

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

**TÜRK SPOR YÖNETİMİNDE ÖZERKLİĞİN EKONOMİK BOYUTU
(TÜRKİYE FUTBOL FEDERASYONU ÖRNEĞİ)**

115350

DOKTORA TEZİ

115350

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

Hazırlayan
Sebahattin DEVECİOĞLU

Danışman
Doç.Dr. Güner EKENCİ

ANKARA-2002

ÖNSÖZ

Bilişim çağına uyum süreci içerisinde olan toplumların bireyleri, karşı konulmaz, reddedilmez ve kontrolü güç bir değişim ile karşı karşıyadır. Bu devinim karşısındaki güçsüzlüğün, sporun insana kazandırdığı yeteneklerle aşılabildiği; insanların bu türden sorunlara karşı direnebilecek nitelikleri ancak en sağlıklı olarak spor ile kazanabildiği ileri sürülmektedir. Bu bağlamda spor, çok yönlü etkinliğini, gerek milli gerekse milletlerarası düzeylerde sürdürmektedir. Bu etkinliğinin yanı sıra sosyal problemleri yok edici bir önlem olarak da spordan önemli ölçüde yararlanılmaktadır. Bu durum özellikle futbolda daha belirgin bir şekilde ön plana çıkmaktadır.

Son yıllar da toplumsal gelişmede küçümsenmeyecek bir yere sahip bulunan futbol; ekonomik anlamda da önemli sayılabilecek bir yapı sergilemektedir. Toplumların futbola olan ilgisi belki de farkında olunmadan bu spor dalının bütün kurumlarına, endüstrileşme şansı tanımaktadır. Türkiye'de böyle bir hareketliliği gerçekleştirme gücüne sahip olan futbol bu yönüyle pek çok sektörün gelişmesinde temel dinamiğini oluşturabilecek bir duruma gelmiştir. Ancak futbol faaliyetlerini yürüten kurum ve kuruluşlar, mevcut olan yapıyı aktif hale dönüştürme konusunda yeterli beceriyi gösterebilmiş değillerdir. Etkin olan faktörlerin başında yönetim anlayışı ve uygulamalardaki yetersizlikler gelmektedir. Bütün bu gelişmeler oldukça önemli bir ekonomiye sahip futbolun yönetimi ile de örtüşmektedir.

"Türk Spor Yönetiminde Özerkliğin Ekonomik Boyutu"nu Türkiye Futbol Federasyonu örneği ile çözümlenmesine çalışılan bu araştırma; demokratikleşme sürecinde önemli mesafeler aldığına inandığım, Türk sporuna önemli ölçüde katkılar sağlayacağı düşüncesiyle değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Çalışmamın başından sonuna kadar, çok kıymetli mesailerinden zaman ayırma konusunda hiç tereddüt etmeyip değerli görüş, öneri ve yardımlarını esirgemeyen danışmanım Doç. Dr. Güner EKENCİ'ye; önemli katkılarından dolayı Prof. Dr. A. Faik İMAMOĞLU, Prof. Dr. A.Azmi YETİM, Prof. Dr. İbrahim Yıldırım, Yrd. Doç. Dr. İ. Fatih YENEL ve Yrd. Doç. Dr. Hakan SUNAY'a teşekkür ederim.

Sebahattin DEVECİOĞLU

Ankara-2002

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
İÇİNDEKİLER.....	II
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	IV
GRAFİKLER LİSTESİ.....	V
TABLolar LİSTESİ.....	VI
KISALTMALAR.....	IX
 1. GİRİŞ VE AMAÇ.....	 1
2. GENEL BİLGİLER.....	5
2.1. YÖNETİM.....	5
2.1.1.Tanımı ve Kapsamı.....	5
2.1.2.Merkezden Yönetim.....	8
2.1.3.Yerinden Yönetim.....	9
2.1.3.1.Mahalli Yerinden Yönetim.....	10
2.1.3.2.Hizmet Yerinden Yönetim.....	10
2.1.4.Merkezden ve Yerinden Yönetimin Özellikleri.....	11
2.2.ÖZERKLİK.....	12
2.2.1. Tanımı ve Anlamı.....	12
2.2.2. Amacı ve Kapsamı.....	14
2.2.3. Çeşitleri.....	16
2.2.3.1.Bireysel Özerklik.....	16
2.2.3.2.Siyasi Özerklik.....	16
2.2.3.3.Kurumsal Özerklik.....	17
2.3.TÜRKİYE' DE ÖZERKLİK UYGULAMALARI.....	20
2.3.1.Yasal Düzenlemeler Çerçevesinde.....	20
2.3.2. Denetim Mekanizmaları Çerçevesinde.....	21
2.3.3. Kamu Hizmetlerinin Düzenlenmesi Çerçevesinde.....	23
2.3.4.Kamu Hizmetlerinin Uygulanması Çerçevesinde.....	25
2.3.4.1. Özerk Kurum ve Kuruluşlar	26
2.3.4.2. Bağımsız İdari Otoriteler.....	28
2.4. SPORDA YÖNETİM UYGULAMALARI	30
2.4.1. Spor Yönetiminin Tanımı	30
2.4.2. Spor Yönetiminin Amacı ve Kapsamı.....	32
2.4.3.Spor Yönetiminde Özerklik Uygulamaları.....	33
2.4.3.1.Avrupa Birliği Ülkelerinde.....	36
2.4.3.2.Türkiye'de.....	41

III

2.5.FUTBOL DA YÖNETİM UYGULAMALARI.....	49
2.5.1. Tarihsel Gelişimi.....	49
2.5.2. Kurumsallaşması.....	53
2.5.2.1.Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği (FİFA)	54
2.5.2.2.Avrupa Futbol Birliği (UEFA)	55
2.5.3. Avrupa Birliği Ülkelerinde.....	56
2.5.3.1.Yunanistan Futbol Federasyonu.....	57
2.5.3.2. İngiltere Futbol Federasyonu.....	59
2.5.3.3.Federal Almanya Futbol Konfederasyonu.....	61
2.5.3.4. İtalya Futbol Federasyonu.....	64
2.5.4.Türkiye de	69
2.5.4.1.TİCİ Dönemi Öncesi	69
2.5.4.2 TİCİ Dönemi.....	73
2.5.4.3.Türk Spor Kurumu Dönemi	74
2.5.4.4. (3530) Sayılı Yasa Dönemi	74
2.5.4.5. (3289)Sayılı Yasa Dönemi.....	78
2.5.5. Türk Futbolunda Özerk Yönetim Uygulamaları	78
2.5.5.1.(3461) Sayılı Yasa Dönemi.....	78
2.5.5.2.(3524) Sayılı Yasa Dönemi.....	83
2.5.5.3 (3813) Sayılı Yasa Dönemi.....	84
2.5.5.4.(4563) Sayılı Yasa Dönemi	89
2.6.FUTBOLUN EKONOMİK GELİŞİMİ.....	92
2.6.1.Ekonominin Tanımı ve Kapsamı.....	92
2.6.2.Sporun Ekonomik Boyutu.....	94
2.6.3.Futbolun Finansı.....	100
3.MATERYAL VE YÖNTEM.....	103
4.BULGULAR.....	104
5.TARTIŞMA VE SONUÇ.....	139
ÖZET.....	170
SUMMARY.....	171
KAYNAKLAR.....	172
ÖZGEÇMİŞ.....	180
EKLER.....	181

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil-1.Yunanistan Futbol Federasyonunun Örgüt Yapısı	59
Şekil-2.İngiltere Futbol Federasyonunun Örgüt Yapısı	61
Şekil-3.Federal Almanya Futbol Konfederasyonunun Örgüt Yapısı	64
Şekil-4.İtalya Futbol Federasyonunun Örgüt Yapısı	67

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik-1. T.F.F.1995—2000 Sezonlar Arası Toplam Gelirlerin Yıllara Dağılımı.....	122
Grafik-2. T.F.F 1995-2000 Sezonları Arası Toplam Giderlerin Yıllara Dağılımı.....	123
Grafik-3. Spor Toto dan T.F.F.'ye Aktarılan Payın Yıllara Dağılımı	127
Grafik-4. T.F.F.'nin 2001 Yılı Gerçekleşen Gelirlerin Yüzde Dağılımı	132
Grafik-5. T.F.F.'nin 2001 Yılı Gerçekleşen Giderlerin Yüzde Dağılımı	133

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo-1. Avrupa'daki Bazı Ülkelerin Futbol Kulüplerinin Gelir Ortalamalarının Dağılımı	104
Tablo-2. Avrupa'daki Bazı Ülkelerin Futbol Kulüplerinin Gelir Yüzdelerinin Dağılımı	105
Tablo-3. Avrupa'da Büyük Kulüplerin Ciroları 1997/98	106
Tablo-4. Avrupa'nın Bazı Kulüplerinin Toplam Transfer Harcamaları.....	106
Tablo-5. Fransa'da Amatör Spor Kulüplerinin Finans Yapısı.....	107
Tablo-6. Fransız Profesyonel Futbol Kulüplerinin Finans Yapılarının Gelişimi.....	107
Tablo-7. Bazı Fransız Profesyonel Futbol Kulüplerinin Finansmanı	108
Tablo-8. Avrupa'da Profesyonel Futbolun Finans Yapısı.....	108
Tablo-9. Avrupa'daki Profesyonel Futbol Ligleri TV Yayın Gelirleri	109
Tablo-10. Türkiye'deki Üç Büyük Kulübün 1998 Yılı Bütçesi.....	111
Tablo-11. Türkiye'deki Üç Büyük Kulübün Futbol Şubeleri Bütçesi.....	111
Tablo-12. Türkiye'deki Üç Büyük Kulübün Seyirci Hasılatı.....	111
Tablo-13. Türkiye'deki Kulüplerin Havuz Sisteminden Elde Ettikleri Yayın Gelirleri	112
Tablo-14. Türkiye Futbol Federasyonunun 2001 Yılı Yayın Sözleşmesi Kulüp Payları	112
Tablo-15. Türkiye Futbol Federasyonu 2001 Yılı Yayın Sözleşmesi Ödeme Dağılımı	113
Tablo-16. Türkiye'deki Üç Büyük Kulübün Bonservis ve Transfer Giderleri	113
Tablo-17. Avrupa ve Türkiye'deki Spor Kulüplerinin Mali Gelirleri	114
Tablo-18. Avrupa ve Türkiye'deki Spor Kulüplerinin Mali Gelir Yüzdeleri	114
Tablo-19. Avrupa ve Türkiye'deki Spor Kulüplerinin Transfer Harcamaları.....	114

VII

Tablo-20. Avrupa'da Borsaya Kote Futbol Kulüpleri	116
Tablo-21. Avrupa'daki Futbol Kulüplerin Piyasa Değerleri	116
Tablo-22. Avrupa'daki Futbol Kulüplerinin Borsa İşlem Değerleri	117
Tablo-23. İngiliz Futbol Liginin Finansal Kaynakları	117
Tablo-24. İngiltere Futbol Şirketi Kar ve Kayıp Hesabı	120
Tablo-25. T.F.F. 1995-2000 Sezonları Gelirler Ortalaması	122
Tablo-26. T.F.F. 1995-2000 Sezonları Giderler Ortalaması	123
Tablo-27. T.F.F. 2001 Yılında Gerçekleşen 2002 Yılında Ön Görülen Gelirler İcmali	125
Tablo-28. T.F.F. 2001 yılında Gerçekleşen 2002 Yılında Ön Görülen Giderler İcmali	125
Tablo-29. Spor Toto Gelirlerinin Yıllara Göre Dağılımı	126
Tablo-30. Spor Toto dan T.F.F.'ye Aktarılan Pay	127
Tablo-31. T.F.F.'nin Profesyonel Futbol Gelirleri	128
Tablo-32. T.F.F.'nin Profesyonel Futbol Giderleri	128
Tablo-33. T.F.F.'nin Amatör Futbol Gelirleri	129
Tablo-34. T.F.F.'nin Amatör Futbol Giderleri	129
Tablo-35. T.F.F.'nin Cari Gelirleri	130
Tablo-36. T.F.F.'nin Cari Giderleri	130
Tablo-37. T.F.F.'nin Aktif ve Pasif Kaynaklarının Dağılımı	131
Tablo-38. T.F.F.'nin 2001 Yılı Gerçekleşen Gelirlerin Dağılımı	132
Tablo-39. T.F.F.'nin 2001 Yılı Gerçekleşen Giderlerin Dağılımı	133

VIII

Tablo-40. T.F.F.'nin 2002 Yılı Ön Görülen Gelirlerin Dağılımı	134
Tablo-41. T.F.F.'nin 2002 Yılı Ön Görülen Giderlerin Dağılımı	135
Tablo-42. İngiltere’de Futbolla İlgili Vergilerin Yıllara Göre Dağılımı	136
Tablo-43. T.C. Maliye Bakanlığını Futbolun Vergilendirilmesi İle İlgili Raporları	137
Tablo-44. T.F.F. Katma Değer Vergisi Oranları	138
Tablo-45. T.F.F’ nin K.D.V Beyannamelerinin Özeti	138



KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
BTGM	Beden Terbiyesi Genel M¼d¼rl¼đ¼
BTK	Beden Terbiyesi Kanunu
BTSGM	Beden Terbiyesi ve Spor Genel M¼d¼rl¼đ¼
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
FİFA	Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği
GSGM	Gençlik Ve Spor Genel M¼d¼rl¼đ¼
İFB	İstanbul Futbol Birliği
İFKL	İstanbul Futbol Kul¼pleri Ligi
İOC	Uluslararası Olimpiyat komitesi
KDV	Katma Değer Vergisi
MEGSB	Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı
TASKK	T¼rkiye Amat¼r Spor Kul¼pleri Konfederasyonu
TBMM	T¼rkiye B¼y¼k Millet Meclisi
TFF	T¼rkiye Futbol Federasyonu
TİCİ	T¼rkiye İdman Cemiyetleri İttifakı
TMOK	T¼rkiye Milli Olimpiyat Komitesi
TRT	T¼rkiye Radyo Televizyon Kurumu
TSK	T¼rk Spor Kurumu
TSYD	T¼rkiye Spor Yazarları Derneği
TSV	T¼rk Spor Vakfı
UEFA	Avrupa Futbol Birliği

1.GİRİŞ VE AMAÇ

Gelişmiş ülkelerde, devletin dışında sivil ve toplum düzen içerisinde pek çok güç merkezi vardır. Toplumdaki yeni düzen, tek amaçlı ve her biri farklı kuruluşlar şeklinde, işlev ve performans üzerine odaklaşmaktadır.³⁸

Bilim ve teknolojiadaki hızlı gelişmeler, toplumsal ihtiyaçların yanında bu ihtiyaçları karşılamak üzere kurulmuş bulunan kamu yönetiminin merkezi ve yerel düzeydeki örgütlenmeleri ile işlevlerinde de değişimi zorunlu kılmaktadır.³⁰

Bilgi toplumunda; temsili demokrasi yerine, katılımcı demokrasiye geçilirken, değişim konusu sadece vatandaş katılımı ile oluşan gönüllü kuruluşlar düzeyinde değil, çok farklı düzeylerde gerçekleşeceği dikkate alındığından, sanayi toplumundaki bazı örgütlenmelerin, içerik ve fonksiyonlarının değişeceği düşünülmektedir.⁵³

Bu değişim bir yandan sosyal, politik, ekonomik ve kültürel alanlara yeni boyutlar getirirken öte yandan bilgi, haberleşme ve ulaşım araçlarının sürekli gelişmesiyle de ekonomik alanda sınırları zorlamakta, pazarlar uluslararası bir önem kazanmakta ve bugünün dünyası, temel özellikleri küreselleşme ve rekabet olan yeni bir döneme girmiş bulunmaktadır.⁷² Ekonomik yapı, gelişme süreci ve çevresel faktörlerin merkezi unsuru olan bilişimle birlikte hepsinin karşılıklı etkileşimi sayesinde bilgi toplumundaki entegre gelişme sürecini yaratırken, bu süreçte; verimlilik, hız, kalite, esneklik, katılım, sorumluluk, dayanışma ve rekabet gibi kavramların, bugüne kadar görülmemiş boyutlarda, karşılıklı etkileşim ilişkisi içinde ortaya çıkmasını sağlamaktadır.⁵³

Türkiye'de kamu hizmetlerinin genellikle yerine getirilmesinde kaynak israfı, verimsizlik, dengesiz ve kalitesiz hizmet, bürokratik egemenlik gibi şekillerde kendini gösteren idari tikanlıklar dikkat çekmektedir. Dolayısıyla hızlı bir değişimin yaşandığı günümüz ortamında katılımın ve hizmetlerin ülke düzeyine optimal biçimde sunulmasını sağlayacak yeni bir yapılanmaya ihtiyaç olduğu sık sık vurgulanmaktadır.³⁵

Oysa Türk toplumu, sosyo-ekonomik gelişmesinde önemli yol kat etmesine rağmen, çözölen geleneksel toplum yapısı yerine sanayi ve bilgi toplumlarının yapı ve kurumları henüz oluşturulamamıştır.⁵³

Kamu hizmetlerinin amacına uygun olarak yürütölebilmesi, bunları yöneten kurum ve kuruluşlara özerklik kazandırılması, bağımsız bir bütçe ve tüzel kişilik tanınmasıyla olanak bulmuştur. Bu çerçevede genel yönetimin, kamu hizmet politikaları ve merkezi planlama aracılığıyla, onun denetimi ve gözetimi altında olmak koşuluyla, ilgili hizmetlerin yerinden yönetim kuruluşlarına bırakılması ve yeterli bir özerklikle donatılması çağdaş gereksinmelere uygun bir çözümdür.¹⁰¹ Aynı zamanda sözü edilen bu hizmetlerde etkinlik ve verimliliğin sağlanması için girişilecek tüm reformlar ve düzenlemeler de özerklikle yakından ilişkilidir.³³

Teorik olarak kamu hizmetlerinde özerkliğin sağlanabilmesi için hiçbir baskı olmaksızın organlarını oluşturabilmeleri, serbestçe karar alabilmeleri ve aldıkları kararları uygulama hakkına sahip olmaları gereklidir. Ancak bütün bunların özerklik için yeterli şartları oluşturduğunu söylemek mümkün değildir. Çünkü kuruluşların aynı zamanda mali özerkliğe sahip olmaları gerekir. Diğer bir ifadeyle, özerk kuruluşların merkezi yönetimin baskısı olmaksızın gelir elde etme ve harcama yetkisine sahip olmaları zorunluluğu vardır.⁹⁸

Nitekim T.C. Anayasalarında, Devlet kuruluşu içinde yer alan kimi kurumlar özerk veya tarafsız kuruluşlar olarak düzenlenmiştir. Anayasada gösterilen özerk ve tarafsız kuruluşlar arasında yer almamakla birlikte, çeşitli yasalarla veya diğer düzenlemelerle özerklik yada yarı özerklik kazanmış kuruluşlar da bulunmaktadır.¹¹³

