federasyonları oluşturmaktadır. Bunun sebebi de şu şekilde

açıklanabilir; hentbolun ülke geneline yayılması ve her noktaya ulaştırılması, ülke çapındaki rekabetin artırılması, maç sayılarının artırılmasıyla ülkedeki hentbol ile ilgilenen sporcuların becerilerini geliştirmelerini, Alman Hentbol Milli Takımları için geniş sporcu havuzunun oluşturulması adına gerekli platformların sağlanarak, yükselme ve düşmeyle rekabetçi bir ortamın sağlanması hedeflenmektedir. Ülkemizde ise merkeziyetçi bir yapının örgütlendiği bir yönetim modeli ile hentbol sporu yönetilmektedir. 85 milyondan fazla nüfusu olan bir ülkenin hentbol sporu tek merkezden yönetilmeye çalışılmaktadır. Bu sistemle tüm bölgelere ve birimlere ulaşmanın çok zor olduğu, herhangi bir yetkisi ve ağırlığı olmayan il temsilcilerine de bırakılması bu anlamdaki eksikliğimizi ve yetersiz bir yapılanmanın içerisinde olduğumuzu göstermektedir.

Finans Yapısının Karşılaştırılması

Dünyadaki tüm spor sistemlerinden sorumlu olan kişiler için sporun daha da geliştirilmesine ilişkin en önemli sorun finansal yapılardır. Bu sorun Türkiye Hentbol Federasyonu için de geçerlidir. Alman Hentbol Federasyonu'nun finansmanı ise 3 temel etkene dayanmaktadır. Birincisi vergi mükellefleri; buradan gelen destek, sporu organize etmek için kullanılmaktadır ve Federal İçişleri Bakanlığı tarafından vergi gelirleri yoluyla federasyonlara finans desteği sağlanmaktadır. 2016 yılında olimpiik ve olimpiik olmayan federasyonlara toplamda 168 milyon €'dan fazla destek verilmiştir. Alman Hentbol Federasyonu 2021 yılında 1,7 milyon €, 2022 yılında da 1,5 milyon € devlet desteği almıştır. Bunun yanında çeşitli büyük sponsorluk şirketleri, bilet vs. gibi gelirleri bulunmaktadır. 2024 Avrupa Erkekler Hentbol Şampiyonası Almanya'da düzenlenmektedir ve açılış müsabakasında Almanya ile İsviçre maçını biletli izleyen kişi sayısı 53.586 (DHB, 2024) dünya rekoru olarak açıklanmıştır. Bu maçın en düşük bilet fiyatı da 25 € olarak açıklanmıştır (Tickets, 2024). Kaba taslak bir hesap yapıldığında 1.339.650 € çıkmaktadır ve bu miktar sadece tek bir uluslararası müsabakanın geliri.

İkinci finansman geliri ise, üyelik ücretleri ve bizzat sporun sağladığı kişisel katkılar. Alman sporundaki gönüllü çalışmalar, Alman spor sisteminin daha da gelişmesini ve ekonomik olarak da katkı sağladığını söyleyebiliriz. 2023 yılı itibariyle Alman spor federasyonlarında çalışan gönüllü sayısı 8 milyon kişidir ve bu gönüllülerin

herhangi bir beklenti içerisinde bulunmadan spora verdikleri destek spor ekonomisine de ciddi katkıları olmaktadır.

Üçüncü etken ise, medya ve iş dünyası ile olan iş birliğidir. Lisans ve isim hakkı satışıyla ilgili Hentbol Bundesliga, 2007 yılından beri pazarlanmaktadır. 2017-2018 sezonu için gelirin 100 milyon € civarı olduğu belirtilmiştir ve bu para bir salon sporu için oldukça tatmin edicidir.

Türkiye Hentbol Federasyonu'nun finansman yapısına baktığımızda 2023 yılı için SGM ve Spor Toto tarafından verilen mali destek 14.483.100 TL'dir. Bunun yanında kulüplerden alınan katılım payı ve harç miktarı da 5.865.000,00 TL olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim gelirleri ve diğer gelirler olmak üzere toplamda 21.579.874,20 TL olmuştur.

THF'nin ekonomik bakımdan gelir kalemlerinin az olması federasyonun bağımsız bir şekilde çalışmasına engel olmaktadır. Bunun yanında kulüplerin de gelir sıkıntısı içerisinde olması, sponsorluk desteğinin diğer branşlara göre az olması hentbolun genel yapısına olumsuz yansımaktadır. Federasyonun gelirlerini artırarak medya ve iş dünyası ile iş birliğini artırması ve hentbol sporunun kalitesini yükselterek Süper Lig isim hakkını pazarlaması gerekmektedir.

4.13. Fransa Hentbol Federasyonu İle Türkiye Hentbol Federasyonu Yapısının Karşılaştırılması

İdari Yapılanmanın Karşılaştırılması

Fransa'da spor, Almanya örneğinde olduğu gibi federatif bir sisteme sahip değildir. Fransa'da devlet, spora müdahale etmektedir ve sporla ilgili yasalar, hükûmetle spor yapılanmasındaki ilişkiyi rahatlatmaktadır.

Kısaca Fransa'da sporun teşkilatlanması, yönetimi ve finansmanı spora dahil olmuş merkezi ve yerel devlet, bölgesel yöneticiler, kulüpler ve ligleriyle federasyonlar, uzman yapılar gibi çeşitli uzmanlara ve çalışanlara bağlıdır ve Fransa'nın spor yasası, spor teşkilatlanmasının çatısını oluşturmaktadır.

Fransa'da Spor ve Olimpik ve Paralimpik Oyunlar Bakanlığı'na (MSMJ) bağlı 120 spor federasyonu ve 22 ulusal dernek ve komiteler faaliyet göstermektedir. Sporun

düzenlenmesi görevi, Fransa’da sporun bir kamu hizmeti şeklinde yapılanması sonucu spor federasyonlarına verilmiştir.

Bu federasyonlar, bölgesel, ulusal ve uluslararası spor organizasyonlarını düzenler. Kendi branşlarına özgü teknik ve idari kuralları belirler, müsabaka faaliyetlerinin düzenlemelerine yönelik kuralları oluşturur. Fransa’da spor federasyonları; kendilerine yetki verilmesi veya devlet tarafından yetkinin geri alınması gibi şartları belirleyen 2 Mayıs 2002 tarihli mevzuata tabidir ve uymak zorundadır.

Fransa Hentbol Federasyonunun örgütlenmesi kısmında merkezden uzaklaşma, bölgesel ve yerel yapılanma çalışmalarının önem kazandığı görülmektedir ve yapısı gereği 19 bölgesel lig şeklinde faaliyet göstermektedir. Bu örgütlenmenin içinde komisyon, bölge ve il temsilcilikleri oluşturulmuştur ve bu idari örgütlenmenin içinde oluşturulan komisyon ve temsilciliklere hentbolun gelişimi ve büyümesi adına gerekli yetki ve sorumluluklar verilerek Fransa’nın her bölgesine hentbolun taşınması hedeflenmiştir.

THF’nin mevcut yapısı, daha önce Almanya örneğiyle yapılan karşılaştırma sırasında da ele alınmıştır. Ülkemizde 81 ilin tek bir merkezden etkin şekilde yönetilmesi hem güç hem de pratikte sürdürülebilir değildir. Bu nedenle, coğrafi koşullar dikkate alınarak ilk aşamada bölge temsilciliklerinin oluşturulması ve bu temsilciliklere hentbolun gelişimi ile yaygınlaştırılmasına yönelik yeterli yetkilerin devredilmesi gerekmektedir. Böylece, kurulan temsilcilikler aracılığıyla merkez yönetim ile iller arasında planlı ve koordineli bir yapı oluşturularak tüm bölgelere etkin biçimde ulaşılması mümkün olabilir.

Sıralama olarak Fransa’da hentbol, futboldan sonra en çok uygulanan takım sporudur ve tüm branşlarda (takım ve bireysel) lisanslı sporcu açısından beşinci sıradadır. 1941’de kurulan Fransa Hentbol Federasyonu (FFHB) kuruluşunda yalnızca 200 kulüp ve yaklaşık 4.000 lisanslı sporcusu varken 2023 yılı itibarıyla 2.400’den fazla kulübe ve 500.000’den fazla lisanslı sporcuya sahiptir. Bu sayıların yanında sadece hentbol federasyonu için çalışan 44.000 gönüllüsü ve 24.000 hentbol hakemi bulunmaktadır.

Türkiye Hentbol Federasyonu’nun idari yapısındaki eksiklikler ve yanlış yapılanmanın yanında güncel ve yeterli sayıda istatistiki verilere de ulaşılması güç

olmuştur. Ülkemizde okul sporları dahil son on yılın toplam kulüp sayısı 2.394 ve yine son on yılda lisanslı sporcu sayısı 102.938 olarak görülmektedir.

Finans Yapısının Karşılaştırılması

Fransa’da devlet, spor teşkilatlarına ve bağlı bulunan federasyonlara, kulüplere finans desteği sağlamaktadır. Spor bakanlığı tarafından tahsis edilen 2024 yılı spor bütçesi 888,9 Milyon € olarak belirlenmiştir. 2017 yılında Fransa Hentbol Federasyonu’nun (FFHB) sponsorlar dahil bütçesi 24 Milyon €’yu bulmuştur. 2024 Olimpiyatlarının Fransa’da olması göz önüne bulundurulduğunda ve Fransızların olimpiyat madalyası beklediği bir branş olan hentbolun bütçesi 2017 yılında 24 milyon € iken 2024 yılı için ortalama 30 milyon €’dan fazla olmuştur.

Bunun yanında Liqui Moly Starligue olarak isim hakkı satılan LNH Division 1, Fransa’nın en üst erkekler profesyonel hentbol ligidir ve her yıl için 1 milyon € ödeme yapmaktadır (Sponsoring, 2020) Tv yayın haklarını da 2026’ya kadar alan beIN Sports, her sezon 4 milyon € ödeme yapmaktadır (Lequipe, 2021).

Fransa Hentbol Federasyonu yönetimi, hentbolun tüm özelliklerini kullanarak; reklam, sponsorluk, yayın hakları, isim hakkı gibi marka değerini pazarlayarak devletin vermiş olduğu finans desteğinin dışında kendine gelir getirecek alanlar oluşturmaktadır. Bu yüzden Almanya ve Fransa hentbolu kendi kendini idare etmektedir.

THF’nin mevcut yönetim yapısı ülkenin tüm bölgesine hentbolu yaygınlaştırılması olağan görünmemektedir. Fransa’dan nüfus ve yüzölçümü olarak daha büyük olan ülkemizin hentbolunu tek bir merkezi yerden yönetmek ve hentbolu tüm yaş gruplarına ulaştırması imkansızdır. Bu anlamda hentbolun atletizmine uygun çocuk ve gençlerimizi keşfetmek, hentbolu yaymak ve milli takımlarımız için geniş bir sporcu havuzu oluşturmak adına bölgesel yapılanmanın bir gereksinim olduğu inkâr edilemez bir gerçektir. Ancak ülkenin her tarafına hentbol yayılır ve sporcu, kulüp, antrenör, hakem ve izleyici sayısı artarsa Türk hentbolunun marka değerleri pazarlanabilir.

4.14. Danimarka Hentbol Federasyonu İle Türkiye Hentbol Federasyonu Yapısının Karşılaştırılması

İdari Yapılanmanın Karşılaştırılması

Danimarka’da sporun şekillenmesi diğer ülkelerden farklı bir biçimde devlet yapılanması, bağımsız yapılanma, ara örgütler yani yarı devlet kurumları gibi yapılar şeklinde yönetilmektedir. Devlet yapılanmasında ulusal düzeyde spordan sorumlu Danimarka Kültür Bakanlığı en tepededir. Kültür Bakanlığı, spor ile ilgili mevzuatın oluşturulması ve spor faaliyetleriyle genel anlaşmaların yapılmasından sorumludur.