Spor örgütlenmesi ve hizmetlerin halka ulaştırılması bir çok ölkede genellikle kamu hizmeti olarak yürütölmektedir. Kuşkusuz tarihi süreç içerisinde devletin yerine getirmek zorunda olduğu eğitim, sağlık, güvenlik vb. görevler sürekli değişim içerisinde olmuştur. Bir çok örgütte olduğu gibi spor örgütlerinde de kendini gösteren bu değişim, ölkelerin benimsemiş oldukları siyasi ve ekonomik sistemlere bağılı olarak gerçekleşebildiği gibi çağın getirdiği yeni ihtiyaçlara paralel olarak da şekillenmektedir.⁷⁰ Doğal olarak modern

dünyanın bütün ekonomik ve sosyal değişimleri spor örgütü ve organizasyonlarında da görülmektedir.¹⁶

Günümüzde sporun yapılanması, devletlerin siyasal ve ekonomik örgütlenmesindeki yapılanmaya paralellik göstermektedir. Bu paralellik gerek o devletin kendi yönetim sistemi içerisinde gerekse devletler arası spor politikalarında farklılıklar gösteren bir karmaşaya yol açmaktadır. Bu çerçevede spor; ekonomi, finans, sağlık ve kamu güvenliği, çevre, işçi ilişkileri, mekan kullanımı yasaları ve düzenlemelerini etkileyen kamu politikalarının da konusu olmaktadır.⁴⁸

Spor AB ülkelerinin pek çoğunda devlet tarafından doğrudan yönetilmemektedir. Devlet bu işlevini, altyapı organizasyonlarını düzenlemek ve spor ortamını hazırlamak suretiyle gerçekleştirmektedir. Dolayısıyla bu ülkeler spor ile ilgili örgütlenmelerini, bilimsel ve teknolojik gelişmeler ışığında, çağdaş yönetim anlayışı çerçevesinde özerkliği ön plana çıkaracak şekilde yapılandırmaktadırlar.⁷⁰

Türkiye’de, kamu ve özel spor örgütlenmelerindeki sorunlar öteden beri bilenen ve tartışılan konuların başında gelmekte, bu sorunlar beraberinde, Türk sporunun dokusuna uygun bir yönetim modeli arayışını gündeme getirmektedir. Özellikle, “spor yönetiminde, sporun içerisinden gelen bireylerin aktif hale getirilerek söz sahibi olmaları”, “spor yönetiminde merkeziyetçilikten uzaklaşılması”, “devletin spor yönetimi üzerindeki etkinliğinin azaltılması” gibi öneriler ele alındığında, uygulamada mevcut yönetimin katı-merkeziyetçi bir yapıya sahip olduğu ve spor yönetiminde sporun içerisinden gelen bireylerin yeterince söz sahibi olmadıkları anlaşılmaktadır. Sporda bugüne kadar kaydedilen aşamalar ve günümüz toplumlarında ulaşılan nokta, sporun yönetimini daha önemli kılmaktadır.⁷¹

Bu önem, genelde spor alanındaki yapısal değişim projesinden, özelde ise proje dahilindeki federasyonların özerkleştirilmesinden bahsedilmesini sağlamaktadır.⁷³

Türkiye’de özerk olarak tanımlanan kuruluşlardan birisi “Türkiye Futbol Federasyonu” dur. (T.F.F.) Türk spor yönetiminde özerkliğin uygulandığı kuruluş olan T.F.F.’deki özerklik uygulamalarının boyutları ayrı bir tartışma konusudur.

Türkiye’de ilk spor örgütlenmelerinin futbol kulüpleri ile başlaması ve futbolun günümüze kadar birçok aşama kaydederek kurumsallaşması ilgi çekici bir noktadır. Toplumsal gelişmede küçümsenmeyecek bir yere sahip bulunan futbol, sektörel anlamda da önemli sayılabilecek bir yapı sergilemektedir. Bu nedenle hemen her ülkede futbolun örgütlenmesinin gözden geçirilmesi zorunluluk haline gelmekte, yapının kurumsal bir organizasyon ve kendi kendini finanse eden bir sistem haline dönüşümünün sağlanması gerekmektedir.²⁹

Türk spor yönetiminin sosyal, ekonomik ve kültürel boyutlar içeren kapsamlı ve karmaşık sorunlarla karşı karşıya bulunduğu bilinmektedir. Bu nedenle spor yönetimi ile ilgili kuruluşların da sosyal, ekonomik, siyasal ve kültürel kurumlara benzer şekilde yapılandırılması gerekmektedir. Sözü edilen bu kuruluşların ise etkili ve verimli çalışabilmeleri için öncelikle yönetimlerinin iyileştirilmeleri zorunludur.⁷⁰

Bu gelişmelere paralel olarak, spor kulüpleri ve federasyonları yapılanmalarını ve faaliyet alanlarını genel ekonomi kurallarına göre planlamak zorundadırlar. Bu doğrultuda yapısal değişikliklere gidilmesi halinde, bu alanda yapılacak araştırmalarında sayısı gün geçtikçe artacaktır.²⁴ Ayrıca sporun örgütlü formal yapısının ötesinde, ekonomik biçimlenişinin incelenmesi sporu anlamada önemli bir akademik gereksinimdir.⁴⁸

Türk spor yönetiminde özerkliğin ekonomik boyutunu T.F.F. örneği ile belirlemek amacı ile yapılan bu araştırmada; Türkiye’de spor yönetimindeki özerklik uygulamaları çerçevesinde, T.F.F.’nin yönetim yapısı, kamu yönetimindeki yeri, özerkleşme süreci ve mevcut yönetim yapısında görülen idari ve mali problemlerin tespit edilmesi ve bu problemlere çözüm önerileri geliştirilmeye çalışılmıştır.

Bu araştırmada ulaşılan sonuçlarla, spor yönetimi ve ekonomisi alanında yapılacak araştırmalara veri sağlamak ile birlikte, özerkleşme sürecinde olan farklı spor teşkilatlarına idari ve mali açıdan ışık tutacak bir model oluşturmak temel ilke olarak düşünülmüştür.

2.GENEL BİLGİLER

2.1.YÖNETİM

2.1.1. Tanımı ve Kapsamı

Yönetim olgusunun ilk uygulamaları toplumsal yaşam kadar eskidir. Ancak örgüt ve yönetim teorilerinin oluşturulup geliştirilmesi 20.yüzyılın başlarından sonra gerçekleşmiştir. Pek çok anlamı bulunan yönetim, bir örgütün her düzeyinde işbirliğini gerekli kılan, bir grup faaliyetidir.¹⁴³ Yönetim "Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için insan ve fiziksel kaynaklarını en etkin ve düzenli bir biçimde sağlayan, yerleştirilmesini ve kullanımını koordine eden, onu çevresi ile dinamik bir denge içinde tutabilen bir süreç"¹³⁸ olarak tanımlanmaktadır.

Başaran'a göre, yönetimin tanımlarının değişik yapılmasının başlıca iki nedeni vardır. Birinci neden, yönetimi tanımlayanların, yönetimin biçimine ilişkin inançlarının değişik olmasıdır. İkinci neden ise, yönetilen örgütün amaçlarının birbirinden değişik olmasına dayanmaktadır.¹⁷

Sürgüt; "Grup çabasıyla iş başarma, örgütler içinde birlikte çalışan insanların ortak davranış biçimleri ve örgütsel amaçların en akılcı yoldan gerçekleştirilmesine dönük bir eylemler dizisi olarak amaç ve politikaların uygulanması ve gerçekleştirilmesi amacıyla yapılan tüm faaliyetler."¹⁰⁶ şeklinde ifade ederken

Şimşek; "Yönetimi, bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirme, aralarındaki işbirliği ve koordinasyonu sağlayan çabalarının bütünü içeren bir süreç"¹¹¹ olarak tanımlamıştır.

Eren'e göre ise ; "Belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammadde, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır."⁵¹ olarak da ifade edilmektedir.

Bütün bu yaklaşımların ortak noktası yönetimin, belli amaçları diğer kişilerin çabaları ile gerçekleştirmektir. Amaç ulaşmak istenen bir sonuçtur, ancak bu amaca ulaşmada örgütlenmiş bir topluluğun varlığından söz edilebilir. ⁴¹

Etkili yönetim gerçekçi bir yapıyı, amaçları ve çeşitli işlevleri gerektirir. Bu işlevler bir sistem olarak düşünülebilir, bunların her biri ayrı birer alt sistem oluştururlar. Bunlar birbirleriyle ilişkilidir, yönetsel işlevlerin her birinin etkili olabilmesi diğer işlevlerin gerçekleştirilmesine bağlıdır. ⁵² Bu öğelere, aynı zamanda, yönetim süreçleri veya işlevleri olarak başvurulur. ¹⁹

Yönetim süreçleri, yönetim olgusunun safhalarını oluşturan genel faaliyetlerdir. Bu faaliyetler, yönetimin istenen amaçlara ulaşmasını sağlayan ve birbiriyle sıkı sıkıya bağlı yönetim unsurlarıdır. Yönetim biliminin kurucusu Henri Fayol, Yönetim süreçlerini; planlama, teşkilatlandırma, yönetme, koordinasyon ve denetim şeklinde belirlemiştir. Modern yönetim bilimcileri ise bu süreçlere haberleşme, yöneticiler yetiştirme ve yönetimi geliştirme gibi süreçleri ilave etmişlerdir. ¹⁴⁸

Yönetim teorileri gelişirken, genelde uygulamada karşılaşılan başarısızlıkları temel almıştır. Yeni durumlar, yeni teoriler insanların olumlu ya da olumsuz farklı tepkiler geliştirmelerine neden olmuştur. ⁶

Günümüzden geriye doğru baktığımızda kalıcı olabilen ve genel olarak benimsenen yönetim yaklaşımları; örgütsel yapıya ağırlık veren, Geleneksel (Klasik), insan unsuruna ağırlık veren, Davranışsal (Neo-klasik) ve Çağdaş (Modern) Yaklaşımlar olarak üç kategoriye ayırmak mümkündür. ¹⁴⁷

Klasik veya geleneksel yönetim teorisi Taylorun yaptığı "Bilimsel Yönetim" Henri Fayol'un "Yönetim Süreci" yaklaşımı ve Max Weber tarafından geliştirilen "Bürokrasi Yaklaşımı" olmak üzere üç ayrı akım halinde gelişmiştir.

Davranışsal yaklaşım çerçevesinde üzerinde durulması gereken bir başka konuda Douglas Mc Gregor tarafından geliştirilen X ve Y kuramıdır.

Önceki teorilerin katkılarıyla özellikle 1950'li yıllardan sonra gelişen Modern Yönetim düşüncesi kapsamında "Sistem Yaklaşımı" ve "Durumsallık Yaklaşımı" olmak üzere yönetimde iki yeni düşünce tarzının önem kazandığı görülmektedir.

Yönetim teorileri ve bunlara ilişkin düşüncelerin faaliyet alanı ne olursa olsun, her örgütte uygulanmakta olduğu bilinmektedir. Ancak henüz örgütlerin yönetiminde karşılaşılan sorunların tümünü çözmeye yönelik evrensel bir yönetim teorisinden söz etmek mümkün değildir.¹⁰⁴

Yeni bir yönetim düşüncesini ve organizasyonların yapılandırılmasını etkileyen gelişmeler, iletişim ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler ile iletişimde mesafe kavramının ortadan kalkması, herkesin her bilgiye istediği zaman ulaşabilmesidir. Bu durum organizasyonlarda hiyerarşik farklılık, yönetim alanı, kariyer planlaması, vb. kavramları etkilemiştir.⁶

Geçmişte kamu yönetimi ya hiyerarşik terimler içinde düşünülmüş bir moral ve politik sorumluluk olarak algılanmaktaydı ki bu sorumluluk ya kamu kurumlarından siyasal iktidara karşı yönelmekteydi yada özel işletmelerin sahip olduğu değerlerin kamu kurumlarına aktarılması olarak görülmekteydi.⁵²

Yönetim sözcüğünün iki anlamından görevsel (fonksiyonel) olanı "kamu hizmetlerinin yönetimi faaliyetleri" anlamına gelirken, organik olanı ise "yönetme hizmeti ile görevli kamu kurumu (örgüt)" anlamına gelmektedir. Bu açıdan yönetim biliminin konusu, kamu hizmetlerinin yönetimi ile görevli kamu kurumu olarak tanımlanan kamu yönetiminin incelenmesi ile ilgilidir.¹⁷ Her ülke, siyasal, toplumsal ve ekonomik yapısına göre yönetsel yapılarını düzenlemişlerdir.⁶³

Sistem olarak idari yapı "Merkezi yönetim" ve "Adem-i Merkezi (Yerinden) yönetim" sistemi.¹²⁸ olarak ayrılmaktadır. Merkezden yönetim ve yerinden yönetim ilkeleri teorik planda kalırlar ve uygulamada hiç bir zaman salt ve kesin bir şekilde kendilerini göstermezler.⁶¹

2.1.2. Merkezden Yönetim

Siyasal bakımdan merkezci bir sistemde, yönetim işlevinin merkezleşmesi kamu hizmetleri ve kamu gücünün tek elde toplanması¹⁰⁰ yani bütün yetkilerin merkezde toplanması demektir. Teşkilatlanma ilkelerinden en eskisi, en çok uygulama alanı bulanı, en çok tartışılanı, merkezden yönetimdir.³

İdari teşkilatı hiyerarşi denilen bir hukuki bağ ile zincir halinde merkeze bağlanmış kişilerden oluşan tek bir teşkilat halinde ortaya çıkan⁶⁰ bu sistem üst makamların emir verme yetkisini, ast-üst ilişkilerini, üst makamların alt makamlara emir verme ve onları denetleme yetkilerini ifade etmektedir.¹²⁷

Bir örgütte özellikle, karar verme yetkisi örgütün en tepesinde yer alıyorsa merkezileşmiş, daha alt kademelere inmişse yayılmış (merkezleşmemiş) demektir.¹⁴³

Merkezden yönetim sisteminin bazı çeşitli üstünlükleri vardır. Bu sistemde merkezin güç ve etkinliği arttığı için toplumsal ve ekonomik üstünlük sağlanır. Kaynakların tek elde toplanması hizmetlerin maliyetini azaltarak, örgütün etkinlik ve verimliliğini artırabilir. Merkezi bir planlamayla hizmetlerin finansmanı ve her bölgeye dengeli bir biçimde dağılması sağlanır, denetim kolaylaşır. Bunun yanında, Devlet yönetiminde birlik sağlanır. Kamu hizmetlerinin verimli bir biçimde yürütülmesi için gereken uzmanlık ve parasal olanaklar, merkezden yönetim ile daha kolay elde edilmekte maliyetler azaltılabilmekte, hizmetlerin bir düzeyde ülkeye yayılması sağlanmakla⁶⁰ birlikte tasarrufta bulunmanın kaynağı olup kararlarda koordinasyonu sağlar.³

Ancak bu sistemde merkeze bağlı görevlerin sayısını kabartarak genel giderleri artırdığı gibi bir bürokratik mekanizma yaratarak işlerin uzaması ve gözardı edilmesi ile girişkenliklerinin azalması sonucunu doğurur. Merkez adına görev yapanlar, hizmet gerekleri yerine, merkezin görüşünü uygulamayı yeğlerler. Merkezde siyasal gücü elinde bulunduranlar, kendi seçim çevrelerine kamu hizmetlerinin dağılımında ayrıcalık tanıyabilirler.¹ Buna rağmen çağımızda hemen her devlet, belli bir ölçüde merkezden yönetilen bir örgüt yapısına sahiptir.¹⁰⁰

2.1.3 . Yerinden Yönetim

Merkezden yönetim, yerinden yönetim ilkesi ile birlikte uygulanmaktadır.⁶³ Tam olarak tanımlandığında, yerinden yönetim, kamu hizmetlerine ilişkin yürütme kararları alma yetkisinin, merkez örgütü içinde yer almayan özerk yönetim kuruluşlarına bırakılmasına denir.¹⁰⁰

Yerinden yönetimde, yönetim kuruluşlarının yasayla saptanmış yetki sınırları toplumlara göre önemli ölçüde değişmektedir.¹⁰¹

Yerinden yönetim ilkesi, yasama ve yargı alanında da kullanılabilir. Bu gibi durumlarda, siyasal açıdan yerinden yönetimden söz edilir. Burada söz konusu olan, yönelim açısından yerinden yönetimdir. Siyasal ya da yönetsel gereksinimler, bazı kamu hizmetlerinin, merkez yönetiminin dışında yer alan, ayrı tüzel kişilikleri bulunan kuruluşlara verilmesini zorunlu kılmıştır. Uygulamada yerinden yönetim ilkesi iki biçimde kendini gösterir.⁶³

Bunlardan, birincisi, belli bir yörede yaşayanların kendilerine ilişkin kamu işlerini doğrudan yönetmeleridir. Buna "mahalli yerinden yönetim" denir. Ötekiyse, belli hizmetlerin, merkez örgütünün dışındaki kimi özerk kuruluşlar eliyle yürütülmesidir. Kendi adlarına yürütme kararları alabilen ve hukuksal bir varlığa sahip olan bu kuruluşlar aracılığıyla hizmetlerin yürütülmesine "hizmetçe yerinden yönetim" denir.¹⁰¹

Yerinden yönetim kavramı günümüzde, mahalli idare anlamında kullanılmaktadır. Yerinden yönetim sözcüğü bir hizmetin ya da olgunun söz konusu olduğu ve ortaya çıktığı yerden yönetilebilmesi ve bu amaçla örgütlenmeye gidilmesi anlamına gelmektedir. Doğal olarak söz konusu örgütlenme, farklı biçimlerde ve niteliklerde yapılabilir. Bu nedenle de farklı örgütlenmelerin ve bunlarla, ilgili yönetim olgularının tamamını kapsaması gereken "yerinden yönetim" teriminin bunlardan yalnız birisi olan demokratik yerel yönetimin (Mahalli İdare) birimleri için kullanılması yanlış anlamlara ve kavram karışıklığına sebep olur.¹⁴¹

2.1.3.1. Mahalli Yerinden Yönetim

Mahalli yerinden yönetim idareleri belli bir yer, alan içinde o bölgede yaşayan insanların mahalli, ortak ve uygar ihtiyaçlarının giderilmesi ile görevlidirler. Ülkemizde mahalli yerinden yönetim kuruluşları il özel idaresi, belediye ve köylerdir.

Yerinden yönetim kuruluşlarının yetkileri yer, konu ve biçim yönünden sınırlanmıştır. Çünkü bu kuruluşlar ancak kurdukları coğrafi sınırlar içinde görev yapabilirler, yetkilerini kendi sınırları içinde kullanabilirler.

Hangi görevlerin bu kuruluşlar tarafından yapılabileceği kendi özel kanunların da belirtilmiştir.¹²⁶

2.1.3.2. Hizmet Yerinden Yönetim

Bazı kamu hizmetleri, genel yönetimin dışında "hizmet yönünden yerinden yönetim kuruluşları" başka bir deyişle "kamu kurumu" olarak örgütlenmiştir. Bunlara "hizmetisel" kuruluşlarda denilir.

Bu kuruluşlarla, belli hizmetler tüzel kişiliğe kavuşturulur. Bunlar çeşitli alanlara yayılmıştır. Yönetimsel, iktisadi, sosyal, bilimsel, teknik, kültürel alanlarda görev yapan yerinden yönetim kuruluşları vardır. Örneğin, eğitim alanında Üniversiteler, yayın alanında TRT, sosyal güvenlik alanında Emekli sandığı, ekonomik alanda İktisadi teşekküller, spor alanında ise futbol federasyonudur. Hizmet yerinde yönetim kuruluşları hem genel yönetimden hem de yerel yönetim kuruluşlarından farklıdır.

Hizmet yerinden yönetim kuruluşlarının özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir ;

Hizmetisel kuruluşların, yerel yönetim kuruluşları gibi tüzel kişilikleri vardır. Bunlar da tüzel kişiliklerini, yasa ile ya da yasanın verdiği yetkiye dayanan yönetsel kararla kazanırlar.

Hizmetisel kuruluşlar da diğer yönetsel kuruluşlar gibi ya yasa ile, ya da yasanın verdiği yetkiye dayanarak yönetsel kararla kurulurlar.

Hizmetisel kuruluşların da, yerel yönetim kuruluşları gibi, özerklikleri vardır. Bunların özerklikleri, gördükleri hizmetin niteliğine göre değişmektedir.⁶³

Hizmetler kuruluşlar belli görev ve yetkilerle donatılmıştır. Bunların hizmet alanları değişik niteliktedir.

Hizmetler kuruluşların kendilerine özgü mal varlıkları ve bteleri vardır.

Hizmetler kuruluşlar üzerinde, genel yönetimin veya bağlı oldukları kuruluşların "Vesayet denetimi " vardır.

Hizmetler kuruluşların personeli, memur veya diğer kamu personeli statüsündedir. Kuruluş yasalarında personel rejimi açısından değişik düzenlemelere gidildiğide dikkati çekmektedir.⁶³

2.1.4. Merkezden ve Yerinden Yönetimin zellikleri

T.C .1982 Anayasasının 123. Maddede "idare kuruluş ve görevleriyle bir bütündür ve yasayla düzenlenir." şeklindeki hükmü ile "yönetimin bütünlüğü" ilkesine yer vermiştir, üniter devletlerde yönetimin bütünlük arz etmesi zorunludur. Bu ilke, çeşitli tüzel kişilerden oluşan kamu yönetimi alanındaki kuruluşların bir uyum içinde çalışmalarını gerekli kılar. Kamu yönetimini oluşturan kuruluşlar parçalanmış gibi görünseler de, bu parçalanma, hizmetler ve hizmetleri yürüten kuruluşlar açısından ortaya çıkar. Aslında bunların hepsi bir bütünün ve sistemin parçalarıdır. Yerinden yönetimle, merkezi yönetim kuruluşları arasındaki ilişkinin dayanağı bu ilkedir.⁶³ Idarenin merkezden yönetim ve yerinden yönetim ilkelerine göre rgtleneceğini belirtirken bunların sakıncalarını giderecek iki ilke daha öngörülmüştür. Buna göre, bir yandan merkezden yönetimin katıldığı merkezi idarenin taşradaki temel örgütlenme birimi olan illerin yönetiminin "yetki genişliği" esasına, dayanacağı n görülürken, öte yandan da yerel idarelerin özerkliğine sınır getirilip, idarenin bütünlüğünü gerçekleştirmeye yönelik olarak merkezi idarenin yerel idareler üzerinde "idari vesayet" yetkisine sahip olduğu öngörülmektedir. Anayasa da özel düzenleme konusu yapılmış kamu kurumlarına ilişkin olarak da bu tür düzenlemeler bulunmaktadır.⁶³

Bu bölümde "Hizmet yerinde yönetim" kuruluşlarının en önemli özelliklerinden biri olan özerkliği konunun daha net olarak değerlendirilmesi için oldukça geniş yer verilmiştir.

2 . 2. ÖZERKLİK

2.2.1. Tanımı ve Anlamı

Sözlük anlamıyla özerklik ayrı bir yasaya bağlı olarak kendi kendini yönetme yetkisi olan, kendine özgü yasalarla yönetilen, bir topluluğun bir kuruluşun kendine özgü yasalarla kendi kendini yönetme hakkı ile bir kişinin kendi kendine serbestçe karar verebilme hakkı.⁸⁴ olarak belirtilmiştir.

Özerklik bir kişinin, bir topluluğun, kendi uyacağı yasayı kendisinin koyması olarak tanımlanmakta ve bu anlamda kurumun kendine özgü bir yasasının bulunması, üst makamların koydukları kurallara uyma yerine, kendi kendini yöneten bir kuruluş olması⁴⁰ nedeniyle tüzel ve töresel bir özgürlük olarak ifade edilmektedir.

Birbiri ile karıştırılan özgürlük ve özerklik kavramlarına açıklık kazandırılması gerekmektedir. Özerklik, kavramsal olarak daima özgürlükte ilişkilendirilmiş ve bir özgürlük sağlama tekniği olarak veya buna yakın anlaşılmıştır. Bu yüzden de, özerklikle ilgili tüm yaklaşımlar "demokrasi" içinde anlam ve açıklık kazanırlar.

Sartori⁹⁹ ; özerkliği, "bireyin kendini, kendi yasaları ile bağımlı tutması" olarak tanımlar." Özerkliğin, "egemenlikten" ya da "hâkimiyetten" farkı, bu üst ölçüğe göre izafi olarak bir alt saha teşkil etmesidir. Bu alt sahanın önemi, özel bir özgürlüğe imkan vermesinden kaynaklanmaktadır. Tartışmaların ortak paydası yönünde bir tanım olarak, "özgürlük" (hürriyet, liberty, freedom) "bağlı olmama", "dışarıdan etkilenmemiş olma", "engellenmemiş olma", "zorlanmamış olma" halidir. Özgürlük; irade özgürlüğü, kişi özgürlüğü, düşünce özgürlüğü, vicdan özgürlüğü, hareket özgürlüğü, tabii özgürlük olarak sınıflandırılabilir.⁴

Kant özerklik ile özgürlük arasındaki ilişkinin, özerklik kavramının demokratik özgürlükle veya başka çeşit siyasal özgürlükle hatta hukuksal özgürlükle çok az ilişkisi olduğunu vurgulamıştır. Dış ve iç özgürlük ayrımı yapan Kant'a göre kendi yasalarımızı kendimiz yapmamız özerkliktir ve ahlaksal özgürlüğümüzle ilgilidir.

Kelsen "siyasal özgürlüğün özerklik olduğunu" ileri sürmüştür. Ancak tüm bunlar özerkliğin, felsefeden kaynaklanan spekülâtif bir düşünce yöntemiyle ulaşılan tanımlarıdır

ve günümüzde özerklik temelinde biçimlendirilmiş kurumların varlığı ve işleyişi hakkında yeterli düşünsel dayanaklar sağlamadıkları gibi, özgürlüğün özerklikle doğrudan veya dolaylı ilişkisini kurmakta yeterli kuramsal temel de oluşturmamaktadırlar⁸³

Kurumsal özerklik; bireysel olmaktan çok, örgütlere ve kurumlara özgü bir yapı ve yönetim işlevini çağrıştırmaktadır. Kurumsal özerklikten söz ettiğimiz andan itibaren, içeriksel olarak tamamen farklılaşmış bir kavrama ulaşıyoruz demektir.

Kurumsal özerklik, bireysel özerklik gibi doğrudan özgürlüğü çağrıştıran bir kavram değildir. Bu açıklama, özerkliği ve özerk kurumlaşmayı, "merkezi idarenin baskısından kurtuluş" veya "baskının hafifletilmesi" gibi algılayabilmek için başka bazı açıklamalar yapmayı da zorunlu kılar. Kurumsal özerkliğin konuşulduğu, tartışıldığı, talep edildiği alan siyasettir. Siyaset, yurttaşın "baskıdan korunma" anlamında, 'özgürlük' sorununu da doğuran kamusal bir eylemdir. Kurumsal özerklik taleplerini kuşatan normatif düzeydeki tartışmada özerklik, bireysel özgürlüğün nasıl ve hangi yöntemlerle sağlanacağı tartışmalarından sıyrılıp, demokrasinin "kendi kendine yönetim" ilkesine iz düşmektedir.⁹⁹

Öyleyse özerklik kavramı kamu yönetimi açısından ele alındığından kuruluşların kendi sorumlulukları altında ve ülke yararları doğrultusunda kendi hizmetlerini düzenleme haklarını anlatır. Merkezden yönetimin ve bürokratik çalışmanın sakıncalarını gidermek veya azaltmak için düşünülen idari bir araç olan özerklik hem demokratik katılımın gelişmesiyle ilgili bir özellik olarak karşımıza çıkmakta hem de hizmetlerin aksatılmasına ve yürütmenin geciktirilmesine yol açan yetkilerin tek elde toplandığı kararların üst düzey merkezi organlar tarafından alındığı kurumlar yerine, yürütmede sürat, etkinlik ve verimlilik sağlayan, uygulayıcıların yönetim de söz sahibi oldukları, daha serbest ve esnek hareket edebilen kurumları esas alan temel özellik olarak bahsedilmektedir.⁹⁸

2.2.2.Amacı ve Kapsamı

Özerklik kural ya da ilkeye bağlı olmaksızın her konuda istediğini yapabilmek değildir. Bu nedenle, özerkliğin kapsamı Anayasa ve kanunlarla çizilen sınırlar içinde kalmak zorunda olup, özerklik çerçevesinde tanınan yetkilerin kötü amaçlarla kullanılmaması gerekmektedir.⁹⁸

Hukuksal açıdan yaklaşıldığında özerklik, bir kişinin veya grubun, görevlerini yerine getirmesine izin verecek ve diğer guruplardan farklı kimliğini korumaya yetecek miktarda bağımsız olmasıdır. Bu tanım iki kısımdan meydana gelmektedir. Harici kısım ve dahili kısım, özerkliğin harici kısmı, "bağımsızlık"tır ve "yetki sınırları"na veya "sorumlu olunan alana" denktir. Özerkliğin dahili yönü, o grubun kimliği veya misyonudur. Öyleyse bir kişi veya kurumun kendi iradesiyle hukuken geçerli karar alabilme ve bu kararı uygulayabilme hak ve yetkisine sahip diğer bir deyişle, "kesin" kararlar alıp bunu uygulama yani yürütme gücüne malik, tüzel kişiliğe sahip olan veya olmayan her "hukuksal varlık" özerktir.⁹⁰

Özerklik konusunda yapılan bir çok çalışma iş ve ticaret dünyasından izler taşımaktadır ; Brock²⁰ un çalışmasında "özerklik organizasyon üyesinin iş üzerinde vermek zorunda olduğu kararların günden güne artan miktardaki özgürlüğüdür ve bir otorite benzerliğidir." ifadesi yer alırken, Tata¹¹⁷ nın takım çalışması ile ilgili çalışmasında; "Dünya iş çevresinin karışıklık ve kargaşası takım tabanlı organizasyonlara doğru bir eğilimle sonuçlandığını ve takımların kullanımı özellikle özerk iş takımlarının pek çok Birleşmiş Milletler organizasyonu için popüler bir strateji haline geldiğini" tespitine yer verilmekte iken, Pinnington ve Haslop⁹³ ise yaptıkları çalışmada iş alanındaki özerkliği "stratejik, yönetsel ve işlevsel" olarak üç kısma ayırmaktadırlar. Kuşkusuz ticari işletmeler çevreye bağımlı iseler çevreye bağımsız organizasyonlardan daha az özerktirler ve daha merkezi kararlar alırlar.³²

Kuruluşların kendi hizmetlerini bizzat kendilerinin düzenleme haklarını içeren bir yönetim ilkesi olan özerkliğin ilk şartı; bu kuruluşların karar alma ve uygulama hakkına ve yetkisine sahip olmalarıdır.⁵⁰ Özerk bir kuruluş kesin kararlar alabilmelidir. Bu kuruluşların

aldıkları kararlar, üst makamların ön iznine veya onayına bağlı olmamalıdır.¹² Dolayısıyla, alınan bir karar üst makamın onayına sunulursa gerçek anlamda bir özerklikten söz etmek mümkün değildir.¹²⁶

Öte yandan organlarının bağımsızlığı, organların ve personelin idari bağımsızlığı, merkezi yönetimin atama ve azletme yetkisinin olmayışı, genel olarak kendi içinde seçim uygulaması,⁵⁰ kurum faaliyetlerinin kurumun kendi organları tarafından, siyasi iktidarın ve özel çıkarların müdahalesi olmadan yönetilmesi⁶⁹ özerlikte en önemli unsurlar olarak görülmektedir. Bu nedenle, kurumlar merkezi idarenin yersiz ve gereksiz etki ve müdahalelerinden uzak olmalıdır. Merkezi idare veya üst makamlar özerk kuruluşların personelini görevden alma veya isteğine göre atamak yetkisine sahip bulunursa, özerk kuruluşlar merkezi idarenin bir tür yetki genişliğine sahip yürütme organı durumuna düşebilirler.¹²⁶

Ayrıca özerklik için, serbestçe seçilen üyelerden oluşan bir yönetim organının olması gereklidir. Dolayısıyla, özerk yönetimlerin yönetsel yapılarının kendilerince oluşturulması öngörülmektedir.⁷⁹

Bunların yanı sıra yeterli mali imkanlarının mevcut olması gereklidir. Özerk kurumların merkezi idare tarafından kendilerine tanınan yetki ve görevleri gerektiği şekilde yerine getirebilmeleri için yeterli parasal imkanlara sahip olmaları zorunludur. Maddi imkanlar olmadan verimli bir çalışma yapılamadığı gibi bağımsızlık da tehlikeye düşer. Bu nedenle kurumlar kendilerine yeterli mali imkanlar sağlandığı ölçüde özerk sayılırlar.

Bazı kuruluşların bilimsel bakımdan özerk olmaları ise kuruluşun gelişmesi için gerek gördüğü alanlarda araştırma, inceleme yapma ve geliştirme serbestisinin olması⁵⁰ özerkliğin bir başka boyutudur.

O halde özerklik ; kurumsal bir yapı ve yönetim tekniğini biçimleyen idari ve yasal bir çerçeve olduğundan, yine de yapılan yasalar çerçevesinde işlev görmeyi gerektirir ve "özerk" iken "özgür" olamayan kurumlar ortaya çıkabilir. "Devlet" adlı kapsayıcı bir üst kurum ve onun egemen konumunu tescil eden yasa yapma tekeli ve yasalar var olduğu

süreçe, özerklik çok iyimser bakış ve umutlarla kendisine yüklenen özgürlüğü sağlama ve koruma işlevini yerine getirme konusunda yetersiz ve aldatıcı kalmaya devam edecektir.¹²⁵

2.2.3. Çeşitleri

2.2.3.1. Bireysel özerklik

Bireysel özerklik, insanların, kendi hayatlarının denetimine sahip olmaları prensibini ifade eder. Demokrasi ve özerklik için kendi kendini yönetim bir değerdir. Demokrasi idealinin merkezi de halkın kendi kendisini yönetmesidir. Demokraside, halk kendi kendini yönetir. Böylece, kendi kendini yönetime verilen ortak değer ile birlikte, özerklik demokrasi için gerçek bir müessese türü olarak görünür⁹⁹

Bireysel özerklik, kendi kendine yeterlilik değildir. Gerçekten, bu karmaşık dünyada her muhtemel sorun hakkında herkesin en iyi karar vereceğine inanmak zordur. Özerklik, bir kimsenin, kendi hayatı üzerindeki kimi yetkilerinin bir kişi veya kuruma devredilmesiyle birlikte bulunabilir, fakat bu yetkileri kişi kendisinden uzaklaştıramaz.

Bağımsızlık kendi varlığının farkına varması ve yaratıcılığı açısından bireysel özerkliği geliştirmektedir.⁷⁵

2.2.3.2.Siyasi özerklik

Siyasi özerklik, anayasal veya siyasal şartları bakımından en azından kabaca toplumun "federal" mahiyeti yansıması nedeniyle, toplumsal bölünmelere ve farklılıklara kurumsal bir cevap olarak farz edilir. Bu açıdan bakılınca, bütün toplumlar, teorik olarak tam bir birlikten bütünüyle bölünmüşlüğü veya tam bir bölünmeden birliğe doğru çeşitli şekiller alabilir.⁷⁵ Bu durum siyasi gücün, merkezi yönetimle yerel yönetim üniteleri arasında bölüşülmesidir. Bu sistemde siyasi otorite merkezde toplanmamış, çeşitli birimler arasında paylaşılmıştır. yerel yönetim ünitelerine de yasama ve yürütme konularında kısmi bir bağımsızlık verilmiştir. Bu durum A.B.D., İsviçre gibi federal devlet sistemine sahip ülkelerde görülmektedir.