Danimarka’da hentbol, bölgesel dernekler, yerel kulüpler ve milli takımlar dahil olmak üzere bir takım farklı dernekten oluşmaktadır. 104.000’den fazla üyesi ve 146.000’den fazla lisanslı sporcusuyla oldukça güçlü bir hentbol altyapısı bulunmaktadır.

Karşılaştırmanın başında da ifade edildiği gibi Danimarka’da sporun farklılığı hentbolda da kendini göstermektedir. Özellikle altyapı eğitiminde iyi bir sistemi olan DHF’nin eğitimin en alt kategorisi olan ana okullarında hentbol bulunur ve hiçbir kulüp tarafından belirli bir yaşa gelmeyene kadar bünyesine katamamaktadır.

Buradaki asıl hedef hentbolu en alt yaş kategorisine indirip çocuklar tarafından sevilmesini ve hentbolun okullar sayesinde yayılmasını sağlamaktır.

Yine hentbol okul iş birliği içerisinde Danimarka’da her okulda beden eğitimi öğretmenlerinin yanında hentbol öğretmenleri bulunmaktadır. Bu sistemle DHF’nin amacı okullarda ders olarak verilen hentbolun ülkece bilinmesini ve kulüpler için geniş bir sporcu havuzunu oluşturmaktır.

Ülkemizde bölgesel yapılanma modelinin gerekliliği üzerinde önceki karşılaştırmalarda değindik. Bunun yanında THF ve MEB arasında herhangi bir iş birliğinin olmaması, okullarda hentbol sporunun gelişmemesi ve dolayısıyla ülke olarak hentboldan geride kalınmaktadır.

THF’nin bölgesel yapılanmanın dışında MEB ile iş birliği yaparak her okulda bir hentbol öğretmeni bulundurmak ve hentbolun salon sporu olarak müfredata eklemesi gerekmektedir. Bu şekilde atılacak bir adımın antrenör sayısının artmasında, hentbolun

en alt yaş kategorisine inmesine, hentbolun insanlar tarafından bilinmesine ve en önemlisi geniş bir sporcu havuzuna sahip olacaktır.

Finans Yapısının Karşılaştırılması

DHF'nin finans yapısı incelendiğinde ortalama her yıl gelirlerini arttırmayı başarmıştır. Pandemi döneminde geliri düşmüş olsa da sonraki yıl yaklaşık 10 milyon € gibi bir meblağ ile sezonu kapatmıştır.

DHF'nin gelirlerini her yıl artarak hentbolu yönetmesi o ülkede hentbolun ne kadar güçlü olduğu ve hentbolun kazandırdığı tüm önemli kazanımları nasıl pazarlandığını bizlere göstermektedir.

THF'nin gelir kalemlerinin çok kısıtlı olduğuna değinmiştik, 2020 yılı pandemi döneminde bütçesi toplam 16.250.000 TL olan THF'nin bütçesi sonraki yılda 15.637.590 TL olarak düştüğünü görmekteyiz. Tüm olumsuzluklara rağmen her yıl bütçesini artıran bir Danimarka ile THF'yi karşılaştırdığımızda aradaki farkın ne kadar açıldığını görebiliriz. Bu anlamda THF'nin hem idari yapıda hem de finans yapısında değişikliğe gitmesi gerekmektedir. Ancak köklü değişiklikler olursa hentbolumuz kendi kendini yönetebilecek seviyeye gelebilir.

4.15. İsveç Hentbol Federasyonu İle Türkiye Hentbol Federasyonu Yapısının Karşılaştırılması

İdari Yapılanmanın Karşılaştırılması

İsveç spor yapılanmasını Türkiye'deki spor yönetim biçimiyle karşılaştırdığımızda, İsveç spor politikası modelini belirleyen üç temel özellik bulunmaktadır. Bunların ilki, gönüllü spor ve kâr amacı gütmeyen yerel spor kulüplerinin ortak çatı noktasında bulunan İsveç Spor Konfederasyonu (RF) liderliği altında birleşmesi. İkinci özelliği ise hem ulusal hem de yerel düzeyde geniş bir kamu desteğinin olmasıdır. Üçüncü ve son özellik ise İsveç spor politikası ve spor hareketine kamu desteği ile ilgili konularda devlet ile İsveç Spor Konfederasyonu arasındaki yakın iş birliğidir.

İsveç spor hareketi 72 özel spor federasyondan yani birbirinden farklı çeşitli spor branşlarından sorumlu bağımsız kuruluşlardan oluşmaktadır. Bunun sonucunda 22.000 yerel spor kulüplerinden en az birinde üyeliği bulunan 3,1 milyon üyesi bulunmaktadır.

İsveç Hentbol Federasyonu (SHF) 5 özel bölge olan “Orta, Kuzey, Güney, Batı ve Doğu Hentbol Birliği” ve elit kulüpler tarafından yönetilmektedir. İsveç hentbolunun yapılanması da diğer karşılaştırması yapılan ülkeler gibi bölgesel şekilde biçimlenmiştir.

Dünya geneli hentbolda çağ atlamış ülkelerde hentbolun bölgesel yapılandığını görmekteyiz. Almanya, hentbolda dünyanın en çok üyesine sahip ve futboldan sonra en çok sevilen ve ilgi duyulan, takip edilen branşı olmuştur. Fransa, Dünya Hentbol Şampiyonluğu organizasyon tarihinden itibaren en çok altın madalya kazanan branşı hentbol olmuştur ve futboldan sonra en çok üyeye sahip takım sporu olmuştur. Danimarka, 2023 yılı itibariyle Hentbol Dünya Erkekler Milli Takım sıralamasında 1. sırada ve hem kadın hem erkek milli takımlarının tüm uluslararası şampiyonalarında 16’şar madalyası bulunmaktadır. İsveç, tüm uluslararası yarışmalarda 22 madalyası bulunmaktadır ve her dönem uluslararası yarışmalara kadın ve erkek takımları katılım başarısı göstermektedir.

Bu anlamda ısrarla üzerinde durduğumuz Türkiye Hentbol Federasyonu’nun da bölgesel yapılanma şeklinde yönetilmesi gerektiği kaçınılmaz olmuştur. Aksi durumda tek başarımızın Akdeniz Oyunları’nı geçemeyecektir.

Finans Yapısının Karşılaştırılması

İsveç Hentbol Federasyonu (SHF) düzenli olarak RF aracılığı ile devletten finans desteği almaktadır. 2021 yılı itibariyle aldığı destek 4 milyon \$ olmuştur. Devlet desteğinin yanında üyelikler, organizasyonlar, sponsorluklar gibi gelirleri bulunmaktadır. Bunun yanında kulüpler de bir kısım destek almaktadır. SHF tarafından kulüplere verilen desteğin yanında belediyeler tarafından ve kamudan finanse edilen bağışlar yapılmaktadır. Kulüpler, bilet satışları, etkinlikler, çekilişler, sponsorluklardan da maddi destek almaktadır.

Türkiye’de hentbol, kamuoyu nezdinde yeterli tanınırlığa sahip olmayan bir spor dalıdır. Bu düşük popülarite, kulüplerin sponsorluk bulmasını ve müsabakalar aracılığıyla bilet geliri elde etmesini ciddi biçimde zorlaştırmaktadır. Önceki bölümlerde örnek olarak sunulan Beşiktaş Safi Çimento gibi ülkenin en köklü hentbol kulüplerinden birinin dahi müsabakalarında düşük seyirci sayılarıyla karşılaşması, bu durumun somut bir göstergesidir. Ayrıca mevcut izleyici profilinin önemli bir kısmı, esasen futbol

kulübü taraftarlarından oluşmakta; bu da hentbolun bağımsız bir seyir kültürü oluşturmadığını göstermektedir. Bu bağlamda, Türkiye Hentbol Federasyonu'nun kulüplerin görüşlerini de dâhil ederek, sporun yaygınlaşmasını ve kurumsal sürdürülebilirliğini hedefleyen alternatif bir yapılanma modelini gündemine alması gerekmektedir.

4.16. Tematik Bulguların Değerlendirilmesi

Bu bölümde, çalışmanın doküman analizine dayalı olarak ortaya koyduğu üç temel tema doğrultusunda Türkiye Hentbol Federasyonu (THF) bağlamında değerlendirmeler sunulmaktadır. Her bir tema, uygulamadaki durumu, karşılaştırmalı örnekler ve geliştirme fırsatlarıyla birlikte ele alınmıştır.

4.16.1. Merkeziyetçilik Düzeyi

Türkiye Hentbol Federasyonu'nun karar alma yapısına bakıldığında yüksek düzeyde merkeziyetçilik gözlemlenmektedir. İl temsilcilikleri ve yerel birimlerin yetki alanı sınırlı tutulmakta; liglerin planlaması, müsabaka takvimi ve bütçe onayları gibi temel süreçler federasyon merkezinden yürütülmektedir. Bu yapı, yerelde hızlı karar alma ve uygulama süreçlerini sınırlamaktadır ve yerel ihtiyaçların merkeze yeterince yansıtılamamasına yol açabilmektedir.

İsveç ve Danimarka gibi ülkelerde ise yerel hentbol birlikleri daha etkin bir pozisyona sahiptir. Bu ülkelerde yerel yapılar hem finansal hem de idari özerkliğe sahip olup kulüplerin karar mekanizmalarına doğrudan katılımı sağlanmaktadır. Bu bağlamda Türkiye'nin merkeziyetçilik düzeyinin Avrupa'daki birçok ülkeye kıyasla daha yüksek olduğu değerlendirilmektedir.

4.16.2. Yerel Özerklik Uygulamaları

Türkiye'de yerel özerklik uygulamaları sınırlı düzeydedir. Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri ile hentbol il temsilcilikleri, THF'nin belirlediği yönetmelik ve talimatlar doğrultusunda faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu yapılar, altyapı planlaması veya bütçe yönetimi gibi stratejik kararlarda söz sahibi değildir. Bu durum, yerelin spor politikasındaki belirleyiciliğini azaltmaktadır.

Almanya, Fransa, Danimarka ve İsveç modelleri incelendiğinde, yerel kulüplerin kendi bölgelerindeki altyapı faaliyetlerine ilişkin kararları özerk biçimde alabilme

yetkisine sahip olduğu gör÷lmektedir. Türkiye’de ise tüm turnuva takvimleri ve organizasyonlar federasyonun merkezi kararıyla şekillenmektedir. Bu fark, Türkiye’de yerel özerklik uygulamalarının geliştirilebileceği önemli bir alan olduğunu göstermektedir.

4.16.3. Altyapı ve Okul Sporları Entegrasyonu

Türkiye’de hentbolun altyapı düzeyinde çeşitli organizasyonlarla desteklendiği gör÷lmektedir. "Mini Mini Hentbol", "Analig", "Yıldızlar Ligi" ve “Gençler Şampiyonası” gibi projeler, altyapıya yönelik çabaların olduğunu göstermektedir. Ancak okul sporları, kulüp altyapıları ve belediyeler arasındaki entegrasyonun zayıf olduğu dikkat çekmektedir. Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) ve belediyeler ile federasyon arasında kurumsal bir iş birliği mekanizması yeterince geliştirilememiştir. Bu durum, öğrencilerin ve yerel halkın hentbol ile sürdürülebilir şekilde tanışmasını ve gelişmesini zorlaştırmaktadır.

İsveç ve Fransa modelleri, okul sporları ile federatif altyapı sistemlerinin kurumsal düzeyde bütünleştirildiği başarılı örnekler sunmaktadır. Bu ülkelerde, hentbol sporu doğrudan eğitim sistemine entegre edilmiş; beden eğitimi öğretmenleri, aynı zamanda antrenörlük rolleriyle donatılarak sistematik biçimde desteklenmiştir. Benzer şekilde Danimarka’da da okul ve kulüp yapıları arasında sürdürülebilir iş birliği mekanizmaları geliştirilmiştir. Buna karşılık Türkiye’de, okul sporları ile hentbol kulüpleri arasındaki ilişki büyük ölçüde kulüplerin bireysel girişimlerine dayalıdır ve Millî Eğitim Bakanlığı ile federasyon arasında kurumsal bir entegrasyon henüz sağlanamamıştır.

5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Tartışma

Araştırmanın önceki bölümlerinde, Türkiye Hentbol Federasyonu'nun (THF) mevcut yapısı, yönetsel işleyişi, kurumsal stratejileri ve uygulamaları detaylı biçimde tanıtılmış; Almanya, Fransa, Danimarka ve İsveç gibi uluslararası ölçekte başarılı olmuş ülkelerin hentbol yönetim modelleriyle yapılan karşılaştırmalar yoluyla, Türkiye'deki mevcut sistemin temel yapısal özellikleri ortaya konulmuştur.

Literatür taraması, doküman analizi bulguları ve uygulamalara ilişkin değerlendirmeler ışığında, Türkiye'deki merkeziyetçi hentbol yönetiminin etkinlik düzeyi, kapsayıcılığı ve sürdürülebilirliği sorgulanmaya başlanmıştır. Bu bağlamda, çalışmanın bu bölümünde ulaşılan bulgular, çağdaş spor yönetimi anlayışı çerçevesinde derinlemesine tartışılarak mevcut sorun alanları tanımlanacak, Türkiye'deki uygulamaların neden uluslararası düzeyde başarı getirmedeği analiz edilecek ve başarılı ülke örnekleriyle karşılaştırmalı değerlendirmeler yoluyla reform ihtiyacının boyutları irdelenecektir. Böylelikle, THF'nin güncel yapısının eleştirel bir bakış açısıyla yeniden yorumlanması ve Türkiye'de hentbolun gelişiminin önündeki engellerin sistematik biçimde tespit edilmesi hedeflenmektedir.

Bu araştırmanın bulguları, Türkiye Hentbol Federasyonu'nun (THF) mevcut merkeziyetçi yönetim anlayışının, hentbolun ülke genelinde yaygınlaştırılmasında ve kurumsallaşmasında önemli sınırlılıklar taşıdığını ortaya koymaktadır. THF'nin karar alma süreçlerinin merkezde yoğunlaşması, yerel inisiyatiflerin gelişmesini engellemekte ve spora olan katılımı coğrafi olarak sınırlı bölgelerde yoğunlaştırmaktadır. Bu durum, sporun yönetiminde esneklik ve katılımcılık ilkelerini esas alan çağdaş spor yönetimi yaklaşımlarıyla örtüşmemektedir.

Nitel araştırma yöntemi kapsamında yürütülen doküman analizi (Bowen, 2009; Yıldırım ve Şimşek, 2013) ile ulaşılan veriler, Almanya, Fransa, Danimarka ve İsveç gibi ülkelerde uygulanan desantralize yönetim yapılarının, hentbolun sadece sportif başarı açısından değil, aynı zamanda kurumsal süreklilik, tabana yayılma ve toplumsal spor kültürünün oluşumu bakımından da oldukça etkili olduğunu göstermiştir. Bu ülkelerde bölgesel yönetim mekanizmalarının karar alma süreçlerine aktif katılım sağlaması, yerel koşulların ve ihtiyaçların yönetime yansımaya imkân tanımaktadır.

Oysa Türkiye’de hentbol yönetimi, tüm ülkeye tek merkezden ulaşmayı hedefleyen, hiyerarşik ve dikey bir yapıya sahiptir. THF’nin, ülkenin geniş coğrafi ve kültürel çeşitliliğini dikkate almaksızın tek tip bir organizasyon modeli uygulaması, sporun yerel düzeyde gelişimini ve yaygınlaşmasını ciddi biçimde sekteye uğratmaktadır. Bu yapı, literatürde sıkça vurgulanan “yerinden yönetim” (decentralization) ilkesinin Türkiye bağlamında göz ardı edildiğini göstermektedir (Seyidoğlu, 2016). Yerinden yönetimin sağladığı esneklik, demokratiklik ve yerel bağ kurma kapasitesi, modern spor yönetiminin temel taşlarından ve Türkiye bu ilkeleri sistematik olarak uygulayamadığı sürece gelişim göstermesi güçleşmektedir.

Okul temelli hentbol sistemleri, özellikle Almanya ve Danimarka gibi ülkelerde, sporun erken yaşta benimsenmesinde ve tabana yayılmasında anahtar bir rol oynamaktadır (Salguero, 2023). Bu ülkelerde hentbol, eğitim politikalarıyla uyumlu şekilde okul müfredatlarına entegre edilmiş; bu sayede çocuklar küçük yaşlardan itibaren sporla iç içe büyüme fırsatı bulmuştur. Buna karşın, Türkiye’de Milli Eğitim Bakanlığı ile THF arasında güçlü ve sistematik bir iş birliği bulunmamakta; bu da okul çağındaki bireylerin hentbol ile tanışma fırsatlarını ciddi ölçüde sınırlandırmaktadır. Spora erken yaşta başlama gerekliliği, çocukların motor gelişimi, psikososyal becerileri ve yaşam boyu spor alışkanlıkları açısından büyük önem taşımaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Dolayısıyla, Türkiye’de okul temelli spor politikalarının güçlendirilmesi sadece hentbolun değil, tüm spor dallarının gelişimi için zorunludur.

Finansal sürdürülebilirlik açısından bakıldığında, Almanya Hentbol Ligi’nin (Bundesliga) sponsorluk, yayın hakları ve isim hakkı gelirlerinden yılda yaklaşık 100 milyon Euro elde etmesi (Traub, 2019), ekonomik gücün spor organizasyonlarının başarısında nasıl belirleyici olduğunu açıkça göstermektedir. Hentbolun kurumsallaşması, yalnızca spor politikalarıyla değil, aynı zamanda sürdürülebilir mali stratejilerle de doğrudan ilişkilidir. Buna karşın Türkiye’de THF’nin bütçesi büyük ölçüde devlet desteklerine bağımlı olup sponsorluk gelirlerinin sınırlı olması, federasyonun finansal özerkliğini zayıflatmakta, bağımsız stratejik karar alma süreçlerini kısıtlamaktadır. Bu durum, Türkiye’de sporun bir sektör olmaktan ziyade hâlâ kamu destekli bir faaliyet olarak konumlandığını ve piyasa dinamiklerinden yeterince yararlanamadığını ortaya koymaktadır.

Bir diğerkritik eksiklik ise istatistiksel veri yönetimi ve bilgi şeffaflığıdır. Almanya, Fransa, Danimarka ve İsveç gibi ülkelerde federasyonlar, güncel ve erişilebilir veri tabanları aracılığıyla hem kamuoyuna hem de araştırmacılara açık veriler sunmaktadır. Bu sayede akademik çalışmalar, planlama süreçleri ve performans analizleri güvenilir verilere dayalı olarak yürütülebilmektedir. Türkiye’de ise güncel hentbol verilerine ulaşmak hem federasyon düzeyinde hem de kulüp düzeyinde oldukça güçtür. Bu eksiklik, sadece akademik bilgi üretimini engellemekle kalmamakta, aynı zamanda federasyonun stratejik karar alma süreçlerini de veri temelli olmaktan uzaklaştırmaktadır (Seyidoğlu, 2016). Şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi yönetsel ilkeler göz ardı edildiğinde, federasyonların güvenilirliği ve kamu desteği de zayıflamaktadır.

Fransa Hentbol Federasyonu’nun bölgesel örgütlenmesi (LeParisien, 2017) ve İsveç’te çocukların %75’inin bir spor kulübüne kayıtlı olması (RF, 2024), yalnızca kurumsal değil, aynı zamanda toplumsal düzeyde katılımcı ve yaygın bir spor kültürünün inşa edildiğini göstermektedir. Türkiye’de ise bu yönde atılmış yapısal adımların yetersiz olduğu, mevcut organizasyonel yapının toplumsal katılımı güçlendirmekten çok uzak olduğu anlaşılmaktadır. Hâlâ çok merkezli, katılımcı, esnek ve yerel tabanlı bir yönetim modelinin hayata geçirilememiş olması, hem örgütsel gelişimi hem de sosyal kapsayıcılığı ciddi anlamda sınırlamaktadır.

Bu çerçevede Türkiye Hentbol Federasyonu mevcut yapısıyla eleştirel olarak değerlendirildiğinde:

- Yerel dinamikleri göz ardı etmekte,
- Okul ve gençlik sistemlerine entegre olamamakta,
- Ekonomik olarak sürdürülebilir bir finansal yapı kuramamakta,
- Şeffaf, erişilebilir ve güncel veri altyapısı oluşturmamaktadır.

Bu eksikliklerin giderilmemesi halinde, Türkiye’nin hentbol alanındaki uluslararası başarısızlığı yapısal bir sorun olarak devam edecek; spora katılımın yaygınlaştırılması yönündeki tüm çabalar sonuçsuz kalacaktır. Dolayısıyla, THF’nin mevcut yönetim yapısında hem idari hem de mali düzeyde köklü bir reform sürecine girmesi kaçınılmazdır. Avrupa’daki başarılı örneklerden ilham alarak bölgesel temsiliyete dayalı, mali özerkliği yüksek, okul iş birlikleriyle desteklenen, şeffaf ve veri

odaklı bir yönetim modeli benimsenmesi, yalnızca sporun değil aynı zamanda kurumsal işleyişin de güçlenmesini sağlayacaktır.

5.2. Sonuç

Bu araştırma, Türkiye Hentbol Federasyonu'nun (THF) mevcut yönetim modelini eleştirel bir perspektifle inceleyerek hem ulusal düzeydeki uygulamaları hem de Almanya, Fransa, Danimarka ve İsveç gibi uluslararası düzeyde başarıya ulaşmış örneklerle yapılan karşılaştırmaları temel alarak özgün bir değerlendirme sunmuştur. Türkiye'deki merkeziyetçi yapı ile Avrupa ülkelerindeki katılımcı, bölgesel temelli ve mali açıdan bağımsız modeller arasındaki farklar hem sportif başarı hem de kurumsal gelişim açısından dikkat çekici sonuçlar doğurmaktadır.

Araştırmanın temel bulguları; THF'nin uyguladığı merkeziyetçi yönetim modelinin, ülkenin coğrafi genişliği ve sosyo-kültürel çeşitliliği göz önünde bulundurulduğunda, işlevsellikten uzaklaştığını açık biçimde ortaya koymuştur. Sporun tek merkezden tüm ülkeye aynı biçimde yayılabileceği yönündeki varsayımın, uygulamada karşılık bulmadığı, yerel dinamiklerin dışlandığı bir organizasyon yapısının ise sürdürülebilir başarı getirmediği gözlemlenmiştir. Bu durum, çağdaş spor yönetimi ilkeleriyle de çelişmektedir. Zira günümüzde etkili spor organizasyonları, yerel katılımı önceleyen çok merkezli ve esnek yapılara dayalı modellerle yönetilmektedir.

Özellikle Almanya, Fransa, Danimarka ve İsveç gibi ülkelerin hentbol organizasyonlarına bakıldığında, başarılı performanslarının ardında güçlü bir okul-spor entegrasyonu, finansal özerklik, kurumsal şeffaflık ve bölgesel temsiliyete dayalı yönetim anlayışı yer almaktadır. Türkiye'de ise okul temelli sporun yaygınlaşamaması, MEB ile spor federasyonları arasında kurumsal eşgüdüm eksikliği, genç yaş gruplarında spor alışkanlığının zayıflamasına neden olmaktadır. Oysa sporun erken yaşta başlaması, yalnızca sportif başarı için değil, aynı zamanda bireyin sosyal, bilişsel ve fiziksel gelişimi açısından da temel önemdedir.