2.2.3.3.Kurumsal Özerklik

Özerkliğin kurumsal olarak tanımı ise merkezi bir gücün yönettiği daha geniş bir kuruluş içinde kurumun kendi kendini serbestçe idare etmesidir. Özerklik mutlak anlamda ve sınırsız ise, egemenlik kavramına eşittir. Bu anlamıyla özerklik, sadece bağımsız devletlere özgüdür.²³ Çağımızda özerklik sadece bireylere değil, teşkilatlara ve kurumlara da uygulanmaktadır. Kurumsal özerklik, bir kurum veya kuruluşun kendi iradesiyle hukuken geçerli karar alabilme ve uygulayabilme hak ve yetkisidir.¹⁴

Özerklik, kurumsal olarak bir anlam ifade etmemektedir. Bu nedenle, uygulama ve uygulayıcıların tutumları oldukça önemlidir. Dolayısıyla, özerk kuruluşlar yetkilerini iyi kullanmazlar ise, özerklikten beklenen yararlar sağlanamayacağı gibi, büyük bunalımlara da neden olabilirler. Özerk kurumlar üzerinde merkezi yönetimin yetkilerini her zaman kötü kullanacağı varsayımından da hareket etmek gerekir. Özerk olmadığı halde, etkin ve tarafsız bir denetim yöntemi ile başarılı çalışmalar yapmış ve özerksizlikten hiç zarar görmemiş kurumlar da bulunmaktadır.¹²⁸

Günümüzde 'temel ilkeleri aynı' olmakla beraber her toplum, hatta her müteşebbis, özerklik kavramını kendi örf gelenek, milli amaç, siyasi tercih ve sosyal ihtiyaçları açısından kendi kamu yönetiminin gelişmesi yönünde geliştirmiştir. Diğer bir anlatımla, her ülkeye ve idareye uyabilecek tek tip bir özerklik formülü bulunmamaktadır. Bu bağlamda, temel ilkelerde anlaşma önem arz etmektedir.⁴⁰

Kurumlar açısından genel olarak özerkliği mali ve idari özerklik olmak üzere iki ayrı açıdan incelemek mümkündür.

a) İdari İdari özerklik, özerk kuruluşların kendi organları aracılığı ile serbest olarak karar alabilmelerini ifade etmektedir. Günümüzde, bu karar organlarının atama ile değil, seçimle oluşturulmaları da idari özerkliğin bir ön koşulu olarak kabul edilmektedir. Ancak, geçmişte olduğu gibi, günümüzdede bu durumun pek çok istisnasına rastlanılmaktadır.¹²⁴

özerklik kurumlarının kendi öz sorumlulukları altında ülke yararları doğrultusunda kendi hizmetlerini düzenleme haklarıdır. Bu hak genellikle anayasalarca güvence altına alınmakta.⁸⁸ ve uygulamada sadece yürütmeye ilişkin bazı yetkiler tanınmıştır.⁸⁶

b) Mali ; Özerk teşkilatların, insanların ihtiyaç duydukları hizmetleri yerine getirebilmeleri için sadece siyasi ve idari özerkliğe sahip olmaları yetmez. İlave olarak mali özerkliğe de sahip bulunmaları şarttır. Bu sebeple hizmetlerin uygun olarak yürütülebilmesi için, bu hizmetlerini görecektek teşkilata genel bütçe dışında ve hizmete özel bir mal varlığı ayrılmasına ihtiyaç vardır.³⁶ özerk kuruluşların ayrı malvarlığına ve gelir kaynaklarına sahip olabilmelerini ve kanunların öngördüğü esaslar çerçevesinde kendi organlarının kararlarına dayanarak harcama yapabilmelerini öngörmektedir.¹²⁴

Özerklik verilen kuruluşlar, mali kaynaklarını kendi ihtiyaçlarına göre ayarlayabilmeli ve gerekli harcamalarını üst makamların izni olmadan yapabilmelidir. Yalnızca devletin verdiği yardımlarla yönetilen kuruluşlar, çalışmalarını genişletmekte tam bir serbestliğe sahip değillerdir. Böyle durumlarda, çalışmanın kapsamı merkezin verdiği yardımlarla büyük ölçüde sınırlandırılmış olur.¹²⁹

Bu nedenle bu kuruluşların kendi mali kaynaklarının da olması gereklidir. Kendi mali kaynaklarının olması veya yeni mali kaynak bulma çalışmaları, kurumların verimli yönetilmesi ve mevcut kaynakların ekonomik kullanımını da gündeme getirmektedir. Diğer yandan, özerk yönetimlerin kendi yetkileri içinde serbestçe kullanabilecekleri, yeterli kaynaklara kavuşturulması ve bu kaynakların yasal ve anayasal sorumluluklarıyla orantılı olması gerekmektedir.⁷⁹

Özerk yönetimler parasal imkanlarını kendi ihtiyaçlarına göre ayarlama olanağına kavuşturulmalıdır. Bu tip yönetimlerin yeterli mali kaynaklara sahip olması, onlara özerk ve güçlü kuruluş niteliğini kazandırmakta, mali yönden güçlü olan özerk yönetimler, merkezi yönetimin siyasi baskılarına karşı daha kolay direnebilmektedirler. O halde kuruluşların serbestçe oluşturdukları veya seçtikleri organlar tarafından karar alma hakkı yanında merkezi yönetimin dışına kendi gelirlerini sağlayabilmeleri ve merkezi yönetimin baskısı olmaksızın harcama yapmaya yetkili olmaları gerekmektedir.¹²⁹

Özerk teşkilatların bağımsız bir bütçeye sahip olmaları, kendilerine ait özel mal ve gelirlerinin bulunması "bütçenin ademi tahsis kuralına bir istisna teşkil eder." Teşkilatların bir kısmı "katma" bir kısmı da "özel" bütçelidir. Katma bütçe, devlet bütçesinin bir parçası olup, tamamıyla bütçe kurallarına tabidir. Özel bütçeler ise katma bütçeden farklı olarak, tamamen bağımsız bir nitelik taşırlar ve devlet bütçesi ile ilgileri olmadığı gibi, bütçe kurallarına da bağlı değillerdir.³⁶



2.3. TÜRKİYEDE ÖZERKLİK UYGULAMALARI

2.3.1. Yasal düzenlemeler Çerçevesinde

Tekil devlette desantralizasyon kendisini yöresel özerklik olarak göstermektedir. Federal devlet yapısı içinde kendi anayasaları ve yasaları ile yönetilen federe devletten federal yapıya bağlayan ilkelerin en önemlisi özerklik ilkesidir. Bu devlet modelinde özerklik, federal devleti oluşturan federe devletlerin, kendilerine özgü yetkileri olması ve bu yetkilerini merkezi federal otoritelerin müdahalesi olmaksızın kullanabilmeleri ve yetkilerini kendi anayasalarından almaları demektir. Bu ilke, federe devletleri tek yapılı devletlerdeki yerinden yönetim kuruluşlarından ayırmaktadır. Tek yapılı devletlerde özerklik yerel yönetim birimlerine merkezi devletin iradesinden doğarak verilirken, federe devletlerin yetkilerinin kaynağı kendi anayasalarıdır.¹²²

Genel olarak; T.C. 1961 ve 1982 Anayasasının radyo ve televizyon kurumu ile üniversiteleri düzenleyen maddelerinde rastladığımız "özerklik"¹, kavramsal olarak anayasa metinlerinden açıkça okuyup anlayabileceğimiz, bir tanımsal netliğe sahip değildir. Ancak özerkliğin kavramsal olarak "bir şeyden bağımsız" ve "özgür olmak" anlamında kullanıldığı düşünülürse, Anayasamızda bu kurumlar açısından sözü edilen özerkliğin, "merkezi idarenin müdahalelerinden bağımsız hizmet yapabilmek" olarak anlaşılması gerekir, özerkliğin anayasal tarihçesini anayasalarımızın merkezi ve yerinden yönetim ilkesine göre oluşturduğu kurumlar, bu kurumların çalışma ve örgütlenme usulleri, yerel yönetim birimlerinin anayasalarda yer alış ve düzenleniş biçimi gözlemlenerek de anlamak mümkün olabilir.⁷⁵

1961 Anayasası'na kadar Türk Anayasalarının hiçbirinde bu terim yer almamıştır. 1961 Anayasası'nın 112. maddesinde "merkezden yönetim" ile "idari vesayet", "yerinden yönetim" ile "ademi-merkeziyet" kast olunmuştur. 1961 Anayasası'na kadar muhtariyet (özerklik) kavramından ısrarla kaçınılmış, 1921 Teşkilatı Esasiye Kanunu dışında, 1961 Anayasasına kadar bu kelimeye de "ademi-merkeziyet" terimi gibi yer verilmemiştir. T.C. Anayasalarında, kurumsal özerlikle ilgili tartışmalar iki esas çerçevesinde yürütülmüştür.

Bunlar merkezin taşra görevlilerine yetki genişliği vermesi anlamına gelen "tevsii mezuniyet" ve ademi-merkeziyet anlamında da "tefriki vezai" tir.²²

1921 Anayasası'nın 1876 Kanunu Esasisi'nin yürürlükte olduğu döneme özgü, Milli Mücadeleyi örgütleyen ve yöneten ilkeleri içeren bir Anayasa olduğunu düşündüğümüzde, bu Anayasanın mahalli idarelere bakış açısındaki özgünlük dikkati çekmektedir. Bu Anayasada muhtariyet açıkça kabul ediliyor, mahalli görevler asli nitelikte sayılıyordu. 1961 Anayasasında, devlet iktidarının bölüşülmesi ve paylaşılması ilkesinin başka bir uygulama alanı da, yürütme ve idarenin görev alanı içinde yer almakla birlikte "özerk" statüye sahip olan kamu kuruluşları yaratılmış olmasıdır.⁹¹

Özerklik, kurumların kendi öz sorumlulukları altında ülke yararları doğrultusunda, kendi hizmetlerini düzenleme haklarıdır. Bu hak genellikle anayasalarca güvence altına alınmaktadır. 1961 Anayasasının 120. ve 121. maddelerinde üniversiteler ve TRT özerk kurumlar olarak düzenlenmiş, 1982 Anayasası 130. maddesinde Üniversitelerin bilimsel özerkliğinden ve 133. maddesi de Radyo ve Televizyon idaresinin tarafsızlık ilkesinden söz etmektedir.¹²⁶

O halde ne 1961 ne de 1982 Anayasalarında özerkliğe bir açıklık getirilmemiş; özerkliği kavramsal olarak tanımlamaya yetecek bir içeriksel açıklamalara yer verilmemiştir. Ancak sadece, üniversiteler ve radyo ve televizyon ile haber ajanslarını özerk kuruluşlar olarak nitelendirilmiştir.⁹¹

2.3.2. Denetim Mekanizmaları Çerçevesinde

Yönetim bilimciler genellikle denetimi, yönetim faaliyetlerinin kabul edilen plana, verilen direktife ve konulan ilkelere uygun olarak etken bir şekilde yapıp yapılmadığını belirten araç olarak tanımlarlar. Hukuk devleti ilkesinin en belirgin niteliklerinden biriside, devletin bütün eylem ve işlemlerinin yargı denetimine tabi olmasıdır. Nitekim bu ilkeyi benimseyen T.C. Anayasasının 125. Maddesinde "idarenin her türlü eylem ve işlemlerine karşı yargı yolunun açık "olduğunu hüküm altına almıştır. Genellikle idari teşkilatla ilgili denetim "iç denetim " ve "dış denetim" ¹³⁰ olarak ikiye ayrılır.

Denetimin özerk kurumun kendi oluşturduğu organlar tarafından gerçekleştirilmesi temel ilkedir. Bu yönden iç denetim yani denetimin yine özerk kurumun kendisi tarafından gerçekleştirilmesi yöntemi en etkili ve yararlı denetim biçimidir. İç denetim, özerk kuruluşun etkinliğine, saygınlığına bir zarar gelmeksizin ve tarafsız olarak gerçekleştirilebilir. Özerk kuruluşların yalnızca kendi organları tarafından denetimi yeterli değildir. Bazı çalışmaların ve uygulamaların ulusal düzeyde denetlenmesi de bir zorunluluktur. Bu kurumların masraflarına katlanan vatandaşları temsil eden yasama organlarının ve hükümetlerin ulus adına denetim hakları doğaldır.¹²⁸

Özerk kuruluşların denetimi, hizmetlerin gereği gibi yürütülmesinde etkin bir araçtır. Denetim, devlet hizmetleri ile çelişkiye düşen, birliği, bütünlüğü bozan ve hizmetlerin sürekliliği ilkesini zedeleyen uygulamalara engel olur. Nitekim Devlet, özerk kuruluşları, kanunların öngördüğü usul, şekil ve esaslara göre denetlemektedir.¹²⁴

Merkezden yönetim ve yetki genişliğine dayanan kuruluşlardaki hiyerarşik denetime karşılık, yerinden yönetim kuruluşlarında merkezi yönetimin yani devletin denetimi bir başka deyişle "İdari Vesayet" vardır. İdari vesayet devletin yerinden yönetim kuruluşları üzerindeki denetleme yetkisidir. Böylece devlet yerinden yönetim kuruluşlarının çalışmalarında gerekli yasalara ve kurallara uyulmasını sağlar.¹

İdari Vesayet: Genel yönetimle, yerinden yönetim kuruluşları arasındaki bütünlük ve uyum vesayet denetimi ile, bir yönetsel kuruluş içinde ise, hiyerarşik denetim yolu ile sağlanır. Yönetimin bütünlüğünün sağlanması açısından gerek vesayet, gerek hiyerarşik denetim, önemli bir araçtır. Merkezden yönetimin yumuşatılmasını sağlayan ve sakıncalarını gideren yetki genişliğine karşın yerinden yönetimin bazı sakıncalarını gidermeye yönelik olarak da idari vesayet ortaya çıkmıştır.⁶³ İdari vesayet, devletin yerinden yönetim kuruluşlarının çalışmalarında gerekli yasalara ve kurallara uyulmasını sağlar.¹²⁶ Burada söz konusu olan ayrı tüzel kişiliklere sahip yerel idarelerin ve kamu kurumlarının yine onlara varlık veren devlet tarafından kamu yararı amacıyla denetlenmesidir.⁶³

Bu tür denetim, yerinden yönetim kuruluşlarının, yeteneksizliklerinden dolayı konmuş değildir. Bu denetim, daha çok, devlet dışındaki kamu tüzel kişilerinin, devlet tüzel kişiliği ile ilişkisini ve yönetiminin bir bütün olarak uyumlu, yasalara uygun bir biçimde çalışmasını sağlama amacına yöneliktir.⁶²

Vesayet denetiminin yasada belirtilen esas ve usuller çerçevesinde yürütülmesi zorunluluğu bu idarelere tanınan özerkliğin bir sonucudur.⁶³ Özerklik ve vesayet denetimi kavramları birbiriyle ters orantılıdır. Şöyle ki, vesayet denetimi arttıkça özerklik alanı daralır, denetim azaldıkça özerkliğin alanı genişler.⁹ Günümüzde çoğulcu demokrasilerde egemen olan anlayış, yerel özerkliğin sağlanması ve idari vesayetin kaldırılarak, yerine hukuka uygunluk denetiminin yapılmasıdır.²⁵ Hükümetin, özerk kuruluşları bile belli koşullar altında, örneğin «vesayet» denetimi, ya da parasal yardım açısından etkileme olanağı vardır.⁶²

2.3.3. Kamu Hizmetlerinin Düzenlenmesi Çerçevesinde

Bazı kamu hizmetleri, genel yönetimin dışında “ hizmet yönünden yerinden yönetim kuruluşları” başka bir deyişle “Kamu kurumu” olarak örgütlenmişlerdir. Bunlara “hizmetse” kuruluşlarda denir. Bu kuruluşlarla belli hizmetler “tüzel kişiliğe” kavuşturulur.⁶²

Faaliyet alanları ve ilgili oldukları kamu idaresine göre hizmet yönetim kuruluşları “genel” (milli) ve “ özel” (mahalli) olarak ikiye ayrılmaktadır.⁶⁰ yönetim biçimlerine göre ise “kamusal yönetim biçimi” uygulayan ve “özel yönetim biçimi” uygulayan şeklinde ikiye ayrılır .Bir başka tasnif de mali yapıları esas alınarak yapılmıştır. Bu tasnife göre hizmet yerinden yönetim kuruluşları “katma bütçeli” ve “özerk bütçeli” olarak ayrılmaktadır.²⁷

Bunlar çeşitli alanlara yayılmıştır. Yönetimsel, İktisadi, sosyal, bilimsel, teknik, kültürel alanlarda görev yapan, yerinden yönetim kuruluşları vardır.

Kamu hizmetleri çok ve çeşitlidir. Bunları konuları açısından kümelendirmede güçlük vardır. Ancak , kamu hizmetleri, faaliyet konularına göre genellikle dört kümede toplanabilir:

a) Yönetimsel kamu hizmetleri: (Eğitim, Sağlık, Bayındırlık)

- b) İktisadi kamu hizmetleri : (T.C. Ziraat Bankası Genel Müdürlüğü)
- c) Sosyal kamu hizmetleri: (Emeklilik, sağlık, iş ve işçi bulma, sosyal güvenlik)
- d) Bilimsel teknik ve kültürel kamu hizmetleri (üniversite, TRT,Tubitak)

Ayrıca bu kurumlar yürütme açısından; Müşterek emanet yöntemi, İltizam yöntemi, Ruhsat yöntemi, İmtiyaz yöntemi, Yap-işlet-devret yöntemi, Özel yasalarla kurulan dernekler, Kamuya yararlı demekler.⁶² şeklinde isimlendirilmektedirler.

Bağımsızlık, özerklik yada kendi kendine karar alabilme yeteneğinin temel göstergesi tüzelkişilik olduğu bir çok literatürde yer almaktadır T.F.F. tüzel kişiliği haiz olması açısından bu kavrama açıklık getirmek gerekmektedir.

Tüzel Kişilik: Hukuken hak sahibi yani açıklamış olduğu iradenin bir sonuç doğurduğu kabul edilenlere “kişi” denilir. Başlangıçta bunlar yalnızca “gerçek kişi”ler hatta gerçek kişilerden sadece bazıları oldukları halde zamanla hukuk tekniğinin yarattığı “tüzel kişi”ler’ de hak sahibi olarak kabul edilmişlerdir.⁹⁰

Kişi hak ve borçlara sahip varlıktır. Bu kavram insanlar için kullanılmaktadır. Ancak hukuk alanında kişi yalnızca insanlar olmayıp, tüzel kişileri de içine almaktadır.

Tüzel kişiler insanların bir amaç için bir araya gelerek oluşturdukları topluluklardır. İnsanların bazı işleri tek başına yapmaları olanaksızdır. Bunun için kendi aralarında işbölümü yaparak, yetki ve sorumlulukları belirleyerek tüzel kişiler oluşturmaktadırlar.⁵⁷

Türkiye Cumhuriyetini bir Hukuk Devleti olarak niteleyen Anayasa, tümüyle bu temel ilkeye dayanmakta “Egemenlik” kenar başlığını taşıyan 6. maddesinin son cümlesinde “Hiçbir kimse veya organ kaynağını Anayasadan almayan bir devlet yetkisi kullanamaz” demek suretiyle bunu vurgulamaktadır.⁹⁰

Tüzel Kişilik “Kamu tüzel kişiliği” ve “Özel hukuk tüzel kişiliği” olarak ikiye ayrılmaktadır.

a) Kamu Tüzel Kişiliği:

Anayasanın 123. Madde de “ Kamu tüzel kişiliği ancak yasayla veya yasanın açıkça verdiği yetkiye dayanarak kurulur.” hükmü kamu tüzel kişiliğinin yasayla kurulması esasını getirilmiştir.Kamu hukuku tüzel kişileri görevleri bakımından kamu otoritesini

temsil eden tüzel kişilerdir. Kamu hukuku tüzel kişiliği ancak kanunla ya da kanunun verdiği yetkiye dayanarak kurulabilir.⁵⁷

Kamu hukuku tüzel kişileri "kamu kuruluşları" ve "kamu kurumları" olarak ikiye ayrılırlar; Kamu kuruluşları kamu hizmeti gören kamu hukuku tüzel kişileridir.

Kamu kurumları hizmet bakımından yerinden yönetim örgütünü oluştururlar. Kuruluşlar kanunla veya kanunun verdiği yetkiye dayanılarak kanun hükmünde kararname ile kurulacakları için her birisi özel kanun ile kurulurlar.⁶³

b) Özel Hukuk Tüzel Kişiliği:

Özel Hukuk tüzel kişileri işleyiş, görev ve yetki bakımından özel hukuk hükümlerine tabi olarak çalışıp, faaliyet gösterir. Özel hukuk tüzel kişilerini "kar amacı güden" ve "kar amacı gütmeyen" olarak ikiye ayrılabilir. Batı ülkelerinde üçüncü sektör olarak görülen kar amacı gütmeyen örgütlerin başında vakıflar, dernekler, kiliseler, spor kulüpleri, siyasi partiler, sendikalar gelmektedir.

Buna göre; Özel hukuk tüzel kişileri ;

a)Kazanç paylaşma amacı güden (şirketler ve kooperatifler)

b)Kazanç paylaşma amacı gütmeyen (dernekler ve vakıflar gibi) ⁵⁷ özel hukuk tüzel kişileri şeklinde sınıflandırılmaktadır.