Finansal yapı açısından da Türkiye Hentbol Federasyonu'nun ciddi bir dönüşüme ihtiyaç duyduğu belirlenmiştir. Devlet desteklerine yüksek derecede bağımlı bir federasyon yapısı, stratejik karar alma ve uzun vadeli planlama süreçlerinde bağımsızlığı zedelemekte, sponsorluk, yayın hakları ve yerel etkinliklerden gelir üretme gibi temel mekanizmaların gelişmesini engellemektedir. Avrupa'daki federasyonların

çok boyutlu finansal stratejileri sayesinde elde ettiği gelirlerle sadece elit düzeyde başarı değil, aynı zamanda alt yapı yatırımları ve kitlesel katılımı da destekleyebildikleri görülmektedir. Bu çerçevede, THF'nin kendi mali kaynaklarını çeşitlendirmesi ve öz gelir üretimini artırması, federasyonun hem bağımsızlık düzeyini artıracak hem de kurumsal kapasitesini güçlendirecektir.

Ayrıca çalışmanın önemli bir diğer bulgusu, veri yönetimi alanındaki eksiklikler. Türkiye Hentbol Federasyonu'nda güncel, sistematik ve erişilebilir bir veri tabanının bulunmaması, yalnızca akademik araştırmalar için değil, aynı zamanda stratejik karar alma ve performans değerlendirme süreçleri açısından da büyük bir boşluk yaratmaktadır. Oysa gelişmiş spor yönetim modellerinde, veri temelli karar alma süreci hem yönetsel hesap verebilirliği sağlar hem de politikaların etkililiğini artırır. Bu bağlamda, THF'nin şeffaflık ilkesini benimsemesi ve veri altyapısını dijital dönüşüm perspektifiyle yeniden yapılandırması kritik bir gerekliliktir.

Sonuç olarak bu araştırma, Türkiye'de hentbol sporunun istenilen düzeyde gelişmemesinin temelinde yalnızca sportif faktörlerin değil, aynı zamanda yapısal, yönetsel ve ekonomik faktörlerin de etkili olduğunu ortaya koymuştur. Türkiye'de henüz hayata geçirilememiş olan bölgesel yapılanma modeli, başarılı ülke örnekleriyle birlikte değerlendirildiğinde, hentbolun tabana yayılması ve kalıcı bir spor kültürünün oluşturulması açısından vazgeçilmez bir ihtiyaç olarak öne çıkmaktadır. Yerel katılımın artması, okul-temelli sistemlerle genç kuşakların sporla buluşması ve mali bağımsızlık düzeyinin yükselmesi, federasyonun hem kurumsal hem de sportif anlamda sürdürülebilirliğini güçlendirecektir.

Bu bağlamda çalışma, yalnızca mevcut yapının eleştirisini yapmakla kalmamış; aynı zamanda Türkiye'de hentbolun geleceğine ilişkin dönüşüm önerileri sunarak, spor yönetimi literatürüne hem kuramsal hem de uygulamaya dönük katkı sağlamıştır. Araştırma, federasyonların sadece organizasyonel değil, aynı zamanda sosyal, kültürel ve ekonomik işlevler üstlendiğini bir kez daha hatırlatmakta; bu yönüyle, sporun çok boyutlu doğasını merkeze alan bütüncül bir yaklaşım geliştirmektedir.

5.3. Öneriler

Bu çalışmada ulaşılan bulgular doğrultusunda, Türkiye Hentbol Federasyonu'nun (THF) idari, mali ve yapısal dönüşümünü destekleyecek çeşitli

öneriler geliştirilmiştir. Avrupa'daki başarılı hentbol yönetim modelleri ile yapılan karşılaştırmalar dikkate alınarak oluşturulan bu öneriler aşağıda sunulmuştur.

Bölgesel Yapılanmanın Sağlanması

THF, ülke genelinde coğrafi esaslara dayalı olarak 6 ana bölgeye ayrılmalıdır. Her bölge, kendi yönetim kurulunu oluşturmalı ve bölgesel temsiliyet, bölgelerdeki lisanslı sporcu ve kulüp sayısına göre belirlenmelidir. Bölgesel yönetimlerin altında, "İl Birlikleri" kurulmalı ve bu birlikler, bölge yönetimlerinin yapılandırılmasında aktif rol üstlenmelidir. Yönetim kurullarında görev alma kriterleri, objektif ve ölçülebilir verilere dayandırılmalı; sporcu sayısı, kulüp yoğunluğu ve sportif faaliyet düzeyi esas alınmalıdır.

Yönetim ve Denetim Mekanizmalarının Güçlendirilmesi

THF'nin merkezi yönetimi, bölge temsilcilerinden oluşacak şekilde yeniden yapılandırılmalı; böylece her bölgenin federasyon karar süreçlerine doğrudan katılımı sağlanmalıdır. Bağımsız ve baskıdan uzak çalışabilecek iki kanatlı bir Denetim Kurulu (Mali Denetim ve İdari Denetim) oluşturulmalıdır. Federasyon bünyesinde, uzmanlık alanlarına göre yapılandırılmış "Danışma Komiteleri" kurulmalı ve bu komiteler federasyon yönetimine sürekli danışmanlık hizmeti sunmalıdır.

Gönüllülük ve Okul Temelli Katılımın Artırılması

Genç bireylerin spor organizasyonlarında aktif roller üstlenmesi amacıyla "Gönüllülük Komitesi" kurulmalı; bu katılımlar, gençlerin akademik ve mesleki gelişim süreçlerinde değerlendirilebilir hale getirilmelidir. "Okullar Hentbol Komitesi" oluşturularak, MEB ile iş birliği çerçevesinde anaokullarında oyun temelli hentbol dersleri başlatılmalıdır. Böylece çocukların erken yaşta hentbol ile tanışması sağlanacaktır. Bu projeler, Avrupa Hentbol Federasyonu (EHF) ve Uluslararası Hentbol Federasyonu (IHF) gibi kuruluşların altyapı fonları ile desteklenmelidir.

Finansal Sürdürülebilirlik ve Özerklik

THF, gelir kalemlerini çeşitlendirmeli; özellikle yerel yönetimlerle iş birlikleri artırılarak bölgesel hentbol etkinlikleri düzenlenmeli ve sponsorluk olanakları geliştirilmelidir. Sosyal medya, dijital platformlar ve televizyon yayınları üzerinden hentbolun görünürlüğü artırılmalı; bu sayede hem marka değeri yükseltilebilmeli hem

de yeni sponsorluk anlaşmalarına zemin hazırlanmalıdır. Bağımsız mali denetim birimi etkinleştirilmeli, bütçe kullanımında şeffaflık sağlanmalı ve federasyonun mali özerkliği güçlendirilmelidir.

Uluslararası İş Birlikleri ve Proje Geliştirme

THF, Avrupa Hentbol Federasyonu (EHF) ve Uluslararası Hentbol Federasyonu (IHF) gibi uluslararası kuruluşlarla ortak projeler geliştirerek altyapı yatırımları ve sporcu yetiştirme programları için dış kaynaklardan destek almalıdır. Danimarka ve İsveç örneklerinde olduğu gibi, "Anaokulu Hentbol Projeleri" başlatılarak çocukların fiziksel gelişimine ve spor kültürüne katkı sağlanmalıdır.

Yerel Yönetimlerle Entegre Spor Politikaları

Belediyelerin Süper Lig takımlarına sağladığı destek göz önüne alınarak, THF ile yerel yönetimler arasında resmî ve sürdürülebilir iş birlikleri geliştirilmelidir. Yerel yönetimlerin ani kararlarla hentbol faaliyetlerini durdurmasının önüne geçebilmek adına, hentbolun kamusal faydasını vurgulayan projeler geliştirilerek, belediye strateji planlarına hentbol sporunun entegrasyonu sağlanmalıdır.

Güncel Spor Başarılarının Değerlendirilmesi

2024 yılında Almanya’da düzenlenen Avrupa Erkekler Hentbol Şampiyonası’nda Fransa’nın şampiyonluğu, Danimarka’nın ikinciliği, İsveç’in üçüncülüğü ve Almanya’nın dördüncülüğü, çalışmada incelenen dört ülkenin uluslararası hentbol sahnesindeki güçlerini bir kez daha ortaya koymuştur. Bu başarılar, sistemli yönetim, güçlü altyapı, bölgesel yapılanma ve sürdürülebilir finansal modellerin ne kadar belirleyici olduğunu kanıtlamaktadır. Türkiye’nin de bu örnekleri dikkate alarak kendi spor politikalarını yeniden yapılandırması, uluslararası başarı hedefine ulaşabilmesi açısından hayati öneme sahiptir.

Gelecekteki Çalışmalara Yönelik Öneriler

Yerel Yönetim ve Spor Kulübü İlişkilerine Yönelik Alan Araştırmaları

Belediye destekli hentbol kulüplerinin organizasyonel yapıları, yönetim yaklaşimleri ve kamu destek mekanizmaları derinlemesine incelenerek, bu yapıların finansal ve kurumsal sürdürülebilirlik düzeyleri değerlendirilebilir. Ayrıca, yerel

yönetimlerin spora bakışı ve bu çerçevede hentbola sağladıkları katkı karşılaştırmalı olarak analiz edilebilir.

Karma Yöntemli Uygulamalı Yönetişim Araştırmaları

Hentbol yöneticileri, antrenörleri ve sporcularının mevcut federatif yapı hakkındaki algı, tutum ve deneyimlerinin değerlendirilmesine yönelik nicel ve nitel veri toplama tekniklerinin birlikte kullanıldığı karma yöntemli çalışmalar gerçekleştirilebilir. Bu sayede, sistemin işleyişine ilişkin çok boyutlu ve katılımcı bir değerlendirme imkânı elde edilebilir.

Dijitalleşme ve Sponsorluk Üzerine Pazar Odaklı İncelemeler

Hentbolun dijital platformlardaki görünürlüğü, sosyal medya etkileşim düzeyi ve dijital sponsorluk potansiyeli üzerine pazar temelli araştırmalar yapılabilir. Elde edilen bulgular doğrultusunda, hentbolun marka değeri artırılarak alternatif gelir modelleri ve dijital stratejiler geliştirilebilir.

Kırsal ve Gelişmekte Olan Bölgelerde Hentbolun Yaygınlığına Dair Alan Çalışmaları

Kırsal ve dezavantajlı bölgelerde hentbolun yaygınlık düzeyi; spor altyapısı, eğitmen erişimi ve eğitim kurumlarıyla kurulan iş birlikleri açısından analiz edilebilir. Bu çalışmalar, bölgesel eşitsizliklerin tespiti ve bu eşitsizliklerin giderilmesine yönelik yerel stratejiler geliştirilmesine katkı sağlayabilir.

Uluslararası Federasyonların Yönetişim Modellerine İlişkin Karşılaştırmalı Analizler

Uluslararası hentbol federasyonlarının yönetim yaklaşımları; karar alma süreçleri, şeffaflık ilkeleri ve paydaş katılımı gibi temel yönetim unsurları açısından karşılaştırmalı olarak analiz edilebilir. Bu sayede, Türkiye'deki uygulamalarla yapısal, kültürel ve işlevsel farklılıklar ortaya konarak mevcut yönetim anlayışının gelişimine katkı sağlanabilir.

Türkiye Hentbol Federasyonu Yapılanma Modeline uygun olarak hazırlanmış organizasyon şeması:



Bu şema, Türkiye'nin bölgesel çeşitliliğine uygun bir yapılanma önerisi sunarken; katılımcı ve çok sesli bir yönetim anlayışına dayanmakta, okul ve gençlik sistemleriyle entegrasyonu öncelemekte, şeffaflık, denetim ve hesap verebilirlik ilkelerine bağlı kalmakta ve sürdürülebilir gelir modelleri için yerel ile uluslararası iş birliklerini esas almaktadır.

Yapılanma Biçimi

Genel Yönetim Kurulu

- Genel Başkan
- 6 Bölge Temsilcisi
- Teknik, Hukuk, Mali ve Eğitim Komisyonu Temsilcileri
- Denetim Kurulu (Mali + İdari)

Bölgesel Hentbol Birlikleri (6 Bölge)

Her biri kendi bölgesinde:

- Bölge Yönetim Kurulu
- İl Hentbol Birlikleri Koordinasyonu
- Bölgesel Faaliyetler ve Gelişim Komisyonu

İl Hentbol Birlikleri

Her ilde:

- İl Yönetim Kurulu
- Kulüp ve Sporcu Temsilcileri
- Eğitim, Gönüllülük, Okul Sporları Sorumluları

Bağımsız Yapı ve Komiteler

Doğrudan THF'ye bağlı ve yatay örgütlenmiş:

- Danışma Komiteleri (Kadın Hentbolu, Altyapı, Uluslararası İlişkiler, Medya vb.)
- Gönüllülük Komitesi
- Okullar Hentbol Komitesi
- Etik Kurulu
- Disiplin Kurulu

Yatay Destek Yapıları

- MEB İş Birliği Platformu
- Yerel Yönetimler İş Birliği Ofisi
- Uluslararası Projeler Ofisi
- Sponsorluk ve Medya Koordinasyon Merkezi

Bu öneriler, Türkiye'nin bölgesel çeşitliliğine uygun bir yapılanma önerisi sunarken; katılımcı ve çok sesli bir yönetim anlayışına dayanmakta, okul ve gençlik sistemleriyle entegrasyonu önelemekte ayrıca şeffaflık, denetim ve hesap verebilirlik ilkelerine bağlı kalmakta , sürdürülebilir gelir modelleri için yerel ile uluslararası iş birliklerini esas almaktadır.

KAYNAKÇA

- Adatepe, E., Kandaz, N. G., ve Çiftçi, S. (2020). Türk Spor Yönetim Yapısının (Merkez ve Taşra)1938'den Günümüze İncelenmesi. *FOCU SS Spor Yönetimi Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 18-45.
- Akgündüz, A. (2004). Lider yöneticinin el kitabı. (2. bs.). İstanbul: *Genç Beyin Yayınları*.
- Alev, A., ve ark. (2021). Türk Spor Yönetiminin Dünden Bugüne Yapısal Analizi: Yeni Kamu Yönetimi ve Yönetişim Yaklaşımları Açısından Bir Değerlendirme. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 23(2), 103-124.9
- Anders G. (2007). Dr. [Honorary President of German Institute for Sport Sciences Bundeninstitut für Sportwissenschaft] Unpublished Interview Transcripts on Sport System in Germany. *Cologne School of Sport Sciences*.
- Appenzeller, H. and G. Lewis. (2000). Succesful Sport Management. *U.S.A.: Carolina Academic Press*.
- Aslan, B. (2010). Bir Yönetim Fonksiyonu Olarak İç Denetim, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 77
- Aşıkoğlu, M. (1988). İşgören Yönetiminde Planlama ve Örgütlenme. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 203-226.
- Atar, Ö., Dindar M.D. (2020). Hentbolda Temel Teknik. İstanbul. *Efe Akademi Yayınevi*.
- Bal, A. (2013). Avrupa birliği sürecinde spor federasyonlarının yapısal bakımdan değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara.
- Başaran, İ. E. (1989). Yönetim. *Gül Yayınevi*, Ankara.
- Bayter M., Alaca E. (2014). Spor Yöneticiliğinde Bilgi Yönetiminin Önemi: International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Volume 9/2 Winter 2014, p. 1781-1791,
- Bergsgard NA. Houlihan B. Mangset P. Nodland SI. (2007). Rommetvedt H. Sport Policy: A Comparative Analysis Of Stability And Change, Elsevier Publishing, Great Britain: 2007
- Bilgen G. (2004). Alman Hakemlik Sistemi ve Anlayışı. Mart, 2004

- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.
- Bozkır, A. (2020). Spor Yönetimi ve Spor Örgütleri. *Sonçağ Matbaacılık*. Ankara.
- Breuer C. (2007). Sportentwicklungsbericht 2005/2006- Analyse zur situation der sportvereine in Deutschland. *Bonn: Bundeninstitut Für Sportwissenschaft*.
- Breuer, C. & Feiler, S. (2017). Sportentwicklungsbericht 2015/2016. Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland. *Integrationsleistungen der Sportvereine in Deutschland. Hellenthal: Sportverlag Strauß*.
- Brookes, S., and Wiggan, J. (2009). Reflecting the public value of sport. *Public Manage. Rev.* 11, 401–420. doi: 10.1080/14719030902989490
- Büte, M. (2018). Örgüt Kültürü İşletme Lisans Programı. İstanbul: İstanbul.
- Can İ. (2004). Almanya’da Devletin Yapısı ve Vergi Sisteminin Anayasal Temelleri. *Maliye Dergisi 2004*: 145: 33-92
- Canşen, E. (2015). Türkiye Cumhuriyeti’nin spor politikaları. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17 (1), 33-48.
- Collins, M. (2010). From “sport for good” to “sport for sport’s sake”—not a good move for sports development in England? *Int. J. Sport Policy Polit.* 2, 367–379. doi: 10.1080/19406940.2010.519342
- Çelik, A., & Şimşek, M. Ş. (2013). Yönetim ve organizasyon. *Eğitim Yayınevi*.
- Çeliksoy, A.M. (2017). Hentbolun Tarihçesi, tanımı, kuralları, saha ölçüleri, dünyadaki ve Türkiye’deki federatif gelişimi. (Edt. Çeliksoy A.M., Salman M.N). Hentbolun Temelleri İçinde. Bursa. *Sayda Yayınları*.
- Çolakoğlu, T., ve Esra E. E. (2009). Spor Federasyonlarının Özerkleşmeleri ve Hukuksal Boyutunda Spor Hukuku Gereksinimleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(27), 323-335.
- Dalay, İ. (2001). “Yönetim ve Organizasyon; İlkeler, Teoriler ve Stratejiler”, *Sakarya Üniversitesi Yayını*, Sakarya.

- Delice, M. ve Dağlar, M. (2013), Koordinasyon, *Nobel Yayınevi*, ISBN:978-605-4619-15-3
- Deutscher Bundestag-16. (2006). Wahlperiod. Drucksache. 16/3750.
- Devecioğlu, S., & Çoban, B. (2005). Spor Kulüplerinin Sivil Toplum Örgütü Olarak Toplumsal İşlevi. *Siyaset ve Toplum Dergisi*, 3, 181-191.
- Devecioğlu, S. (2005). Türkiye’de Spor sektörü Stratejilerinin Geliştirilmesi. *Verimlilik Dergisi*, 2, 117-134.
- Doğan, A. B. (2019). *Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Teşkilatları Üzerine Yapılan Çalışmaların Analizi: Bir Meta-Sentez Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, Yozgat Bozok Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yozgat.
- Doğar, Y. (1994). *Türk Spor Yönetiminde Ademimerkezleşme Eğilimleri*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Doğar, Y. (1997). Türkiye de Spor Yönetimi. *Öz Akdeniz Ofset*, Malatya.
- Ekenci, G. ve Serarslan, M. Z. (1997). Gelişim Aşamaları Bakımından Türk Spor Teşkilatı ve Değerlendirmesi. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. Cilt: 2(3): 72 – 81
- Ekenci, G., ve İmamoğlu, A. F. (2002). Spor İşletmeciliği. *Nobel Yayın Dağıtım*, Ankara.
- Ekiz, D. (2015). Bilimsel araştırma yöntemleri. *Anı Yayıncılık*.
- Ekholm, D. (2016). *Sport as a means of responding to social problems: Rationales of government, welfare and social change* (Doctoral dissertation). Linköping University.
- Ekmekçi, R. (2010). Avustralya spor yönetim sisteminin incelenmesi. *EJournal of New World Sciences Academy*, 2B0053, 5(3), s.204-217.
- Erdoğan, İ. (1997). İşletmelerde Davranış (2.Basım). İstanbul: *Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri*.
- Erkut, F. (1996). *Türkiye Hentbol Federasyonunun İdari Ve Mali Yönden İncelenmesi Ve Yeniden Yapılanma Önerileri* (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi, Türkiye).

- Eren, E. (1984). Yönetim Psikolojisi. *İ. Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü 30. Yıl Yayınları*, İstanbul, s.2.
- Erten, R. (2006). “Türk Sporunun Yapısal Düzeni”, *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 1 (2), 117-136.
- Erturan, E. E. (2010). *Almanya ve Türkiye’deki Spor Kulüplerinin Karşılaştırmalı Analizi-Türkiye’de Spor Kulüplerinin Yapı ve İşleyişine Yeni Bir Yaklaşım*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Erturan, E., Yenel, F. (2004). Federasyon Başkanlarının Spor Federasyonlarının Özerkliğine İlişkin Görüşlerin Değerlendirilmesi, *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 8(1): 71-87.
- Fahlén, J., and Stenling, C. (2016). Sport policy in Sweden. *Int. J. Sport Polit.* 8, 515–531. doi: 10.1080/19406940.2015.1063530
- Fişek, K. (1985). 100 soruda Türkiye spor tarihi. İstanbul: Gerçek.
- Fişek, K. (1998). Devlet Politikası ve Toplumsal Yapıyla İlişkileri Açısından Dünyaa’da ve Türkiye’de Spor Yönetimi. Ankara: *Bağırhan Yayınevi*.
- Fişek, K. (1999). Sporun Yönetilme Sorunu. *Sporyorum*, 4 (44), 19-22.
- Gatewood, R. (1995). *Management*, Chicago: Irwin Inc.
- Genç, N. (2004). “Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar”, *Seçkin Yayıncılık*, Ankara.
- GSHK, Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu. *Resmî Gazete*. 3289. 19120. (28 Mayıs 1986). Erişim Tarihi: 23.12.2023
- Gök, Y., Sunay, H. (2010). Türkiye ve Fransa’da Uygulanan Spor Yönetiminin Kamu Yönetimi Açısından Karşılaştırılması. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 8(1), 7-16.
- Gülten H. (1999). *Eğitim Yönetimi Notları*, İstanbul, s. 165.
- Günel E., (1993). *Türkiye’de Hentbol*. 1. Baskı. Ankara.

- Gündoğdu, F. ve Sunay, H. (2018). Türk Spor Teşkilatındaki Spor Yöneticilerinin Liderlik Stilleri. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 17 (2), 178-195.
- Hardman K. (2002). Sport and Physical Education in Germany. *Taylor & Francis Publications: 2002*
- Heinemann K, Schubert M. (1999). Sport Clubs in Germany. In Heinemann K.(ed) Sport Clubs in Various European Countries. Series Club of Cologne Vol.1. NewYork, Schondorf, Stuttgart: *Schattauer and Hoffman Verlag Publishments*; 1999
- Heinemann, K. (2005). Sport and the Welfare State in Europe, *European Journal of Sport Science*, 5(4), 181-188.
- Hernandez, R. (2002). Managing Sport Organizations. *U.S.A.: Human Kinetics*.
- Horst J. Vereins und Verbandorganisation, (2008). Verbandsgerichtsbarkeit.. Köln: *Vorlesung Sportrecht- Deutsche Sporthochschule*
- Hoye, R., A. Smith, H. Westerbeek and et al. (2006). Sport Management Principles and Applications. *Bangalore: Great Britain By Biddles Ltd*.
- Ibsen, B. (1992). *Frivilligt arbejde i idrætsforeninger (Voluntary work in sports clubs)*. *Herning: Systime*.
- Ibsen, B. (2017). Denmark: The dissenting sport system in Europe. *Sport Policy Systems and Sport Federations: A Cross-National Perspective*, 89-112.
- Ibsen, B., & Eichberg, H. (2012). Dansk idrætspolitik. Mellem frivillighed og statslig styring (Danish sports policy. Between volunteering and governmental steering). In H. Eichberg (Ed.), Idrætspolitik i komparativ belysning: *National og international* (pp. 147–209). Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- İmamoğlu, A.F. (2011). Türkiye’de Sporun Yönetmel Yapısı İçinde Spor Federasyonları. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi* 16 (2), 3-10.
- İnal, İ. H., ve Akdemir, A. (2020). Z Kuşağında Algılanan Liderlik Tarzlarının Takım Performansı Üzerine Etkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 20(45), 635-666.