2.3.4.Kamu Hizmetlerinin Uygulamaları Çerçevesinde

Siyasal ve idari bakımdan merkezîyetçiliğin giderek azaltılmasında amaç ademi-merkezîyetçi örgütlere gitmektir.⁴⁹

Özerk (Autonomous, Self-Government, Muhtar) kavramıyla ifade edilen kuruluşlar " belli sınırlar içinde ve merkezi bir güç çerçevesinde kendini kendi kanunlarıyla idare eden kamu kuruluşudur" İdare hukuku açısından ise özerklik; "Genel olarak merkezi idare dışında kalan kuruluşların, kanunla belirlenmiş sınırlar içinde kalmak şartıyla, kendi hareketlerine hakim olacak kuralları yine kendilerinin düzenleyebilme yetkisi ve idari ve mali konularda sahip bulundukları az veya çok hareket serbestliği"²³ olarak tanımlanmaktadır .

Devletin dışında kalan, kamu tüzel kuruluşlarının, Anayasanın ve kanunların kendilerine tanıdığı yetkiler çerçevesinde görevlerini yaparlarken, hizmetlerin gerektiği mali imkanlara, ayrı bir bütçeye ve karar organlarına sahip olmaları da özerklik olarak tanımlanmaktadır.¹²⁵

Almanya'da özerkliğin kamu tüzel kişiliğini zorunlu kılmadığı, özel hukuk tüzel kişileriyle de özerkliğin gerçekleştirilebileceği; İngiltere'de ve Almanya'da birden fazla özerk kamu tüzel kişinin (özellikle radyo alanında) kurulabileceği. İngiltere'de kamu tüzel kişinin radyo programlarının özel teşebbüse hazırlanabileceği ABD, Kanada, Japonya gibi ülkelerde özerk kamu kurumları yanında özerk olmayan özel teşebbüsün bulunabileceği de kabul edilmektedir.⁶⁹

2.3.4.1. Özerk Kurum ve Kuruluşlar

Uygulamada çeşitli kurumların özerk olduğu veya özerk olduklarının belirtildiği görülmektedir. Bir yönetim sistemi içerisinde özerklik; bir alt sistemle, bir üst sistemin ilişkisini düzenleyen bir ilke olarak düşünüldüğünde, üst sisteme göre, alt sistemin çeşitli fonksiyonlarına göre özerklik farklı tanımlar ve özellikler kazanmaktadır.⁴⁰

Bir kısım hizmetlerin özerk bazı kuruluşlar tarafından yerine getirilmesine rıza gösterilmektedir. Bazı hizmetler vardır ki; bütün ülkeyi değil, bir bölgeyi veya sadece bir kısım vatandaş gruplarını ilgilendirir. Devlet kendi denetimi altında bir kısım hizmetlerini başka kuruluşlara yaptırabilir.¹²⁷

Anayasada gösterilen özerk ve tarafsız kuruluşlar arasında yer almamakla birlikte, çeşitli yasalarla ya da, öteki düzenleyici metinlerle özerklik ya da yarı özerklik kazanmış, başka kuruluşlar da bulunmaktadır.

Bu kuruluşlardan, Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu, tüzel kişilikli; Sınai Eğitim ve Geliştirme Merkezi ile Milli Prodüktivite Merkezine Türk Standartları Enstitüsü, özel hukuk hükümlerine bağlı tüzel kişilikli; Basın İlan Kurumu tüzel kişiliği olan özel bütçeli; Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, tüzel kişilikli sermayesinin yarıdan

fazlası devlete ve iktisadi devlet teşekküllerine ait, Türkiye Kalkınma Bankası özel hukuk hükümlerine bağlı, anonim ortaklık niteliğindedir.

Bunlardan Türkiye Radyo Televizyon kurumu, radyo ve televizyon hizmetlerinin kurulması ve işletilmesi ve yayın yapma işleriyle uğraşan tüzel kişiliğe sahip tarafsız bir kuruluştur. Türkiye ve Orta Doğu Amme idaresi Enstitüsü, kuruluş yasasına göre bilimsel yönetsel ve mali özerkliği ve tüzelkişiliği bulunan bir eğitim, öğretim ve araştırma kurumudur⁵²

T.F.F. ise daha önce Gençlik ve spor Genel Müdürlüğü içinde örgütlenmiş olan profesyonel futbol yönetimini üstlenerek, özel hukuk hükümlerine bağlı, tüzelkişilli bir kuruluş olarak düzenlenmiştir.¹¹³

Hizmet yerinden yönetim kuruluşları hem genel yönetimden hem de yerel yönetim kuruluşlarından farklıdır. Ayrıca 1961 anayasası madde 122 de "Kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları" başlığı altında bir düzenleme getirmiştir. Buna göre; Kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları kanunla meydana getirilir ve organları kendileri tarafından ve kendi üyeleri arasından seçilir." Ayrıca "kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları kanunda gösterildiği şekilde devletin idari ve mali denetimine tabidir." Hükümleride bulunmaktadır. bu kuruluşların özerklik güvencesi olmaktan çok, şekle ait bir ayrıntıyı yansıtmaktadır.²²

Özerk kuruluşlara karşı ve sakıncalı yanlarının bulunduğu inananlar, Modern ülkelerde tamamen yerel nitelikte olan çıkar ve ihtiyaçların giderek azalan bir seyir izlediğini ileri sürmektedirler. Özellikle teknik alandaki gelişmeler, dolayısıyla yüksek verimin elde edilmesinin merkezden yönetim sayesinde mümkün olacağı savunmaktadırlar. Çünkü eğitim, sağlık ve sosyal yardım gibi konularda bu hizmetlerden halkın eşit oranlarda yararlanmasının imkansız olduğu bu hizmetlerin özellikle adalet ve emniyet hizmetlerinin gereği gibi yerine getirilmesinin yeter derecede gelir kaynağına sahip kuruluşlarca mümkün olabileceği ileri sürülmektedir.¹²⁶

Özerkleşmeye karşı olanlar bir yandan özerkleştirme ile kurumların daha fazla yetkiyle donatılmasını, hizmetin bölünmesi ve parçalanması şeklinde değerlendirmekte

diğer yandan özerk kuruluşları kontrol edecek bir kuruluş ya da denetim mekanizmasının olmadığı durumlarda; özerk yönetim içerisinde bir bürokrasi oluşacağını, dolayısıyla kontrolün olmadığı yerde ise her türlü yolsuzluk, rüşvet ve suistimallerin önlenemeyeceği ve bu nedenle merkezi bürokrasinin yerini, özerk bürokrasinin alabileceğini ileri sürmektedirler.¹⁴⁴

Özerk yönetime karşı çıkılmasının bir gerekçesi olarak ülke bütünlüğünün ve tekil (Üniter) devlet yapısının böyle reformcu yaklaşımlarla tehlikeye düşebileceği kaygısından kaynaklanmaktadır.¹⁴⁰

2.3.4.2. Bağımsız İdari Otoriteler

Yakın zamanlarda klasik idari örgütlenme modelinin dışına çıkan yeni idari yapılanmalarda gözlenmektedir. Özellikle kamusal yaşamın hassas sektörleri olarak nitelenen sermaye piyasası, görsel ve işitsel iletişim gibi alanlarda hem düzenleyici hem de denetleyici işlevlere sahip yeni idari kuruluşlar ortaya çıkmıştır. İşte bu tür idari kuruluşların klasik yapılanmadan farklılığını da gösterecek şekilde Bağımsız İdari Otoriteler olarak isimlendirilmesi hukukçuların bir şeylerin hızla değiştiğini fark edip, bu kuruluşları klasik idari şemada özel bir yere sahip olarak inceleme konusu yapmalarıyla başlamıştır.³⁹

Bu özelliklerini şöyle sıralamak mümkündür;

Üyeleri bağımsız, yönetimleri ise özerk olan bu kuruluşlar, faaliyetleri yalnız yargısal denetime tabi olup, hiyerarşi veya vesayet türü idari denetime tabi olmamaları yanında çeşitli idari yaptırım uygulama yetkileri vardır. Bu kuruluşların genel olarak işlevi, toplum yaşamının duyarlı alanlardaki kamusal ve özel etkinlikleri düzenlemek, izlemek, denetlemek, aykırı davranış ve durumları önlemek ve yaptırıma çarptırmak suretiyle kimi temel hak ve özgürlükleri ve ekonomik düzeni korumak ve güvence altında bulundurmaktır.¹¹⁶

Uygulamada rastlanan en önemli örnekleri, Türkiye’de; Sermaye Piyasası Kurulu, Radyo Televizyon Üst Kurulu, rekabetin korunması ile görevli Rekabet Kurulu, tüketicinin

korunması için Reklam Kurulu ve Tüketici Konseyi Fransa'da; Seçim Kampanyalarını Kontrol Komisyonu, Kamuoyu Yoklaması Komisyonu, Bilgisayar ve Özgürlükler Milli Komisyonu, İdari Belgelere Ulaşma Komisyonu, Tüketicilerin Güvenliği Komisyonu, Rekabet Konseyi, Görsel ve İşitsel Medya Yüksek Konseyi, Borsa İşlemleri Komisyonundur.³⁹



2. 4. SPORDA YÖNETİM UYGULAMALARI

2. 4. 1. Spor Yönetiminin Tanımı

Dünyada sporun bir bilim olarak ele alınması çok eski yıllara dayanmaktadır. M.Ö. Roma imparatorluğu ve eski Yunan sitelerinde, saray tarafından spor büyük önem görmüş, Roma imparatorluğu döneminde programlı spor faaliyetleri yapılmıştır. Roma arenasındaki gladyatörlerin sportif amaçlı gösterileri eski Yunanistan'daki Antik olimpiyatlar (M.Ö. 776) spordaki ilk önemli olaylardır. Daha sonraları uzun savaşlar ve tarihi gelişmeler sporda bir durgunluk yaratmış, ancak M.S. 1800'lü yıllardan itibaren bütün bilim dallarında olduğu gibi, sporda da gerçek bir teşkilatlanmaya gidilmiştir.³³

Cumhuriyet dönemi öncesinde Türklerde spor alanındaki ilk teşkilatlanmanın Büyük Selçuklu devletinde ortaya çıktığı görülmektedir.⁷⁴

Osmanlı İmparatorluğunun yükselme dönemi öncesinde ise menzil denilen statlar yaptıkları, şeyhleri (spor başkanlarını) bu statlarda görevlendirdikleri ve müritleri (sporcuları) de buralarda barındırdıkları, tekke ismi verilen kulüplerin, vakfiyeler tarafından desteklenerek uğraştıkları spor dallarında faaliyetlerini sürdürdükleri, şeyhler ve müritlerinin aylık aldıkları ve bedava yemek yediklerinden bahsedilmektedir.⁸⁰

Okul yönü ağır basan, 1540 kuruluşlu Savunma Ustaları Birliği'ni (İngiltere) yada bir ada halkının savunma gereksinimlerinden kaynaklanan 1603 kuruluşlu Yüzme Federasyonu'nu (Japonya) dışarıda bırakırsak, sporun yönetsel biçiminde örgütlenmesi, ancak 19. yüzyılın son çeyreğinde başlamış 20. yüzyılın dönülmesinden sonra da hızlanmıştır.⁵⁶

İngiltere ve Avrupa'da başlayan bu hareket ile, 1894 yılında Milletlerarası Olimpiyat Komitesi, ilk ve en büyük milletlerarası spor yönetimi organını kurmuştur. Bunu diğer milletlerarası spor kuruluşları izlemiştir.

1900'lü yıllardan itibaren milletlerarası spor federasyonları kurulmaya, milletlerarası spor politikaları tespit edilmeye, modern olimpik spor tesisleri yapılmaya, sporla ilgili milletlerarası tüzük ve talimatlar hazırlanmaya, spor, gerçek spor yöneticilerince, sevk ve idare edilmeye başlanmıştır. Günümüzde artık spor yönetimi tesis planlanması,

işletmecileri ve spor programları üretimi ve uygulamalarıyla, ülkelerin milli ve milletlerarasındaki başarılarını şekillendiren unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir.³³

Yönetimin insan ve materyallerin mal ve hizmet üretmek maksadıyla örgütlenmesi, sevk ve idare edilmesi için var olduğu düşünülürse, ister kamu ister özel işletme veya eğitim, spor yönetimi gibi ayrı başlıkların amaç farklılıkları ne olursa olsun günümüz modern yönetim anlayışına sahip ülkelerdeki uygulama bakımından yönetimin farklı yanı bulunmadığı söylenebilir.¹⁵⁰ Çünkü yönetimin bu genel tanımlaması spor açısından da geçerlidir. Kuşkusuz her toplumsal kurum gibi spor da formel ve informel bağlarla toplum sistemine bağlıdır ve genel yönetimin ilke ve kurallarının spor alanına uygulanması söz konusudur.⁴⁵

Yönetim olayı spor sektörünün dinamikleri açısından incelendiği taktirde bu sektörün farklı alanlarında öğrenci, öğrenci-sporcu, sporcu ve diğer katılımcılara hizmet sunan spor öğretmeni, antrenör, monitör, spor yöneticileri ve rekreasyon lideri gibi spor eğitimcilerinin eğitim faaliyetleri sırasındaki rollerinin, endüstri işletmelerinin alt kademelerinde görev yapmakta olan yöneticilerin rolleriyle benzerlik içinde olduğu görülecektir.¹⁵

Böylesi bir önem arz eden spor olgusunun yönetimi de günümüzde ilgi odağı haline gelmektedir . Öte yandan spor kulüpleri, milli ve uluslararası spor kuruluşları ile uluslararası spor organizasyonları spor yönetiminin ne kadar geniş boyutlarda ihtiva ettiğini göstermektedir.¹⁰⁵

Günümüzde, artık spor bir bilim dalı olarak kabul edilmektedir. Her bilim dalında olduğu gibi sporunda kendi içerisinde bütünlüğünü sağlayan çeşitli kollar vardır. Bu bilim kollarından birisi de spor alanında sevk ve idareyi en iyi şekilde sağlamanın yollarını anlatan spor yönetimidir. spor yönetiminde de başarı yönetimin bütünlüğünü oluşturan unsurların bir araya gelmesi, birlikte fonksiyonlarını sürdürmeleriyle gerçekleşebilecektir.

Bu unsurlar; spor yöneticileri, spor teşkilâtı, spor politikası, spor mevzuatı, spor tesisleri, spor organizasyonudur.³³

Bu durumda spor yönetimini oluşturan bu unsurların uzun yıllara dayanan tecrübe ve araştırmalar ışığında bütünleştirilmesi süretiyle amaçların tespiti, aynı hedefe yönetilmesi ve değerlendirilmesiyle istenen yönde işleyişinin sağlanması gereklidir.

Spor Yönetimi: Sporu oluşturan unsurların kuruluş ve işleyiş biçimini inceleyen ve bu unsurların en iyi şekilde işlemesi için gerekli yönetim tekniğini bu yoldan bulmaya çalışan spor biliminin bir koludur. Spor yönetimi, spor teşkilat ve organizasyonlarının kendine özgü farklı bir yapı ve işleyişe sahip olmasından doğmuştur.

Öyleyse hammaddesi insan olan ve halkla sürekli ilişki içerisinde olan spor kurum ve kuruluşlarının, dinamik bir yönetim yapısına sahip olması gerekir.⁵⁵

Spor yönetimini diğer yönetimlerden ayıran belirleyici nokta, sporun yapısal özelliğidir. Gerçekten, spor alanı çok değişik ve çeşitli faaliyetlerin bir arada yürütüldüğü karmaşık bir yapıya sahiptir. Bugün sporun, toplumda giderek kazandığı önem dolayısıyla sosyal bir kurum haline dönüştüğü kabul edilmektedir. Bilhassa sporla ilgili kurum ve kuruluşların, diğer bir çok toplumsal organizasyonlara göre halkla daha yoğun ilişki içinde olduğu söylenebilir.

Bu nedenle; spor yönetimi, sporun özelliklerini dikkate alarak, sporla ilgili kurum ve kuruluşların etkili ve verimli bir biçimde yönetilebilmesi için gerekli bilgileri sağlamak, bu bilgiler ışığında ilke ve yöntemler geliştirerek bunları uygulamaya koymak durumundadır.⁷⁰ Belkide T.F.F'den başlayan özerk yapılaşma sporda etkili ve verimli yönetimin ilk adımını oluşturmaktadır.

2.4.2. Spor Yönetiminin Amacı ve Kapsamı

Spor yönetiminin amacı; spor faaliyetlerinin akıcı ve bilimsel bir biçimde yürütülmesinin yollarını araştırmak, bulmak ve bunları genel ilkelere dönüştürmektir. Başka bir deyişle spor yönetimi, spor alanına ilişkin politika, karar ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerle ilgilendir. Buna göre beden eğitimi ve spor faaliyet programlarının geliştirilmesi ile birlikte personelin sağlanması, denetimi ve spor tesislerinin yönetimi gibi konular kapsamaktadır.⁷⁰

Sporla yönetimi meydana getiren unsurlardan her birinin amaçları ayrıdır. Ancak, bu amaçların bütünü, yönetimin genel amacını oluşturur. Bütün unsurların amaçları, yönetim bakımından aynı oranda önemlidir. Amaçlardan birinde hedefe varılmaması, yönetimin genel amacını etkileyebilir.³³

Günümüz toplumlarında çok değişik ve çekici yönleriyle ilgi odağı olan spor, bir yandan büyük ekonomik faaliyetleri kapsayan, öte yandan ülkelerin uluslararası platformda tanıtım konusu olan ve hatta uluslararası ilişkileri müspet veya menfi yönde etkileyebilen nitelikler taşımaktadır. Spor organizasyonlarında da öngörülen hedeflere ulaşabilmek için etkili bir planlama, teşkilatlandırma, yönetme, koordinasyon ve kontrol gibi yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesi şarttır. Kaldı ki yönetim mekanizmasını oluşturan bu ilkeler vasıtasıyla mevcut kaynakları (para, zaman, mekan, malzeme, personel gibi) en rasyonel bir şekilde kullanarak teşkilatın amaçlarını gerçekleştirme bütün yönetimler için söz konusudur.

Spor yönetiminin önemi, yönetimin sözü edilen bu görev ve fonksiyonlarından kaynaklanmaktadır. Bilhassa spora mahsus özelliklerde spor yönetiminin önemini artırmakta ve yöneticilerin çalışma ve görev alanlarını genişletmektedir.⁷⁵ Bu durumda spora özgü bir yönetim tarzı olarak federatif örgütlenmenin spor yönetiminin amacına ve kapsamına daha uygun olduğu fikri öne sürülebilir.

2.4.3. Spor Yönetiminde Özerklik Uygulamaları

Liberal düşünce; ortaçağda devlet hakimiyetinin katı şekilde uygulandığı fertlerin derebeyleri veya devlete karşı köle olarak değerlendirildiği Avrupa'da ortaya çıkan bir düşünce akımıdır. Liberal düşünce bireylerin teşebbüs hürriyetlerini geliştiren ekonomik anlamda kamusal otoritenin etkinliğini azaltan ve kamusal alan daraltan anlayış olarak kabul edilmektedir. Anglo-Sakson kültürünün yaygın olduğu İngiltere ve Amerika gibi ülkelerde kişilerin ve şirketlerin büyümeleri, gelişmeleri, rekabet etmeleri toplumsal zorunluluk olarak ele alınmıştır.