- Kaçay, Z. (2020). Örgütsel Misilleme Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. **Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi**, 1(2), 74-88.
- Karaman, Z.T. (2000). Yönetim stratejilerindeki gelişmeler. **Türk İdare Dergisi**, 72(426), 5-42.
- Karasar, N. (2005). Bilimsel araştırma yöntemi. **Nobel Yayın Dağıtım**.
- Kaya, A. (2009). Yönetimde İnsan İlişkilerinin Sırları (2. Basım). Konya: **Eğitim Yayınevi**.
- Koçel, T. (1998). İşletme Yöneticiliği. **Beta Basım Yayın, Dağıtım**: İstanbul.
- Krotee, L. M. and C.A. Bucher (2007). Spor Yönetimi. (Çev. Sinan Köseoğlu) İstanbul: **Beyaz Yayınları**.
- L.J.Massie, (1983). İşletme Yönetimi, **Bayteş Yayıncılık**, Çev. Ş. ÖZALP, Eskişehir.
- Larsson, B., Letell, M., and Thörn, H. (2012). Transformations of the Swedish Welfare State: From Social Engineering to Governance? London: **Palgrave Macmillan**.
- Lewis, P. (1998), **Management, South Western Pub.**, St Paul Minn
- Lundberg, E. (2020). **Toward a new social contract? The participation of civil society in swedish welfare policymaking**, 1958–2012. *Voluntas* 31, 1371–1384. doi: 10.1007/s11266-017-9919-0
- Maraşlı, H. (2018). **Genç Hentbolcuların Zihinsel Dayanıklılık ve Bilinçli Farkındalık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**. “Yüksek Lisans Tezi Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı s:25-29 Kütahya.
- Muratlı S., Öner, K. (1985). Hentbolda Savunma. **Oto Basımevi**. İstanbul.
- Norberg, J. R. (2004). **Idrottens väg till folkhemmet: Studier i statlig idrottspolitik 1913–1970 [The sports road to the welfare state**. Studies in Swedish sport policy 1913–1970] (Doctoral dissertation). Stockholm University.
- Norberg, J. R. (2018). “Sweden: the societal setting,” in Sport and Social Entrepreneurship in Sweden, eds T. Peterson and K. Schenker (**London: Palgrave Macmillan**), 9–22.

- Norberg, J. R. (2019). Statens stöd till idrotten—uppföljning 2018 [The state's support for sports—evaluation 2018]. *Centrum för idrottsforskning*.
- O'Leary, Z. (2017). The essential guide to doing your research project. *SAGE Publications Inc*.
- Österlind, M. (2016). Sport policy evaluation and governing participation in sport: Governmental problematics of democracy and health. *Int. J. Sport Policy Polit.* 8, 347–362. doi: 10.1080/19406940.2015.11 23755
- Österlind, M., and Wright, J. (2014). If sport's the solution then what's the problem? The social significance of sport in the moral governing of “good” and “healthy” citizens in Sweden, 1922–1998. *Sport Educ. Soc.* 19, 973–990. doi: 10.1080/13573322.2012.726217
- Özalp, İ. (1996). Yönetim ve organizasyon. *T.C. Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi*.
- Özalp, M. (2019). *Liderlik Kuramları Çerçevesinde Soğuk Savaş Sonrası Bmde Liderlik Sorunu: Kofi Annan Yılları, 1996-2007* (Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Parks, j. B., Quarterman J. and L. Thibault. (2006). *Contemporary Sport Management* (3rd ed.). United States of America: Edwards Brothers.
- Petry K, Steinbach D, Burk V. (2008). Germany, In: Houlihan B, Green M; Comparative Elite Sport Development, Systems, Structures and Public Policy, *UK: Elsevier Publishing*; 2008
- Pilgaard, M., & Rask, S. (2016). Danskernes motions- og sportsvaner 2016 (Danes exercise and sports habits 2016). *Copenhagen: Idrættens Analyseinstiut*.
- Premfors, R., Ehn, P., Haldén, E., and Sundström, G. (2009). Demokrati och byråkrati [Democracy and Bureaucracy]. *Studentlitteratur*.
- RF. (2024). *Riksidrottsförbundet Annual Report 2024. İsveç Spor Konfederasyonu Yayını*.
- Riksidrottsförbundet, (2020). 2020. Idrotten i siffror [2020, Sport statistics]. *Riksidrottsförbundet*.

- Robbins, S.P, Judge T.A. (2013). Organizational Behavior (16. Baskı). **Montreuil: S4 Carlisle Publishing.**
- Rothstein, B. (1992). Den korporativa staten. Intresseorganisationer och statsförvaltning i svensk politik [The corporative state: Interest groups and public administration in Swedish politics]. Nordstedts juridik. Micheletti, M. (1995). **Civil Society and State Relations in Sweden. Avebury.**
- Sanal, R. (2002). Türkiye’de Yönetmel Denetim ve Devlet Denetleme Kurulu, **TODAİE Yayınları**, No:314
- Salguero, J. (2023). *Youth development in handball: The Danish model*. Copenhagen: **Sports Research Institute Press.**
- Scott, D.K. (1997). Mananing organizational culture in intercollegiate athletic organizations. **Quest**, 49(4), 403-415 .
- Sevim Y. (2002). Hentbol Teknik-Taktik; **Nobel Yayınevi**, s: 1–7; Geliştirilmiş 4. Baskı, Ankara.
- Sevim, Y. (1992). Hentbol Terimleri Sözlüğü, **Gazi Yayınevi**, Ankara.
- Seyidoğlu, H. (2016). Bilimsel araştırma ve yazma el kitabı. **Güzem Can Yayınları.**
- SFS, (1999). Förordning om statsbidrag till idrottsverksamhet. **Regulation on state support for sports**. Kulturdepartementet.
- Siekmann, R., & Soek, J. (2010). Models of sport governance in the European Union: the relationship between state and sport authorities. **The International Sports Law Journal**, (3-4), 93-101.
- SOU, (2008). **Föreningsfostran och tävlingsfostran: En utvärdering av statens stöd till idrotten. Betänkande från Idrottsstödsutredningen** [Democratic fostering and competition fostering: An evaluation of the government’s support for sport]. Fritzes offentliga publikationer.
- Strahl M. (2008). Sport im Steuerrecht. **Köln: Vorlesung- Deutsche Sporthochschule: 2008.**
- Sunay, H. (2017). Spor yönetimi. (3. Bsm), Ankara: **Gazi Kitabevi.**

- Sunay, H. (2017). Spor Sosyolojisi. **Gazi Kitabevi**.
- Sunay, H. (2019). Spor Yönetimi. **Gazi Kitabevi**.
- Sunay, H. (2019). Türkiye Almanya ABD ve Avustralya spor sistemlerinin bazı değişkenler açısından karşılaştırılması. **OPUS–Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, 14(20), 488-513. DOI:10.26466/opus.585855
- Sutton, M., Post, D., Merkxi, G. W. Et al. (2006). Comparative education, area studies and the disciplines:First round response. **Comparative Education View**, 50, 1.
- Sutton, W. A., Post, J. E., & Merkxi, G. (2006). *Understanding Sport Organizations: The Application of Organization Theory*. **Human Kinetics**.
- Sümer, R. (1990). Türkiye’de spor yönetiminin tarihsel gelişimi ve sporda demokrasi (3. Baskı). Ankara: **Güven Kitabevi**.
- Taşkıran Y. (1997). Hentbolda Performans. **Bağırhan Yayınevi**. Ankara.
- TDK (Türk Dil Kurumu). (2023). *Türk Dil Kurumu Sözlükleri*. Ankara: **TDK Yayınları**.
- Tekarslan, E. (1989). *Sosyal Psikoloji*. İstanbul.
- Thompson, P. & McHugh, D. (1995). Work Organisations: A Critical Introduction, (Second Edition), **Macmillan Press**: London.
- Traub, P. (2019). *Mediale Präsenz von Handball in Deutschland Wie kann die Popularität der Deutschen Handball-Nationalmannschaft für die DKB Handball-Bundesliga genutzt werden?* (Doctoral dissertation).
- Traub, B. (2019). *HBL Annual Report 2018. Germany: Handball-Bundesliga GmbH*.
- Turkay, H. ve Dursun A. (2017). Bir İnceleme: Tarihsel Süreç İçerisinde Türk Spor Örgütlenmesi. **Diyalektolog Ulusal Sosyal Bilimler Dergisi**, Kış (16),179-189
- Ulgen, H. ve Mirze, S.K. (2007). İşletmelerde stratejik yönetim. **Arıkan**, İstanbul.
- Wegener G J. (1992). Sport in the Member States of European Community. **Holland: Netherlands Sports Confederation**: 1992.

- Weiler I. (2002). The Living Legacy: Classical Sport and Nineteenth- Century- Middle- Class Commentators of the German Speaking Nations. In: Mangan J A. (ed). Reformers, sport, modernizers: middle class revolutionaries. ***European Sports History Review. Frank Cass Publishers.*** 2002: 4: 9-35
- Yavaş, M. ve A. İlhan. (1996). Beden Eğitimi ve Sporda Özel Öğretim Yöntemleri.
- Yetim, A. A. (2008). Sosyoloji ve Spor. Ankara: ***Bilge Ofset Matbaacılık Yayıncılık.***
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. ***Seçkin Yayıncılık.***
- Zengin, S. (2021). Spor Örgütlerinde Bağlılık. A. ÇELİK (Ed.), ASAD-2021: Spor- Eğitim-Sağlık içinde (s.69-82). ***Efe Akademi Yayınevi.***
- Ziyagil, M. A. (2002). ***Avrupa Topluluğu Ülkeleri ve Amerika Birleşik Devletleri'nin Spor Yönetimi Yapısı, 21. Yı Türk Spor Politikasının Genel Özellikleri.*** Amasya Eğitim Fakültesi Beden Eğitimi ve Spor Bölümü. Ankara.