Sporun ruhunda da liberal düşüncede olduğu gibi kişilerin gelişmesi, rekabet etmesi, yarış kazanması vardır. Sporcular bulundukları yarış ortamında oyunu kazanmak için daha önceden gerekli olan hazırlık ve planları yapar ve bunun için zihin dünyalarının da sürekli gelişme sağlamak zorundadırlar .Bu paralellikler sporun liberal düşünceye uygun olarak tamamen özel hukuk alanında ve tamamen kuralları önceden belirlenmiş bir düzen içerisinde yapılandırılmasını gerekli kılmaktadır. Aslında sporun geliştiği toplumlar kişi teşebbüsünü sınırlandırmayan ülkelerdir.⁴⁷ Bu özelliği taşıyan ülkelerde tamamen özerk sayılan Gönüllü birlik modelleri oldukça gelişmiştir.

Modern toplumlarda gönüllü kuruluşların oluşumu, toplumların yapısal özellikleri ile ilişkilidir. Bu toplumlar, endüstri öncesi toplumlardan, sosyal farklılaşma derecesi ile birbirinden ayrılıyorlardı. Sosyoloji de sosyal farklılaşmadan kastedilen, daha önce, aynı anda bir tek sosyal birlik tarafından gerçekleştirilen toplumsal görevlerin, iç yasaları itibarıyla diğerleriyle sınırlanan ve görevlerinin gerçekleşmesine uzmanlaşmış olan başka sosyal birliklere bölünmesi süreci ve neticesidir.

Endüstriyel toplumların rollerine uygun olarak farklılaşan işleve özel, özerk parça sistemleri, ilgili temel işleve ait değer ve normlara sahiptirler. Üyelerini biçimsel, sıkı bir şekilde sınırlandırılmış kurallarla ve zorluklarla bir araya getirirler. Bu şekilde, değişen işlev şeklindeki parça sistemini içine alarak ve böylece sosyal yaşama gruplarının anlamını kesin olarak azaltarak, bireylerin toplumsal hayatlarını tayin ederler.

Devletten bağımsızlık, spor kulüplerinin ve federasyonların, desteklerini açık yollarla temin etmelerini kabul etmesi anlamındadır. Fakat bu ancak, devlet ile gönüllü kuruluşların arasındaki görev dağılımlarını ortaya koyan yardım prensibi ile mümkündür. Bu prensip, kulüp üyelerinin kendi isteklerini, menfaat ve beklentilerini en iyi bilen kişiler oldukları ve bunların kendi sorumluluklarında olmasını istedikleri görüşünden yola çıkar.⁶⁷

Devlet, gönüllü kuruluşların imkanlarının yetmediği yerde maddi destek sağlamalıdır. Ama gönüllü kuruluşların serbestçe yayılmalarını engelleyecek her türlü olaydan da uzak durmalıdır. Devlet sadece, maddi destek sağlayacak vasıflara sahip olanları belirlemeli ve bu desteğin gerçekten de organizasyonun kendi yapısını destek

yeni güçlerin oluşmasını sağlayıp sağlayamadığını kontrol etmeli ama hiçbir zaman denetimi sağlayarak yetkileri kendinde toplamamalıdır.

Devletten bağımsızlık (özerklik) ve yardım prensibi, hiçbir zaman, devletin spor organizasyonunda olanlara karşı ve bu organizasyonun üyelerine karşı ilişkilerini nasıl şekillendireceği konusunda kayıtsız kalması anlamına gelmez. Bu özellikle, etkisinin, politik anlam taşıdığı durumlarda (milli takımların uluslar arası temsillerinde veya devletin önemli fonksiyonlarını sağlık, eğitim gibi kendisi veya başka bir şekilde organize ettiğinde) geçerlidir. Tekelcilik ve politik etki söz konusu olduğunda, örneğin: değişik odalar ve birliklerde olduğu gibi, üyeliğin, devlet tarafından garanti altına alınan bağımsızlığı ve özgürlüğü artık söz konusu olamamaktadır. Bunu engellemek, ancak bir elementin diğer bir elementi parçalanmasıyla mümkündür.⁶⁷

"Gönüllü spor birlikleri" modelinin ilk kurulduğu ve bu güne kadar korunduğu ülkeler de bile spor ama dolaylı ama doğrudan "toplumun genel örgütlenme aracı olan" siyasetin ve "toplumun siyasal örgütü" olan devletin etki alanına girmiştir. Bürokrasileri ancak on dokuzuncu yüzyılın son çeyreğinde gelişmeye başlayan bir çok ülkede spor yönetimlerinin evrimlerinin herhangi bir aşamasında, devletten fazla uzaklaşamayacakları açıktır.⁵⁶ Eğer bir ülkede yeteri düzeyde insan unsuru, malzeme, makine, para sevk ve idareyi sağlayacak unsurlar varsa, böyle ülkelerde yerinden yönetim şekli doğal olarak kendiliğinden kurulacaktır. Çünkü, hizmet ve faaliyetler düzenli yürüyecek, herkes kendisine düşecek görevleri en iyi şekilde yapmayı başarabilecektir. Böylece merkezi kuruluşlar, yerel yönetimleri üzerindeki baskı ve kontrollerini azaltmak mecburiyetinde kalacaktır. Bir örnek verecek olursak; Federal Almanya Cumhuriyetinde merkezi spor teşkilâtına şekil yönünden bağlı, ancak hizmet ve faaliyetleri bakımından tamamen bağımsız, 11 eyaletin ayrı ayrı spor yönetimleri kurulmuştur. Diğer Avrupa Ülkeleri ile, ABD ve gelişmiş diğer ülkelerde sporda bu tür bir yönetim şekli benimsenmiştir.³³

"Devlete karşı bağımsızlık" ilkesinin hem dünya genelin de kullanışsız, hem geliştiği Anglo-Amerikan sistemin de bile saflığını büyük ölçüde yitirmiş olduğundan, Bazı ülkelerin siyasal yapılarıyla tarihsel gelişimlerini, spor yönetimlerine bırakınız bağımsızlığı,

en sınırlı bir özerkliği bile vermeye elverişsiz olduğunu, uluslar ve uluslararası düzeydeki spor örgütleri incelendiğin de bir çok ülke de ve özellikle ülkemiz de sistem özerk etkileşimlerle değil, merkezden güdümlenmeyle işlemektedir. Bu durum da spor yönetimi ister istemez genel yönetimin bir alt-sistemi olmaktan kurtulamamaktadır.⁵⁶

2.4.3.1. Avrupa Birliği Ülkelerinde

Avrupa kıtası üzerinde yer alan ve Avrupa Birliği (AB) üyesi olan ülkelerde spor teşkilatlanmasının incelenmesi sonunda, sosyal siyasi ve ekonomik yapılarına göre farklılıklar gösterdiği anlaşılmaktadır. Tüm dünya ülkelerinde olduğu gibi, Avrupa ülkelerinde de spordaki teşkilatlanma, hükümet ve hükümet dışı teşkilatlanma olarak iki ayrı şekilde ortaya çıkmaktadır.¹¹²

Bazı AB üyesi ülkelerde spor teşkilatlanmasının mukayeseli olarak değerlendirilmesi yapıldığında, Dünyada spor örgütlenmesi ve hizmetleri çok çeşitlilik göstermelerine karşılık, genelde ortak yanları da bulunmaktadır. Hemen hemen bütün ülkelerde Devlet, sporu denetleyici ve özendirici bir rol üstlenmektedir. Spor yatırımları ve hizmetlerin yürütülmesi, ağırlıklı olarak yerel yönetimlere, özel ve tüzel kuruluşlara ve gönüllü kuruluşlara bırakmaktadır.

Özellikle Amerika Birleşik Devletlerinde, Devlet kuralları düzenleyici ve kolaylaştırıcı olarak görev alır ve spor hizmetlerini "Gönüllü Birlik Modeli" sistemi içerisinde kurulan yapılara devreder. Bu birlikler birer şirket olmakla beraber , spor kulübü olmanın avantaj ve kolaylıklarından yararlanırlar.²⁹

Hollanda'da Devlet alt yapı çalışmaları, spor organizasyonları, spora katılıma teşvik, düzenli spor yapma ve sağlıklı yaşam şekli ile spor faaliyetlerinin niteliğinin artırılması gibi konularda çalışmalar yaparken, hükümet dışı teşkilatlanmalar ise mali konular, spor tesisleri ve yatırımları, elit sporcular ve federasyonlara sosyal destek, hukuki sorunlar gibi konularda çalışmalar yapmaktadır.

Fransa'da devlet, bürokratik kademeleri azaltarak her yaş ve kesimin beden eğitimi ve spor faaliyetlerini teşvik etmekte, gençlik faaliyetlerinin geliştirilmesi ve

politikalarının belirlenmesi ve bütçe kullanımı ve denetlenmesi ile ilgili çalışmalar yapmakta, hükümet dışı teşkilatlar ise elit seviye sporcularının refah seviyelerinin artırılması, tesisleşme alanında yatırımların artırılması, ülkede spor fikri ve uygulamalarının gelişmelerine katkıda bulunan kuruluşların desteklenmesi gibi görevleri üstlenmişlerdir. Sporda gelişmiş ülkelerin ifade edilen yönetim tarzlarıyla spor yapma oranları oldukça yüksek derecede ilişkilidir. Avrupa ülkelerinde, genel nüfuslarına göre spor yapanların oranı en düşük yüzde 25 iken, bu oran ülkemiz de bindelerle ifade edilmektedir.²⁹

AB deki spor teşkilatlanmaları incelendiğinde bu ülkelerin siyasi yapıları ne olursa olsun, spor yapılarının neredeyse tamamının benzerlikler taşıdığı dikkat çekmektedir. Bu benzerlikler şu şekilde sıralana bilinir ;

AB ülkelerinin spor teşkilatlanmalarında, ülke yönetimini üstlenen hükümetlerin belirleyici rol oynadıkları görülmektedir.

Spor teşkilatlanmalarına hükümetlerin katılımı, doğrudan spor bakanlıkları kanalıyla olduğu gibi, spordan sorumlu bir ya da birkaç bakanlığın sorumluluk ve denetimi şeklinde gerçekleşmektedir.

Devletin amacı, ülkelerinin spor politikalarında etkin rol oynamak yanında spor alt yapısını oluşturmak, spor eğitmenlerini yetiştirmek, eğitim kurumlarında spor ile ilgili eğitim faaliyetlerini sürdürmek, spor tesislerinin yapım-bakım ve onarımı yanında, spor için gerekli finansı sağlayarak, ülke sporunun gelişmesine katkıda bulunmak olarak görülmektedir.

Bu ülkeler, demokratik bir spor yönetimi anlayışına işlerlik kazandırabilmek gayesiyle, teşkilât içinde kendi insanların karara katılmalarını ve alınan kararları uygulayabilmelerini temin için tüm kolaylıkları göstermektedirler.³⁶

Merkezi idare, sportif hizmetlere sadece mali katkı yapmakla yetinmekte ve spor organizasyonlarının sevk ve idaresine karışmamaktadır.

Sporun tabanda uygulayıcıları olan spor kulüpleri, kendi yönetimlerini ve üst kuruluşlarını yine kendileri seçmekte ve oluşturmaktadırlar.

Spor kulüplerinin yetki ve görüşlerine dayanan bir spor yönetimi anlayışı hakim kılınmıştır. Kişilerin işin içine karışmaları ve söz söyleme hakkına sahip olmaları bakımından, demokratik bir spor yönetimi anlayışına işlerlik kazandırılmaktadır.

Spor faaliyetlerinin yaygınlaşmasında, spor yapan insanların sayıca artmasında ve ülkelerin uluslararası düzeyde başarı sağlamasında böyle bir spor yönetimi anlayışının hakim kılınması, her bakımdan önemli sayılmaktadır.

Bu ülkelerde herhangi bir spor teşkilâtında ve herhangi bir kademede görev alabilmek için, kulübe üye olma mecburiyeti getirilmiştir³⁶

Hükümet dışı ve tamamen gönüllü spor birlikleri ile spor kulüplerinin bir araya gelerek oluşturdukları, Milli Spor Federasyonları, spor hareketini yönlendirmektedir.

Spor federasyonlarının faaliyet gösterdikleri spor dallarındaki tüm organizasyonları üstlenerek yürütmesi, temsil ettikleri spor dalının gelişip yayılması ve ulusal takımlarının oluşturulması gibi görevleri taşımaları da hükümet dışı teşkilatlanmada spor federasyonlarının önemini açık olarak ortaya koymaktadır.

Olimpiyat Kurulları yada Olimpiyat Komiteleri adı altında bir başka birimin, spor teşkilatlanması içinde yer aldığı ve modern olimpiyat oyunları ile olimpik hareket doğrultusunda, hükümet kuruluşları ve gönüllü spor birlikleri ile iş birliği içinde görev sürdürdüğü görülmektedir.

Ülke sporunun her türlü sorununda belirleyici, karar verici ve yaptırım gücü yüksek olan Danışma Kurulları ya da Danışma Organları adı altında bir birimin, bazı AB üyesi ülkelerin spor teşkilatı içerisinde yer alması da bir başka benzerlik olarak ortaya çıkmaktadır.²⁹

AB ülkelerinin Spor kanunlarının çoğu hükümetlerin, milli spor komitesi ve spor federasyonlarının; sportif faaliyetlerin düzenlenmesi, yönetimi, yönlendirebilmesi ve teşvikindeki önemi görevlerine işaret etmektedir.

Kanunla öngörülen görevlerin gereği gibi yerine getirilebilmesi için gerekli olan kuruluşlar düzenlemekte bu kuruluşların istifade edecekleri önemli mali kaynaklar tefrik edilmektedir.

Ayrıca otuz üç ülkenin spor kanunları üzerinde yapılan bir araştırmada sportif kurum ve kuruluşların tarifi özerklikleri bakımından tahlil edilmiştir. Buna göre; bir ülkede spor ve beden eğitiminin yaygın olarak yapılması, geliştirilmesi, öğretilmesi sportif dernek ve spor federasyonlarına kayıtlı aktif spor yapan sporcu sayısının artırılması devletin önemli görevleri arasında bulunmakla beraber bu görevin gereği gibi yerine getirebilmesinde sorumluluk alacak yönetim birimleri arasında özerk kuruluşlara yer verilmektedir.

Birçok ülkede spor yönetimi adeta bir piramidi andırmaktadır. Piramidin tabanını spor kulüpleri ve spor cemiyetleri oluşturmakta, kulüpler ve spor cemiyetleri kendi branşlarında spor federasyonlarına bağlıdırlar. Spor Federasyonları ise her ülkenin milli spor komitesinin şemsiye altında faaliyet göstermektedir.

Bu ülkelerin sporunu yönlendiren yönetim birimlerinin başında; sportif faaliyetlerin yönetimi ve gelişiminden sorumlu bir bakanlık ya da Kültür ve Sağlık veya Milli Eğitim Bakanlıklarına bağlı müsteşarlık bulunmaktadır.

Spordan sorumlu Bakanlığa veya Müsteşarlığa bağlı olarak genellikle merkezi bir yönetim birimini, Milli Spor Komitesi oluşturmaktadır. Merkezi Spor Komitesi veya Konseyi adını alan bu organ tüm ülke sporunun yönetiminden Bakanlığa karşı sorumlu bulunmaktadır.⁴⁷

Milli Spor komitesi spordan sorumlu Bakanın tayin ettiği temsilcilerden oluşur. Bu komitede ayrıca, spor federasyonlarından mahalli idare ve belediyelerden gelen temsilciler görev yapar. Bazı ülkelerde bu komiteye, faal sporcu, antrenör hatta özürü sporcu temsilcileri de katılır. Milli Olimpiyat Komitesi temsilcisi bu komitede görev yapar. Komitede ayrıca genel sekreter, mali işlerden sorumlu yetkilide bulunur. Komite tam bir yönetim kurulu görevini yapar. Çeşitli konularda bu komiteye bağlı olarak gerekli miktarda alt komite oluşturulur.

Spor Federasyonları; Herhangi bir sporun icrası maksadıyla kurulmuş tüm spor teşekküllerinden meydana gelir. Milli seviyede sportif faaliyetlerini koordine eder. Uluslararası spor federasyonlarının yönetmelik ve talimatlarına uygun olan kendi

sporlarına ait uyulması mecburi kaideleri tespit eder ve uygulanmalarını sağlar. Spor federasyonlarının yerlerinin kanunla tayin edildiği hallerde aynı kanun spor federasyonlarının hukuki statülerini ve yapılarını da tespit edebilir. Bu hallerde spor federasyonları kâr amaçlı kuruluşlar değildir.

Spor federasyonları, ticarî şirket statüsünde ise ticaret siciline kayıt edilmeleri gerekmektedir. Aynı şekilde, spor kulüp ve sportif cemiyetlerinin de ticaret siciline kayıt edilmeleri gerekmektedir. Spor federasyonları ile ilgili kanunlar, Spor federasyonlarının kuruluşu, yapısı, sevk ve idaresi konularında çoğunlukla açık hükümler ihtiva etmemektedir.

Milli spor komitesi ve ilgili Bakanlığının denetiminde, spor federasyonları ilgili sporun yönetimiyle ilgili kararları, kendi yönetmeliklerine uygun olarak tayin ve tespit ederler. Spor federasyonların kendi sporları ile ilgili konularda Milli spor komitesine danışmanlık yaparlar. Kendi sporlarının ülke çapında organizasyonundan sorumludur. Sporun ülke çapında gereği gibi yapılması için gerekli olan spor tesislerini planlar, bu konuda ilgililere önerilerini sunar ve kendi sporunun ilk disiplin makamıdır. İlgili spor kanunu genellikle sporcuların uyacakları kuralları bu kuralların ihlallerinde karşılaşacakları disiplin cezalarını tespit eder.⁴⁷

Spor federasyonlarının bütçeleri çeşitli mali kaynaklardan oluşur. Milli spor komitesinin tahsisi, spor kulüp ve cemiyetlerine ödenen aidatların bir kısmı, organize ettikleri sportif müsabaka ve diğer faaliyetlerden elde edilen gelirler, bağış ve vakıf gelirlerinden oluşur. Bazı ülkelerde spor kulüp ve cemiyetlerinin gelirleri her türlü vergiden muaf olup çoğu zaman Spor federasyonlarının kendine özgü başka gelir kaynaklarında bulunmaktadır.⁴⁷

AB ülkelerinde, demokratik bir spor yönetimi anlayışına işlerlik kazandırabilmek gayesiyle, teşkilât içinde kendi insanların karara katılmalarını ve alınan kararları uygulayabilmelerini temin için tüm kolaylıkları göstermektedirler Bunun için Merkezi idare sportif hizmetlere sadece mali katkı yapmakla yetinmekte ve sporun sevk ve idaresine karışmamaktadır. Bu anlamda sporun tabanda uygulayıcıları olan spor kulüpleri, kendi

yönetimlerim ve üst kuruluşlarını yine kendileri seçmekte ve oluşturdukları temelde, spor kulüplerinin yetki ve görüşlerine dayanan bir spor yönetimi anlayışı hakim bulunmaktadır.³⁶ Kişilerin yönetime katılmaları ve fikirlerini demokratik ortamda söyleye bilmeleriyle özerk spor yönetimi anlayışına işlerlik kazandırmaktadırlar.