İnternet Kaynakları

1. Antidoping, (2024). “*Anti Doping Danmark arbejder med afsæt i en strategi. Den nuværende strategi gælder for 2023-2026 og trækker tråde til organisationens rammeaftale med Kulturministeriet.*” Tarihi: 02.01.2024. <https://www.antidoping.dk/om-anti-doping-danmark/strategi> adresinden alındı.
2. Badischer, (2023). “*Der Badische Handball-Verband.*” Tarihi: 19.12.2023. <https://www.badischer-hv.de/verband/der-bhv> adresinden alındı.
3. Bettinggoods, (2024). “*A Guide To The Danish Handball Association.*” Tarihi: 03.01.2024. <https://bettinggoods.com/handball/a-guide-to-the-danish-handball-association/> adresinden alındı.
4. Bettinggoods, (2024). “*History And Popularity Of Handball In Sweden.*” Tarihi: 08.01.2024. <https://bettinggoods.com/handball/a-guide-to-handball-in-sweden/#:~:text=Handball%20has%20a%20rich%20history,success%20at%20an%20international%20level> adresinden alındı.
5. Hamburg, (2023). “*Handball Sport Verein Hamburg E.V.*” Tarihi: 20.12.2024. <https://hamburg-handball.de/verein/> adresinden alındı.
6. Centrum, (2022). “*Statens stöd till idrotten – uppföljning 2022.*” Tarihi: 09.01.2024. <https://centrumforidrottsforskning.se/kunskap-om-idrott/rapporter/statens-stod-till-idrotten-uppfoljning-2022> adresinden alındı.
7. Cnofs, (2023). “*Les Comités Régionaux Olympiques Et Sportifs – Cros.*” Tarihi: 26.12.2024. <https://cnosf.franceolympique.com/cnosf/actus/6053-les-comits-rgionaux-olympiques-et-sportifs---cros.html> adresinden alındı.
8. Cnofs, (2023). “*Rôles Et Missions.*” Tarihi: 27.12.2024. <https://cnosf.franceolympique.com/cnosf/cat/0/370.php> adresinden alındı.
9. Cnofs, (2023). “*France Olympique.*” Tarihi: 27.12.2024. <https://cnosf.franceolympique.com/cnosf/cat/6/606.php> adresinden alındı.
10. Crdla, (2023). “*Les Dispositif Local D’accompagnement De L’ess.*” Tarihi: 27.12.2024. <https://crdla-sport.franceolympique.com/search.php> adresinden alındı.
11. Credoc, (2023). “*Collection Des Rapports.*” Tarihi: 27.12.2024. <https://www.credoc.fr/> adresinden alındı.
12. Dgi, (2024). “*About DGI.*” Tarihi: 02.01.2024. <https://www.dgi.dk/om/english/about-dgi> adresinden alındı.

13. Dgi, (2024). “*DGI Og Rødderne-Organisationens Historie.*” Tarihi: 02.01.2024. <https://www.dgi.dk/om/fakta/baggrund/historie> adresinden alındı.
14. Dhb, (2023). “*Satzung, Ordnungen, Bekanntmachungen Und Urteile.*” Tarihi: 22.12.2023. <https://www.dhb.de/de/verband/dokumente/satzung-und-ordnungen/> adresinden alındı.
15. Dhb, (2023). “*Landesverbände.*” Tarihi: 22.12.2023. <https://www.dhb.de/de/verband/landesverbaende/> adresinden alındı.
16. Dhb, (2023). “*Faszination Handball.*” Tarihi: 13.12.2023. <https://www.dhb.de/de/verband/ueber-uns/faszination-handball/> adresinden alındı.
17. Dhf, (2024). “*Dansk Håndbold Nord.*” Tarihi: 04.01.2024. <https://danskhaandbold.dk/danskhåndbold-nord/> adresinden alındı.
18. Dhf, (2024). “*Liga & 1. Division.*” Tarihi: 04.01.2024. <https://danskhaandbold.dk/liga-1-division/liga-1-division> adresinden alındı.
19. Dhf, (2024). “*Regler.*” Tarihi: 03.01.2024 <https://danskhaandbold.dk/regler> adresinden alındı.
20. Dhf, (2024). “*Alle Børn I Spil.*” Tarihi: 03.01.2024. <https://danskhaandbold.dk/spil-handbold/håndbold-i-skolen> adresinden alındı.
21. Dif, (2024). “*Idrætten I Tal.*” Tarihi: 02.01.2024. <https://www.dif.dk/idraetten-i-tal> adresinden alındı.
22. Dif, (2024). “*Samlede Medlemstal For Dif Og Dgi 2022.*” Tarihi: 02.01.2024. <https://www.dif.dk/idraetten-i-tal/medlemstal-for-dif-dgi> adresinden alındı.
23. Dicharry, E. (2017). “*La France a réussi son Mondial de handball.*” Tarihi: 30.12.2023. <https://www.lesechos.fr/2017/03/la-france-a-reussi-son-mondial-de-handball-163515> adresinden alındı.
24. Dosb, (2023). “*Kurzporträt des Deutschen Olympischen Sportbundes.*” Tarihi: 19.12.2023. <https://www.dosb.de/ueber-uns/#akkordeon-1031> adresinden alındı.
25. Dosb, (2023). “*Confédération Olympique et Sportive Allemande.*” Tarihi: 19.12.2023. <https://www.dosb.de/ueber-uns/#akkordeon-12382> adresinden alındı.
26. Dosb, (2023). “*Das Ist Der Dosb.*” Tarihi: 19.12.2023. <https://www.dosb.de/ueber-uns/#akkordeon-12384> adresinden alındı.
27. Dosb, (2023). “*Die 3. Liga 2023/24.*” Tarihi: 22.12.2023. <https://www.dhb.de/de/wettbewerbe/3--liga/handball-net-3--liga/> adresinden alındı.

28. Ehf, (2023). “*Denmark Top New Ehf Men’s National Team Ranking.*” Tarihi: 04.01.2024 <https://www.eurohandball.com/en/news/en/denmark-top-new-ehf-men-s-national-team-ranking/> adresinden alındı.
29. Eurostat, (2022). “*Statistics.*” Tarihi: 02.01.2024. https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title=Statistics_on_sport_participation adresinden alındı.
30. Ffh, (2023). “*Championnats Régionaux.*” Tarihi: 30.12.2023. <https://www.ffhandball.fr/competitions/saison-2022-2023-18/regional/> adresinden alındı.
31. Ffh, (2023). “*Règlements.*” Tarihi: 29.12.2023. <https://www.ffhandball.fr/vie-federale/documentation/reglements/> adresinden alındı.
32. Ffh, (2023). “*Présentation.*” Tarihi: 29.12.2023. <https://www.ffhandball.fr/vie-federale/ffhandball/presentation/> adresinden alındı.
33. FFH, (2023). “*Dispositif Agence nationale du Sport - campagne 2023 Note d’orientations adressée aux territoires et aux clubs.*” Tarihi: 30.12.2023. https://www.ffhandball.fr/wp-content/uploads/2023/05/doc_2023_05_20_NOTE_ORIENTATIONS_ANS.pdf adresinden alındı.
34. Ffh, (2023). “*Le Club De Handball Dans Son Environnement.*” Tarihi: 30.12.2023. https://www.ffhandball.fr/wp-content/uploads/2023/10/doc_Guide_sur_le_Club_de_Handball_dans_son_Environnement_Septembre_2023.pdf?actId=ebwp0YMB8s2JGTEGHFjib9UcvuQDVN7alUapriO3SW8Umg7v5Y7mDz89Bk1VUxJa&actCampaignType=CAMPAIGN_MAIL&actSource=500120 adresinden alındı.
35. Ffh, (2024). *Les “Compétitions.”* Tarihi: 01.01.2024. <https://www.ffhandball.fr/competitions/saison-2023-2024-19/> adresinden alındı.
36. Firmaidraettens, (2024). “*Historiske Oversigter.*” Tarihi: 02.01.2024. <http://www.firmaidraettenshistorie.dk/default.aspx?id=m2s0> adresinden alındı.
37. Footystats, (2024). “*Seyirci-Türkiye Süper Lig.*” Tarihi: 11.01.2024. <https://footystats.org/tr/turkey/super-lig/attendance> adresinden alındı.
38. Franck, (2023). “*Les débuts du handball en France (1922-1944).*” Tarihi: 29.12.2023. <https://surlatouche.fr/les-debuts-du-handball-en-france-1922-1944/> adresinden alındı.

39. Groupebpce, (2023). “*The sports industry: the challenges of a champion.*” Tarihi: 30.12.2023. https://groupebpce.com/en/the-group-and-sport/a-player-in-the-sports-economy/our-research-on-the-sports-industry/bpce_observatoire_economiedusport_2023 adresinden alındı.
40. Gsb, 2023. “*Gençlik Spor Bakanlığı Ana Lig Portal.*” Tarihi: 23.12.2023. <https://spor.gsb.gov.tr/Giris.aspx?ReturnUrl=%2f> adresinden alındı.
41. Gsgm, 2023. “*Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü.*” Tarihi: 30.08.2023. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.3289.pdf> adresinden alındı.
42. Handbollsligan, (2024). “*Handbolls Ligan Herr.*” Tarihi: 09.01.2024. <https://handbollsligan.se/herr/> adresinden alındı.
43. Ihf, (2023). “*France.*” Tarihi: 29.12.2023. <https://www.ihf.info/competitions/men/308/27th-ihf-mens-world-championship-2021/22415/teams/117> adresinden alındı.
44. İdrottsstatistik, (2023). “*Föreningsidrotten engagerar var tredje svensk.*” Tarihi: 09.01.2024. <https://idrottsstatistik.se/foreningsidrott/medlemmar/> adresinden alındı.
45. Kevmrc, (2023). “*Sweden Sports – The Most Popular Sports in Sweden.*” Tarihi: 09.01.2024 <https://www.kevmrc.com/most-popular-sports-in-sweden> adresinden alındı.
46. Leparisien, (2017). “*Les chiffres.*” Tarihi: 31.12.2023. <https://www.leparisien.fr/amp/sports/les-chiffres-22-01-2017-6601413.php> adresinden alındı.
47. Leparisien, (2023). “*Le ministère des Sports annonce une hausse de 7 % de son budget, hors Jeux olympiques.*” Tarihi: 12.01.2024. <https://www.leparisien.fr/sports/le-ministere-des-sports-annonce-une-hausse-de-7-de-son-budget-hors-jeux-olympiques-27-09-2023-3ZUZSCS77VBVNA3CHO22F2HZ2M.php> adresinden alındı.
48. Lequipe, (2021). “*Droits TV: beIN Sports prolonge la Liqui Moly Starligue jusqu'en 2026.*” Tarihi: 12.01.2024. <https://www.lequipe.fr/Medias/Actualites/Droits-tv-bein-sports-prolonge-la-liqui-moly-starligue-jusqu-en-2026/1297769> adresinden alındı.
49. Lexology, (2023). “*Sports law in Denmark.*” Tarihi: 02.01.2024 . <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=f8523671-89b8-4baa-836e-0d3b7350cd74> adresinden alındı.
50. Loa-Fonden, (2024). “*The Danish Foundation for Culture and Sports Facilities.*” Tarihi: 02.01.2024. <https://loa-fonden.dk/en/about-us/> adresinden alındı.

51. Nordics, (2023). “*Sports clubs in Sweden: A tool for integration?*.” Tarihi: 09.01.2024. <https://nordics.info/show/artikel/sports-clubs-in-sweden-a-tool-for-integration> adresinden alındı.
52. Playthegame, (2024). “*Statutes for the Danish Institute for Sports Studies (Idrættens Analyseinstitut) including Play the Game and the Danish Institute for Non-Formal Education (Videncenter for Folkeoplysning).*” Tarihi: 02.01.2024. <https://www.playthegame.org/media/umfgjrph/statutes-for-the-danish-institute-for-sports-studies.pdf> adresinden alındı.
53. Populationtoday, (2024). “*Danimarka’nın Bugünkü Nüfusu.*” Tarihi: 03.01.2024. <https://populationtoday.com/tr/dk-denmark/> adresinden alındı.
54. Project, (2024). “*World's Leading Sport Systems.*” Tarihi: 09.01.2024. <https://projectplay.org/world-sport-systems/sweden> adresinden alındı.
55. Rf, (2024). “*Anläggnings- och idrottmiljöpolitiskt program för Svensk idrott.*” Tarihi: 09.01.2024. <https://www.rf.se/download/18.5424ab70183abb853551a3d/1665068711761/Anl%C3%A4ggnings-och%20idrottmilj%C3%B6politiskt%20program.pdf> adresinden alındı.
56. Salguero, D.R, (2023). “*Dansk Håndbold President Morten Stig and "the Danish way.*” Tarihi: 03.01.2024. <https://www.insidethegames.biz/articles/1143118/dansk-handball-president-stig-danish-way> adresinden alındı.
57. Shf, (2024). “*Handball & Hand the Ball.*” Tarihi: 09.01.2024. https://svenskhandboll.se/download/18.1985ad31181ff4618042ff29/1658139287474/ENG_Handboll%5B40335%5D.pdf adresinden alındı.
58. Shf, (2024). “*Handbollsgymnasium.*” Tarihi: 09.01.2024. <https://svenskhandboll.se/hf-ost/spelare--tranare/handbollsgymnasium> adresinden alındı.
59. Shf, (2024). “*Organisation.*” Tarihi: 09.01.2024. https://svenskhandboll.se/Svenska_Handbollforbundet/organisation adresinden alındı.
60. Shgm, (2021). “*Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü.*” Tarihi: 05.12.2024. https://shgm.gsb.gov.tr/Public/images/SGM/Federasyon/32403Faaliyet_Raporu.pdf adresinden alındı.
61. Shgm, (2023). “*Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü.*” Tarihi: 24.10.2024. <https://shgm.gsb.gov.tr/Sayfalar/175/105/Istatistikler> adresinden alındı.

62. Sponsoring, (2020). “*Avec Liqui Moly, la Starligue trouve le successeur de Lidl.*” Tarihi: 12.01.2024. <https://www.sponsoring.fr/sponsoring/avec-liqui-moly-la-starligue-trouve-le-successeur-de-lidl-436899.shtm> adresinden alındı.
63. Sporteventdenrmak, (2024). “*Sport Event Denmark.*” Tarihi: 02.01.2024. <https://www.sporteventdenmark.com/dk/om-os/> adresinden alındı.
64. Sporthumanrights, (2024). “*Swedish Sports Confederation.*” Tarihi: 08.01.2024. <https://www.sporthumanrights.org/about-us/who-we-are/swedish-sports-confederation#:~:text=The%20Swedish%20Sports%20Confederation%20is,million%20members%20in%2022%2C000%20clubs> adresinden alındı.
65. Sport-Nachgedacht, (2023). “*Strukturen des Sports in Deutschland III.*” Tarihi: 24.12.2024. https://sport-nachgedacht.de/wiss_beitrag/strukturen-des-sports-in-deutschland-iii/ adresinden alındı.
66. Sports, (2023). “*Les priorités du ministère.*” Tarihi: 26.12.2024. <https://www.sports.gouv.fr/> adresinden alındı.
67. Sports, (2023). “*Les fédérations sportives.*” Tarihi: 26.12.2023. <https://www.sports.gouv.fr/les-120-federations-sportives-et-22-groupements-nationaux-530#item2> adresinden alındı.
68. Sports, (2023). “*Mission et organisation.*” Tarihi: 26.12.2023. <https://www.sports.gouv.fr/mission-et-organisation-26> adresinden alındı.
69. Statista, (2023). “*Zuschauerzahlen in den Arenen der 1. Handball-Bundesliga von 2014/15 bis 2022/23.*” Tarihi: 24.12.2024. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1174121/umfrage/handball-bundesliga-zuschauerzahlen/> adresinden alındı.
70. Statista, (2023). “*Anzahl der Personen in Deutschland, denen die Sportart Handball bekannt ist, von 2019 bis 2023.*” Tarihi: 24.12.2023. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/171040/umfrage/bekanntheit-der-sportart-handball/> adresinden alındı.
71. Statista, (2023). “*Finanzielle Förderung des Deutschen Handball-Bundes e.V. (DHB) durch das Bundesministerium von 2013 bis 2022.*” Tarihi: 24.12.2024. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1326687/umfrage/staatliche-foerderung-des-dhb/> adresinden alındı.

72. Statista, (2023). “*Total revenue of the Danish Handball Federation from 2013 to 2021.*” Tarihi: 03.01.2024. <https://www.statista.com/statistics/960389/revenue-of-the-danish-handball-federation/> adresinden alındı.
73. Statista. (2023). “Handball Bundesliga attendance figures.” Tarihi: 28.04.2025. <https://statista.com> adresinden alındı.
74. Statistics, (2023). “*Sports.*” Tarihi: 03.01.2024. <https://www.statbank.dk/statbank5a/selectvarval/saveelections.asp> adresinden alındı.
75. Tbf, 2023. “*Türkiye Basketbol Federasyonu.*” Tarihi: 15.11.2024. <https://www.tbf.org.tr/temel-unsurlar> adresinden alındı.
76. Tdk, 2023. “*Türk Dil Kurumu.*” Tarihi: 28.04.2025. <https://sozluk.gov.tr> adresinden alındı.
77. Teamdenmark, (2024). “*Vision og Mission.*” Tarihi: 02.01.2024. <https://www.teamdenmark.dk/om-os/vision-og-mission> adresinden alındı.
78. Thf Tv., (9 Ocak 2024). Stüdyo “*Hentbol.*” Tarihi: 23.01.2024. [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=cMoBiUwfMRM> adresinden alındı.
79. Thf, (2023). “*Türkiye Hentbol Federasyonu.*” Tarihi: 24.12.2023. <https://www.thf.org.tr/detayli-istatistik/fikstur/5438> adresinden alındı.
80. Thf, (2023). “*Türkiye Hentbol Federasyonu.*” Tarihi: 24.12.2024. <https://www.thf.org.tr/detayli-istatistik/fikstur/5495> adresinden alındı.
81. Thf, (2023). “*Türkiye Hentbol Federasyonu.*” Tarihi: 24.12.2024. <https://www.thf.org.tr/bilgi-bankasi> adresinden alındı.
82. Thf, (2023). “*Türkiye Hentbol Federasyonu.*” Tarihi: 24.12.2023. <https://www.thf.org.tr/mevzuat> adresinden alındı.
83. Thf, (2023). “*Türkiye Hentbol Federasyonu.*” Tarihi: 24.12.2024. <https://www.thf.org.tr/thf/hakkinda/tarihce/1> adresinden alındı.
84. Tickets, (2024). “*Tickets.*” Tarihi: 11.01.2024. <https://tickets.eurohandball.com/men2024> adresinden alındı.
85. Vereinsticket, (2023). “*Der deutsche Handball - Aufbau und Strukturen.*” Tarihi: 22.12.2023. <https://www.vereinsticket.de/neuigkeiten/der-deutsche-handball-aufbau-und-strukturen> adresinden alındı.
86. Wikipedia, (2023). “*France women's national handball team.*” Tarihi: 29.12.2023. https://en.wikipedia.org/wiki/France_women%27s_national_handball_team adresinden alındı.

87. Wikipedia, (2023). “*Germany men's national handball team.*” Tarihi: 25.12.2023.
https://en.wikipedia.org/wiki/Germany_men%27s_national_handball_team#:~:text=The%20Germany%20national%20handball%20team,Championships%20and%20two%20European%20Championship adresinden alındı.
88. Wikipedia, (2023). “*List of Regionalligen.*” Tarihi: 22.12.2023.
https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_Regionalligen adresinden alındı.
89. Wikipedia, (2023). “*Turkey men's national handball team.*” Tarihi: 05.12.2023.
https://en.wikipedia.org/wiki/Turkey_men%27s_national_handball_team adresinden alındı.
90. Wikipedia, (2023). “*Structure pyramidale du handball français.*” Tarihi: 31.12.2023.
https://fr.wikipedia.org/wiki/Structure_pyramidale_du_handball_fran%C3%A7ais adresinden alındı.
91. Wikipedia, (2023). “*Almanya'nın eyaletleri.*” Tarihi: 15.12.2024.
https://tr.wikipedia.org/wiki/Almanya%27n%C4%B1n_eyaletleri adresinden alındı.
92. Wikipedia, (2023). “*Avrupa Kadınlar Hentbol Şampiyonası.*” Tarihi: 25.12.2023.
https://tr.wikipedia.org/wiki/Avrupa_Kad%C4%B1nlar_Hentbol_%C5%9Eampiyonas%C4%B1 adresinden alındı.
93. Wikipedia, (2023). “*Dünya Kadınlar Hentbol Şampiyonası.*” Tarihi: 25.12.2023.
https://tr.wikipedia.org/wiki/D%C3%BCnya_Kad%C4%B1nlar_Hentbol_%C5%9Eampiyonas%C4%B1 adresinden alındı.
94. Wikipedia, (2023). “*Nikola Karabatic.*” Tarihi: 29.12.2023.
https://tr.wikipedia.org/wiki/Nikola_Karabati%C4%87#:~:text=Turnuvay%C4%B1%20Fransa%20Mill%C3%AE%20Hentbol%20Tak%C4%B1m%C4%B1,2010%20Avrupa%20Erkekler%20Hentbol%20%C5%9Eampiyonas%C4%B1 adresinden alındı.
95. Wikipedia, (2023). “*Türkiye kadın millî voleybol takımı.*” Tarihi: 10.10.2023.
https://tr.wikipedia.org/wiki/T%C3%BCrkiye_kad%C4%B1n_mill%C3%AE_voleybol_tak%C4%B1m%C4%B1 adresinden alındı.
96. Wikipedia, (2023). “*Turnuvalar.*” Tarihi: 23.10.2023.
https://tr.wikipedia.org/wiki/T%C3%BCrkiye_kad%C4%B1n_mill%C3%AE_basketbol_tak%C4%B1m%C4%B1#Turnuvalar adresinden alındı.
97. Wikipedia, (2024). “*Denmark men's national handball team.*” Tarihi: 04.01.2024.
https://en.wikipedia.org/wiki/Denmark_men%27s_national_handball_team adresinden alındı.

98. Wikipedia, (2024). “**Denmark women's national handball team.**” Tarihi: 04.01.2024.
https://en.wikipedia.org/wiki/Denmark_women%27s_national_handball_team#:~:text=As%20of%202021%2C%20the%20team,had%20won%20in%209%20years adresinden alındı.
99. Wikipedia, (2024). “**Sport in Denmark.**” Tarihi: 02.01.2024.
https://en.wikipedia.org/wiki/Sport_in_Denmark adresinden alındı.
100. Wikipedia, (2024). “**Sport in Sweden.**” Tarihi: 08.01.2024.
[https://en.wikipedia.org/wiki/Sport_in_Sweden#:~:text=The%20sport%20movement%20took%20its,\(see%20history%20of%20orienteering\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Sport_in_Sweden#:~:text=The%20sport%20movement%20took%20its,(see%20history%20of%20orienteering)) adresinden alındı.
101. Wikipedia, (2024). “**Sweden men's national handball.team.**” Tarihi: 10.01.2024.
https://en.wikipedia.org/wiki/Sweden_men%27s_national_handball_team#:~:text=Sweden%20is%20the%20most%20successful,a%20record%20shared%20with%20France adresinden alındı.
102. Wikipedia, (2024). “**Sweden women's national handball team.**” Tarihi: 10.01.2024.
https://en.wikipedia.org/wiki/Sweden_women%27s_national_handball_team adresinden alındı.
103. Wikipedia, (2024). “**Hentbol.**” Tarihi: 02.01.2024.
<https://tr.wikipedia.org/wiki/Hentbol#:~:text=Danimarka%C4%B1%20beden%20%C3%B6%C4%9Fretmeni%20Holger%20Nielsen,ve%20kuran%20ilk%20ki%C5%9Fi%20oldu> adresinden alındı.
104. Wikipedia, (2024). “**Korporatizm.**” Tarihi: 08.01.2024.
<https://tr.wikipedia.org/wiki/Korporatizm> adresinden alındı.
105. Worldometers, (2023). “**Germany Population.**” Tarihi: 25.12.2023.
<https://www.worldometers.info/world-population/germany-population/> adresinden alındı.