2.4.3.2.Türkiye'de

Bugün toplum hayatının önemli bir bölümünü oluşturan sporun hedeflerine nasıl ulaşılacağı, birçok ülkede her toplumsal kurum gibi ciddi biçimde ele alınan idari düzenlemelere konu olmaktadır. Bu ülkelerin, toplumun spor alanındaki ihtiyaçlarını giderecek, dinamik karakterli, etkili bir organizasyon ve yönetim yapısıyla, Türkiye'ye oranla daha başarılı oldukları ifade edilmektedir.

Burada, özellikle ülkemiz açısından göz önünde tutulması gereken nokta, spor yönetiminin nasıl daha fonksiyonel olabileceği konusudur.

Sporun idari teşkilatlanmasında iki temel model olduğu belirtilmektedir .

Birincisi, federe birimler olan ve kendi yönetimlerini kendileri seçen spor kulüplerinin bir araya gelerek yetkilerinin bir bölümünü "federal" nitelikli bir üst kuruluşa devretmeleridir. İkinci model ise, sporun "doğrudan" yönetilmesidir ki bu, devletin sporu yönetmedeki görevi üstlenmesidir.⁷¹

Cumhuriyet'den önce Türkiye'de spor bireysel teşebbüsler aracılığıyla teşkilatlanmışlardır. Futbolun yanında güreş, tenis, eskrim, yüzme, bisiklet, hokey faaliyetleri de ferdi yapılmıştır. Sporun belli bir merkeze bağlanması ve muhtelif spor dallarının federasyonlar altında toplanması ve memleket içinde spor bölgeleri teşkili ile bir çalışma mekanizması kurulması öngörülmüştür.¹¹⁸

Türk spor yönetimi Cumhuriyetin kuruluşundan günümüze kadar önemli birtakım devrelerden geçmiştir. Sporun devletten bağımsız olarak merkezi bir teşkilata bağlanması ve muhtelif spor dallarının federasyonları kurarak teknik şartlarının tespiti ve uluslar arası temas ve münasebetler için bunların merci gösterilmesi, ülke dahilinde bazı spor mıntıkaları teşkili gibi işler Cumhuriyetle birlikte başlamıştır.¹³⁷ Yüksek öğrenimini

İsviçre'de tamamlayarak yurda dönen Yusuf Ziya Öniş Bey'in, gelirken beraberinde getirdiği "**İsviçre Sportif Nizamnamesi**" (Reglements Sportifs De l'Union Suisse) 'ni, Burhanettin (Burhan Felek) Bey, Ali Sami(Yen) Bey, Nasuhi Esat (Baydar) Bey ile Yusuf Ziya Öniş Bey bir araya gelerek tercüme ederler. Bu nizamname örnek alınarak hazırlanan tüzük ile¹³ 3-8-1909 tarihli Cemiyetler Kanunu hükümleri çerçevesinde, aynı kanuna bağlı spor kulüplerinin bir araya gelerek kurmuş oldukları bu geçici teşkilat, 22-5-1922 yılında "Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı" (T.İ.C.İ.) adı altında tüzel bir kişilik kazanmış ve Türkiye'de sporun temsil görevini üstlenmiştir.⁹⁷ 29-Ekim-1923 tarihinde Türkiye Cumhuriyeti ilan sonrasında, Bakanlar Kurulunun 16-Ocak-1924 tarihindeki toplantısında, Türk sporu için 170-171 sayılı kararnameler kabul edilerek, T.İ.C.İ hem kamu yararına çalışan bir kuruluş, hem de Türkiye'yi milletlerarası spor alanında temsil etmeye yetkili kılınmıştır.³³

Fakat "...teşekkül tarzındaki hususi mahiyet dolayısıyla bütün sporculara muta bir otorite haline bir türlü gelememişti..."¹³⁷ gerekçesiyle bu özerk yapıya 1936 yılında Ankara'da toplanan T.İ.C.İ. umumi kongresinde son verilmiştir. Daha sonra yarı devletçi Türk Spor Kurumunun (T.S.K.) çatısı altında yoluna devam etmiş Sümer ilgili görüşünü "T.İ.C.İ.'nin sonu ile T.S.K.'nın yaşama geçmesi aslında devletin spora el koymasını anlamını taşımıştır".¹⁰⁸ şeklinde dile getirmektedir.

Ancak T.S.K. o zamanki tek parti olan Cumhuriyet Halk Partisine bağlanması sporumuzun özerkliğinden çok bu parti tarafından bir alet olarak kullanılmasına fırsatı yaratmıştır.⁷⁶ Daha sonra T.S.K.'da meydana gelen problemler partiye zarar vermeye başlamış, parti yönetiminin T.S.K.'dan kurtulmanın yollarını aramasına neden olmuş, spordaki her hadisenin sıçradığı bir ortamda parti yönetiminden devlet yönetimine geçiş hazırlıkları hükümetçe bitirilmiştir.⁵⁶ Sonuçta Türkiye Büyük Millet Meclisi (T.B.M.M.)'ince 29 Haziran 1938 tarihinde kabul edilen ve 16 Temmuz 1938 tarihinde neşr olunarak yürürlüğe giren 3530 sayılı Beden Terbiyesi Kanunu ile nihayet "Beden Terbiyesi Genel Direktörlüğü" teşekkül etmiştir. Bu dönemde Başbakanlık ve M.E.B bağlanması konusunda ikilem yaşanmış tekrar 2.3.1989 tarihinde yayınlanan 356 sayılı kanun

hükmünde karamame ile B.T.S.G.M. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğüne dönüştürülerek Başbakanlığa bağlanmıştır.⁸⁷

Günümüzde Türkiye'de spor, 1986 tarih ve 3289 sayılı "G.S.G.M.'nin Teşkilat ve Görevleri hakkında kanun" isimli özel bir kanunun yürürlüğe girmesi ile birlikte Başbakanlığa bağlı olarak, G.S.G.M tarafından yürütülmektedir. Teşkilat yapısı ise;

a) Hükümet teşkilatlanması:

Merkezde katma bütçeli tüzel kişiliğe sahip Genel Müdürlük ile Spor Toto Teşkilat Müdürlüğü, taşrada ise özel bütçeli il ve ilçe müdürlükleri ile sporunun yönetimi görevini sürdürmektedir.

Genel Müdürlük bünyesinde Ana Hizmet Birimleri, Danışma ve Denetim Birimleri ile Yardımcı birimler olarak çeşitli hizmet birimleri görev yürütürler.

b) Hükümet dışı teşkilatlanma:

Türk sporunun, yurt içinde ve dışında gelişmesi ve kalkınması yanında, temsil edilmesi görevlerini başarıyla yürüten, sevk ve idaresini sürdüren kamu kurum ve kuruluşları kadar özel spor kuruluşlarının katkısı büyüktür. Bu kuruluşlar, spor Kulüpleri, T.M.O.K., T.A.S.K.K., T.S.Y.D., T.S.V. ve medyanın spor bölümleridir.¹¹²

Bu dönemlerde özerkleşmeye yönelik, federasyonları ilgilendiren şu hususlar dikkat çekmektedir.

1969 yılında 3530 sayılı kanunun yetersizliği, örgütsel darlığı ve hareket sahasının azlığı nedeniyle yeni bir yasa tasarısı hazırlanmıştır. Bu tasarıda federasyonlara getirilen yenilik, başkanların doğrudan ilgili bakan tarafından atanması yerine kendi spor dallarına mensup seçmenler tarafından ve nitelikleri yönetmelikle belirlenenler arasından seçilecek üç adayın yine bakan tarafından atanmasıdır.¹⁰⁷

Böylece federasyon başkanlarının seçimine yönelik bir nevi seçim sistemi getirilmek istenmiştir. Federasyonlarla ilgili diğer girişim ise 1971 yılında ve yine yasa tasarısı ile yapılmak istenmiştir. Tasarıya göre federasyon başkanlarının doğrudan atama

yoluyla işbaşına getirilmeleri öngörülmekte ve böylece mevcut uygulamanın devamı kabul edilmektedir.

Özerk yapılaşmaya adım sayılabilecek asıl değişiklik 1981 yılında yapılmıştır. Buna göre, federasyon başkanlarının genel müdürce seçilip ilgili bakan tarafından tayinini içeren 3530 sayılı kanunun 6. Maddesini değiştirmeye yönelik hazırlanan yönerge, hemen uygulanmaya konulmuş ve 19 Kasım 1983 gün ve 18226 Resmi Gazetede yayınlanan "Federasyon Başkan Adaylarının Tespiti ve Atanmasına İlişkin Yönetmelik" olarak çıkarılmıştır.

Kanunun 2.maddesinin "e" bendi, spor federasyonlarının kurulması ve spor dallarının belirlemek için gerekli usul ve esasları tayin ve tespit etmek, 10.uncu maddenin "d" bendi ise, federasyonların kurulması ve meşgul olacakları spor dalları hakkında görüş bildirmek yükümlülüğünü Merkez Danışma Kurulunun görevleri içinde belirlemektedir.

Türkiye'de federasyonların özerkleşmesine yönelik bir başka gelişme, yine federasyon başkanlarının seçimine dair yapılan düzenlemeyle sağlanmıştır.

27 Ekim 1993 tarih ve 21741 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren. "G.S.G.M Federasyon Başkanları Seçim Yönetmeliği", 3289 sayılı kanunun 3703 sayılı kanunla değişik 19. maddesine dayanılarak hazırlanan bu yönetmelik, bir önceki yönetmelikten farklı olarak, seçimle en çok oy alan üyenin (Genel Müdürün teklifi ile) ilgili Bakan tarafından atanmasını öngörmektedir.

Federasyon Başkanları, kendi spor dalları temsilcileri tarafından gösterilen üç aday arasından, M.E.G.S.B. tarafından beş yıl çalışmak üzere atanır. Federasyon başkanları, başarısız olmaları ve kanun, tüzük ve yönetmeliklere aykırı davranışları halinde, Genel Müdürün teklifi üzerine, M.E.G.S.B. tarafından değiştirilebilir veya seçimi yenilenebilir.

Federasyon başkan adaylarının tespiti, atanmasına ve tüm branşlarda belli kişilerin oy kullanması hususunda Üçışık¹³⁶; "Tüm branşlarda oy kullanacakları belirten bir düzenleme bütünüyle kaldırılmalıdır. Görevdeki bakanın oy kullanmadığı bir seçimde eski dönemlerin siyasi şahsiyetlerine oy kullandırmak uygun olmadığı gibi, otuza yakın

branşta günün adaylarının hepsini eski yöneticilerin ve belirlenen üyelerin atanması da mümkün görünmemektedir. Ayrıca belirledikleri üyeler dolayısıyla bakan ve genel müdür ile T.M.O.K., T.A.S.K.K. gibi kuruluşlar gereksiz şekilde taraf gösterebilmeleri endişesi taşınmaktadır.” şeklinde eleştirmektedir.

Özerkleşmeye ters düşen Bu tür endişeleri ortadan kaldıracılabilmek için ilgili spor dalında görevli ve temsilci olanların katılımıyla daha demokratik, daha katılımcı bir anlayışla seçilmesi uygun olacaktır. Çünkü atama ile gelen bir federasyonda özerklik söz konusu olamaz. Federasyon bağımsız federe birimlerden kuvvetini oradan alır.

Federasyon başkanlarının seçimle belirlenmesine ilave olarak, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü bünyesinde bulunan federasyon başkanlarının devletten aldıkları ödenek dışında, kendilerince temin edilen gelirleri harcama yetkisi veren bir yönetmelik taslağı hazırlanmaktadır.Yönetmelik taslağına göre "millî bankaların birinde ve Genel Müdürün onayı ile açtıracağı hesaptaki ödeneğin harcama yetkisi federasyon başkanına verilecek, devlet tarafından federasyona ayrılan bütçenin yetmemesi halinde özel hesaptan tüm hizmet ve faaliyet giderleri, spor eğitimi, spor malzemeleri, sporcu ve spor adamlarının tedavileri, özel temsil ve ağırlama giderleri, ödöl, sporcuların ve teknik kişilerin yurtdışı eğitimleri, hakem ve antrenör ücretleri, özel malzeme alımları ile federasyonların gerekli diğer ihtiyaçları için harcama yapılabilecektir"¹⁴⁵

Ayrıca kanun federasyon faaliyetlerinde sürat ve verimliliği artırmak amacıyla bir kamu bankası nezdinde, Genel müdürlük emrinde Federasyonlar Fonu kurulması öngörülmektedir.(m.15) Bu Fonun gelirleri müsabakkaların net hasılatlarınınını %7 si, bağış ve yardımlar, itiraz ve ceza gelirlerininin %50'si muhtelif fonlardan verilecek hisseler, tescil, vize ve aktarma ücret gelirlerininin %50'si, faiz gelirleri, katma değer vergisi kanununun 60.maddesinin a ve b bentlerindeki mamüllerin Tekel İşletmeleri Genel Müdürlüğü tarafından yurt içindeki teslimlerinde ek vergi matrahına esas alınan bedellerin binde beşi ve diğer gelirler olup bu oranları azaltmaya veya iki katına kadar artırmaya Bakanlar Kurulu yetkilidir. Bu fon muhasebeyi umumiye ve Devlet ihale kanunları ile Sayıştay denetimine tabi olmayıp, fondan yapılacak harcamalar M.E.G.S.B ,Maliye ve

Gümrük Bakanlığı ile sayıştay başkanlığınca 2 yıl için seçilecek birer temsilci üyeden oluşan bir heyet tarafından denetlenir.(m.15) Hükümleri bulunmaktadır.

Böylece, federasyonlara öz gelirlerini harcama yetkisi tanınmakta, ayrıca bürokratik engeller kaldırılarak faaliyetlerin hızlandırılması istenmektedir.

Fişek; halen geçerliliğini koruyan ilk baskısı 1983' de yayınlanan spor yönetimi kitabında konuyu *"Spor yönetimi olgusunun tarihin hiçbir döneminde siyasetten, ekonomiden, toplumdan devletten doğası gereği de soyutlanamayacağı"*⁵⁶ şeklinde ifade ederek sporun devletle iç içeliğini vurgulamaktadır. Ayrıca bu çalışmasında spor yönetimi ve örgütlerinin değişiminden bir anlamda da özerkliğinden bahsetmektedir.

Türk spor yönetiminin özerk bir yapıya kavuşturulması gereği öteden beri söylenegelen bir husustur. Bu konu sadece kamuoyunda tartışılmamakta aynı zamanda hükümetlerinde spor politikaları arasında yer almaktadır. Son olarak 55. Hükümetin Sporda Temel Amaç, İlkeler ve Politikalar İş Planında "Türk spor yönetiminin modernizasyonunu gerçekleştirmek, federasyonlarımızı daha demokratik ve özerk bir yapıya kavuşturmak"¹⁴² ifadesiyle konu gündemdeki yerini korumuştur.

Özellikle bu örgütün içinde yer alan spor federasyonlarının daha etkin ve verimli çalışabilmesi için değişim kaçınılmazdır. Çünkü spor federasyonları bir yandan toplumun spor konusundaki beklentilerine cevap vermek, öte yandan ulusal ve uluslararası düzeyde spor organizasyonlarını düzenlemek ve elit sporu örgütlemek gibi görevler üstlenmiştir.⁷³

Günümüzde G.S.G.M.'de örgütsel değişim ihtiyacını ve arayışları içinde olduğu bir gerçektir. Mesela spordan sorumlu Devlet Bakanı tarafından Gençlik ve Spor Bakanlığının yada Müsteşarlık kurulacağının telaffuz edilmesi kararsızlığın devam ettiği kanaatini uyandırmaktadır.

Halbuki gençlik ve spor işleri için tekrar bir bakanlık ihdas edilmesi halinde devletin bu alandaki sorumluluk ve yükümlülüğü genişleyecek tesis yapımı, faaliyetlerin finansmanı ve dış temaslar için ödenek tahsisleri artacak, neticede bütün bunlar özel

faaliyetler olmaktan çıkıp tamamen devletin sorumluluk ve kontrolüne girecek muhtemelen yetkisini devretmekten kaçınan bürokrat sayısında artış olacaktır.

Oysa devleti küçültme çalışmalarında oldukça başarılı gözükten Fransa'daki gençlik ve spor örgütlenmesindeki gibi idari ve mali birimleri ortak spor ile gençlik işleri için ayrı birer genel müdürlüğün Başbakanlık Müsteşarlığına, spor federasyonlarının ise Milli Olimpiyat komitesine bağlandığı yapılanma yada G.S.G.M.'den bağımsız olarak kurulması düşünülen Türkiye Spor Konfederasyonu Başkanlığına bağlanması günümüz şartlarına uygun nitelendirilebilir.⁴²

1999 da düzenlenen Spor şurasında sporda özerklik konusu ilgili komisyon tarafından değerlendirilerek bir rapor halinde sunulmuştur.¹⁰³ (Bkz. EK-1) Federasyonların idari ve mali yönden özerkliğe kavuşması, en azından mevcut mevzuatın imkan vereceği ölçüde rahatlatıcı tedbirlerin alınması yolundaki değişim düşüncesinden 1983'lü yıllarda söz edilirken 1999' a gelindiğinde spor şurası ön komisyon raporlarında aynı dilekler sürüp gitmektedir.

Spor hizmetlerinin hazırlanıp sunulmasında bir ikilem yaşanmaktadır. 1982 T.C Anayasası ve ilgili mevzuat devlete sporda alt yapı kurma ve vatandaşlara spor yaptırma görevini vermektedir. Ancak bu sorumluluğun devlet kurumları tarafından yeterince yerine getirilemediği görüntüsü hakimdir. Spor hizmetlerinin yürütülmesinin siyasi baskılara maruz kalması ve dolayısıyla istismar edilmesidir. Suistimallerin artması sporun sağlayacağı sosyal faydanın yerine getirilmesini güçleştirmektedir. Bu nedenle, özel girişimcilerin ve gönüllü kuruluşların devletin ekonomik, politik ve toplumsal çıkarları doğrultusunda sporda sorumluluk üstlenebileceğine dair karşı görüşler gündeme gelmektedir. Bu kuruluşlar sosyal bir işlevi yerine getirirlerken, hem devlet, hem de ticari sektörden ve bunların değer ve kültürlerinden farklı bir karşı kültür oluşturmaktadırlar. Ne çareki "özerk yönetim anlayışına sahip" üçüncü sektörün önemi yeterince kavranamamakta ve ne kadar büyük boyutlu olduğu anlaşılamamaktadır.

Bu görüşlerle hareketle devletin spor hizmetlerini hazırlayıp sunmadaki yükünün azaltılması için yapılabilecek düzenlemeler ve bu düzenlemelerle ilgili olarak devletin rolü

ve bu hizmetlerin özelleştirilmesinin, yönetimlerinin özerk yönetim anlayışı çerçevesinde, ülke şartlarına uygunluğu ve uygulanabilirliği günümüzde hala bir tartışma konusu olarak özelliğini korumaktadır.⁴³

1986 tarihli 3289 sayılı kanunu ise birkaç değişimin dışında günümüzün anlayışını aksettirmekten uzaktır. Çünkü bu yasa halen merkeziyetçi, mutlak hakimiyete yatkın bulunmakta, devlet ve özerk kuruluşların birlikte her seviyede dengeli yönetimi düşüncesine ters düşmektedir.⁴⁷

Spor federasyonlarıyla ilgili değişiklikleri öngören bu tasarılar kısmi de olsa devletin spora yönelmesindeki merkeziyetçi eğilimler ve siyasi kadroların baskısı ile bu tasarılar uygulamaya geçirilememiştir. Ancak Türk spor yönetiminde demokratik bir anlayışın uygulamasına yönelik gelişmeler olarak değerlendirmek gerekir.

Ülkemizde olimpiik spor dalları, Avrupa ülkelerinden farklı olarak algılanmaktadır. "Avrupa'da federasyonların kuruluşu toplumda bilinen ve varolan sporların daha iyi organize edilme ihtiyacına cevap vermek üzere gerçekleşmiştir. Oysa, Türkiye'de Cumhuriyet tarihimizle birlikte batılılaşma süreci içerisinde, batı ülkelerinde yaygın olan sporların bir kısmının ülkemizde tanıtılması ve yaygınlaştırılması biçiminde gelişmiştir. Bir diğer ifadeyle batıdaki aksine, var olan bir spor dalını organize etmek yerine, olmayan bir spor dalını topluma tanıtmak ve yaygınlaştırmak için kurulmuşlardır".²

G.S.G.M. bünyesinde spor faaliyetlerini yürütücüsü konumundaki örgütsel birimler olarak spor federasyonlarının da karar verme ve uygulama açısından yetki alanlarının genişletilmesine yönelik acilen yapısal değişikliğe gidilmesi söz konusudur. Gelişmeler ve bazı uygulamalara bakarak bu değişimin "Federasyonların Özerkleşmesi" biçiminde anlaşıldığını söylemek mümkündür.⁷³

2. 5. FUTBOLDA YÖNETİM UYGULAMALARI

Futbol her geçen gün gelişmelere açık olan, profesyonel bir uğraşı, bilimsel bir araştırma konusu, seyredenler açısından heyecan verici bir gösteri, toplum bilimi açısından beş kıtada olağanüstü boyutlara ulaşan ticari bir uğraş durumundadır.

Toplumsal gelişmede küçümsemeyecek bir yere sahip bulunan futbol sektörel anlamda da önemli sayılabilecek bir yapı sergilemektedir. Bütün bu gelişmelere karşın, futbolu herkesin aktif olarak katılımda bulunabildiği bir spor dalı haline getirebilmek için, böyle bir potansiyeli, dengeli bir düzeyde geliştirip benimsetmek futbol yönetimi ile ilgilidir.

Bu bölümde futbolun tarihsel gelişiminin yanı sıra, kurumsallaşma süreci genel olarak tartışılarak, gelişmeler AB ülkelerinin futbol teşkilatlarının yapıları, T.F.F. açısından değerlendirilecektir.

2.5.1.Tarihsel Gelişimi

Futbol günümüzde herkesin tanıdığı, çoğunluğun beğendiği ve tutulan bir top oyunudur. Başlangıç dönemi ve coğrafi bölgesi hakkında kesin bilgi verilememekle birlikte, olimpiyat oyunlarının ortaya çıkışı hakkında nasıl çeşitli efsaneler, mitler, rivayetler varsa top oyunlarından futbol içinde birçok millete atfedilen kökler bulunmaktadır. Dünyanın pek çok ülkesinde futbol oyununun ilk formlarının başlangıcı olarak pek çok bahsedilmektedir.

Top oyunları bir araç yardımıyla uygulanan sportif aktivitelerin en eskilerinden biridir. Modern spor oyunları da büyük ölçüde, farklı formlarda topın oyun aracı olarak kullanıldığı oyunlardan oluşmaktadır . Oyun tarihi araştırmaları , ilk top oyunu formlarının M.Ö.7000 yılından itibaren ortaya çıktığını işaret etmektedir. Top oyunlarının belgelenebilmiş ilk formları ise Akdeniz ve Çin kültür çevrelerine ait olup buluntular M.Ö.3000 ile 2000 arasında tarihlendirilmektedir. Tarihi süreç içerisinde ilgili devrin ve toplumun materyal teknik imkanları sanatsal becerilerinin ürünü olarak ortaya çıkan oyun aracı "top" un formu ile doğrudan ilişkili farklı oyun ve oynanış biçimleri belirginlik kazanmıştır.¹⁵¹

Örneğin; ünlü Yunan şairi Homeros M.Ö.8.yy. ünlü eseri "Odisea"da, top oyunlarından bahseder. Sporta'da 30 yaşına kadar olan delikanlıların sınıflara ayrılarak tecrübeli oyuncuların nezaretinde top oynadıkları söylenir.

Sümerlilerinde ayakla oynadıkları bir top oyunundan bahseden tarihî belgeler mevcuttur. Milattan 2500 yıl önce Çin'de, İmparator Huang-Ti'nin, askerlerine, yere dikilmiş iki mızrak arasından, bir topu ayakla tekmelemek suretiyle geçirmeye çalışarak çeviklik talimleri yaptırdığı eski Çin kaynaklarında belirtilmektedir.

Yine eski Çin kaynakları, Milattan sonraki yıllarda; İmparator Cheng-Ti devrinde, topu pagotların üstünden aşırabilen Chang-Fu ile hünerbaz Wan Ch'son hakkında düzenlenmiş övgü dolu manzumelere rastlanmaktadır.¹³¹

Erken devir Türk Kültür çevrelerinde oynanan top oyunlarından bahseden kaynaklar oldukça sınırlı olmakla birlikte gerek eski Çin kronikleri gerekse Kaşgarlı Mahmud'un XI. Yüzyıla ait "Divan-ı Lûgat-it Türk " adlı eseri eski Türk toplum hayatını biçimlendiren unsurlardan biri olan sportif top oyunları hakkında önemli bilgiler vermektedir. Çin'de sarı imparator devrinden (M.Ö.2000) 9. yüzyıla kadar oynanan ve futbol benzeri bir tür ayak topu benzeri Tsuh Küh, değişik dönemlere ait Çin kroniklerinde ProtoTürk boylarının maharetle oynadıkları bir oyun olarak zikredilmektedir.

"Divan-ı Lûgat-it Türk "de XI.Yüzyıl Türk coğrafyasının spor, oyun ve eğlence hayatı üzerine oldukça zengin malumatlar sunmaktadır. Top oyunları ile ilgili olarak Tepük, Çögen, Top yuvarlaşmak gibi oyun ve oyun kavramlarından bahsedilmektedir.¹⁵¹

Ünlü Türk düşünürü Kaşgarlı Mahmud'un 25 Ocak 1072 ilâ 10 Şubat 1074 tarihleri arasında yazdığı bu ünlü eserin ilk cildinin 323 üncü sayfasında, eski Türk boylarının Orta Asya'da "Tepük" adıyla andıkları bir ayak topu oyunu oynadıklarından bahis vardır. Türklerin "Tepük" oynarlarken kullandıkları malzeme oval kalıplara dökülen iğ ağırsağı biçiminde dökülen kurşun kitlesinin üzerine keçi kılı veya keçe sarılmak suretiyle elde edilen aracı ayakla sektirmek suretiyle oynadıkları yazılıdır. zamanla bunların değişime uğradığı ve daha yumuşak cisimlerden yapılmış topların tercih edildiği,

bunun için de içi hava ile doldurulmuş ve yuvarlanmış kuzu tulumlarının kullanıldığı yine aynı eserden öğrenilmektedir.¹³¹

Anılan oyunlar arasında Tepük oyunu, oyun aracı mezkûr cismin görünümü ve oynanış biçimi yeterince açıklanamadığından, gerek dil bilimi çalışmalarının gerekse Türk spor tarihinin problem alanlarından birini oluşturmaktadır .

Tepük kavramına XIV.Yüzyıldan itibaren rastlanmasının sebebi olarak oyunun ortadan kaybolmasını gösteren dil bilim çalışmalarının aksine XX.Yüzyıl başlarında, Doğu Türkistan da Uygurlar arasında tespit edilen "Tepgüç" oyununu, gerek oyun aracının formu gerekse oynanma biçimi bakımından "Tepük" oyunuyla şaşırtıcı bir benzerlik göstermesi adlarında "tepmek" fiilinden kaynaklanan kavramsal bir yakınlık ta olan bu iki oyunun, aynı oyun olabileceğini düşündürmekte bu oyun raket yerine ayakla oynanmasına rağmen oyun malzemelerinin benzerliği ve kuralları açısından futbol yerine badminton'a daha yakın olduğuna dikkat çekilmektedir.¹⁵¹

Amerika kıtasına futbolun Meksika yoluyla geldiği bilinir. Ancak Meksika'ya nereden geldiği ise bugün için karanlıkta bulunan bir husustur. İspanyollar ve İtalyanlar, ayak topu oyununu Güney Amerika'ya götürenlerin kendileri olduklarını iddia etseler de onlardan çok daha önce Meksika ve Peru'da yerlilerin ayak topu oynadıkları, bazı tapınak ve anıtlardaki kabartma resimlerden anlaşılmaktadır. Hatta bu "ayak topu" oyununun tapınaklarda kutsal bir oyun olarak oynandığı da sanılmaktadır.

Modern futbolun ne zaman, nerede doğduğu hakkında çeşitli iddialar ileri sürülür. Milattan sonra Roma'da özellikle askerler arasında oynanan "Harpatsam"un bugünkü modern futbolun esasını teşkil ettiği ve Romalıların bu oyunu Elenlerin "Episkyres"adlı oyunlarından esinlenerek ortaya çıkardıkları söylenir. Ancak "Harpatsam"un eski helencede "el topu" anlamına geldiği ve bundan da bu oyunun hem elle, hem de ayakla oynanan bir oyun olabileceği düşünülür. Pilla, Follisveya Pagonica adı verilen, içi hava veya kuştüyü ile doldurulmuş toplarla oynanan bu oyunun sayı bakımından eşit iki takım arasında oynandığı, amacın bu topu, karşı takım oyuncularını tarafından savunulan sahaya

geçirilmesi olduğu bilinmektedir. Bu durumda "Harputsam"un futboldan çok rugby (yada Amerikan futbolu) ile bir benzerliği olabileceği düşünülür.

Ortaçağ'da Romalı askerler ve Fransızlar tarafından oynanan "Le Souie"ün de futbolla büyük benzerlikler arz ettiği düşünülmektedir.

Bu oyun, Romalı askerler tarafından Galya'ya götürülmüş ve oradan yayılmıştır. Bu oyunda her türlü sertliğe müsaade olunduğu; oyun alanının bazen kilometrelerce uzağa dikilmiş kazıklarla sınırlandırıldığı anlaşılmaktadır. Ve "Le Soule"ün bu nedenle bazen iki köyün oluşturduğu ekipler arasında oynandığı da ifade edilmektedir. "La Soule" çok kanlı mücadelelere neden olmuş ve bu oyun yüzünden çok kişilerin hayatını kaybettikleri görülmüştür. Bu yüzden "La Soule"ün zaman zaman Fransa'da, yasaklandığı da kayıtlara geçmiştir. Futbolun İngiltere'de ortaya çıkışı da ayrı bir tartışma konusudur. Fransızlar bu oyunun Normanlar tarafından İngiltere'ye götürülen "La Soule"den türediği görüşündedirler. İtalyanlar ise İtalya'dan gitmiş olduğunu ileri sürerler.

Kaynağı neresi olursa olsun; İngiltere'de 12. yüzyıldan beri futbolun oynanmakta olduğu gerçektir. Halk da soylular da bu oyunu pek sevmişler ve bunun doğal sonucu olarak da futbol İngiltere adalarında çok hızlı bir yayılma göstermiştir. Ancak futbol giderek köyler ve kasabalar arasında büyük bir rekabetten doğan çatışmalara neden olmaya ve bir iç savaş hâline dönüşme tehlikesi dahi arz etmeye başlayınca Kral II. Edward, yayınladığı bir fermanla İngiltere'de futbolu yasaklamak zorunda kalmıştır.

Ancak futbol zaman zaman böylesine lanetlenmesine rağmen yine de İngilizlerin gönlündeki müstesna yerini hiçbir zaman kaybetmemiştir. Nitekim halkın futbola böylesine büyük bir tutkuyla bağlanması karşısında futbolu yasaklayan ferman dahi kaldırılmış ve top oyunu gittikçe artan bir hızla İngiltere adalarında yayılmaya devam etmiştir.

17. yüzyılda İngiltere'de futbol tam anlamıyla "gözde" olmuş; kralların dahi halkı ve soyluları bu oyunu oynamaya teşvik ettikleri görülmüştü. Bu çığını açan hükümdar ise Kral II. Charles olmuştu. İtalya'ya sığınan II.Charles ile beraberindeki soylular, ülkelerine döndüklerinde, İtalya'da gördükleri "Giuocco del Calcio" oyununu İngiltere'de, adalarında da oynatmak ve bunu ülke sathında yaymak için özel bir çaba harcamışlardır.¹³¹

İki eşit parçaya ayrılmış geniş bir alanda ve 27 şer kişilik takımlar arasında oynanan Calcio oyununda amaç, ayakla vurularak götürülen topun, rakibin kalesine sokulmasıdır. Bu oyun, günümüzde de büyük şöenler halinde ve o devrin giysilerine bürünmüş gençler arasında Siena'nın tarihi taş meydanında yılda bir kez oynanmaktadır.¹³¹

2.5.2 . Kurumsallaşması

Futbol, bugünkü haline en yakın şeklini, 17.yüzyılda İngiltere'de almıştı. Gerek halk tabakaları arasında, gerekse soylular arasında aynı büyük ilgiyi gören futbol, İngiltere adalarında hızla yayılırken büyük bir gelişme de göstermiş ve önemli aşamalara uğramıştı. Bu, futbolun evrimiydi ve şöylesine bir kronolojik gelişme göstermiştir.

1848-Tüm futbol kurallarının "Cambridge Kuralları" adı altında birleştirilerek, tüm İngiltere'de aynı standartta futbol oynanmasının sağlanması ve bu kurallara göre Cambridge'de öğrenciler arasında ilk futbol maçının oynanması.

1857-İngiltere'de ilk futbol kulübü Sheffield Club'ün kuruluşu.

1863-Futbolun İngiltere'de uyandırdığı büyük ilgi karşısında 11 kulüp temsilcisini; Londra'da, Great Queen Street'teki Lincoln Hanı altındaki bir birahane de toplanıp, futbol dünyasının ilk federasyonu olan İngiltere Futbol Federasyonu "Football Association"u kurmaları (26 Ekim 1863). Bu tarih, modern futbolun doğuş tarihi olarak kabul edilmektedir.

1879-Glasgow'dan Danven'e, para ve parlak iş teklifleriyle futbolcu getirtilerek futbolda profesyonellik yolunda ilk adımın atılması.1885-Futbolda profesyonelliğin, İngiltere Futbol Federasyonu tarafından resmen kabulü.1889-Futbolun İngiltere adalarından taşıp Avrupa'ya yayılmaya başlaması karşısında Danimarka ve Hollanda'da ilk futbol federasyonlarının kuruluşu ve 1890 yılında Futbol maçlarında tam salâhiyetin hakemlere verilmesi.1893-Amerika kıtasında ilk futbol federasyonunun Arjantin'de kurulması.1908-Londra Olimpiyat Oyunları ile futbolun ilk kez Olimpiyat Oyunları'nda yer alma ve İngiltere'nin şampiyon oluşu.¹³¹ kurumsallaşması açısından göze çarpan

gelişmeler olarak ifade edilebilir. Ayrıca futbolun kurumsallaşması ve gelişmesinde önemli bir yeri olan uluslar arası üst birliklerden de bahsetmek gerekmektedir.

2.5.2.1. Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği (F.İ.F.A.)

Dünya Futbolunun Yöneticiler Kurulu olan (Federation Internationale de Football Association) F.İ.F.A., Futbolda kuralların belirlenmesi, uygulanması, değiştirilmesi, uluslararası maçların ve turnuvaların düzenlenmesi konusunda en yetkili organdır. F.İ.F.A. yönetmeliklerine aykırı olarak hiçbir ülke müsabaka düzenleyememekte ve uluslararası şampiyona ve turnuvalara katılamamaktadır F.İ.F.A. kurallarına uymamak konfederasyonlar ve federasyonlar nezdinde büyük sorumluluklar doğurmaktadır.

Uluslar arası Olimpiyat Komitesi (IOC) ile birlikte dünyada spor organizasyonu konusunda tek yetkili organ kabul edilen F.İ.F.A. "uluslararası futbol şampiyonası düzenleme yetkisi sadece F.İ.F.A. ya aittir" maddesi ile organizasyonun düşünsel ve hukuksal temelini ortaya koyar.

F.İ.F.A., 21 Mayıs 1904 yılında kendi federasyon kuruluşlarını gerçekleştiren Avrupa liglerinden Fransa, Belçika, Danimarka, Hollanda, İsveç ve İsviçre'nin katılımıyla, o güne kadar sadece Britanya adalarında düzenlenen İngiltere, K. İrlanda, Galler ve İskoçya'nın katıldığı uluslararası futbol turnuvasını genişleterek bir dünya turnuvası haline getirmek için Paris'de kuruldu.

F.İ.F.A. hareketinin öncülüğünü, organizasyonun bir süre başkanlığını yapan Fransız futbolcu Rober Guerin ve Hollandalı Hirschman yapmıştır. F.İ.F.A.'nın kurulduğu Yıllarda ilk başta Britanya Futbol Federasyonları F.İ.F.A. da yer almadı. Ancak bir süre sonra 1906 yılında F.İ.F.A. ya üye oldular.⁵⁸ 1923 yılında kurulan T.F.F' aynı yıl F.İ.F.A üyesi seçilmiştir.

Dünya Futbolunun yöneticiler kuruluğu olan F.İ.F.A. Futbolda kuralların uygulanması, değiştirilmesi, uluslararası maçların ve turnuvaların düzenlenmesi konusunda en yetkili organdır .Bu gün 202 üyesi bulunan F.İ.F.A.'nın merkezi Zurih olup, bağlı 6 konfederasyondan teşekkül etmektedir.

Bunlar

-Avrupa Futbol Federasyonlar Birliği (U.E.F.A.)

-Asya Futbol Konfederasyonu (A.F.C.)

-Afrika Futbol Konfederasyonu (C.A.F.)

-Kuzey Orta Amerika ve Karayip Futbol Konfederasyonu (C.O.N.C.A.C.A.F.)

-Güney Amerika Futbol Konfederasyonu (C.O.M.M.E.B.O.L.)

-Okyanusya Futbol Konfederasyonu (O.F.C.) dur.

Konfederasyonlar, Ulusal Federasyonlar ve Kulüpler F.I.F.A.'nın mutlak denetimi altındadır.⁸⁹

2.5.2.2. Avrupa Futbol Birliği (U.E.F.A.)

21-Mayıs-1904 tarihinde Paris'te kurulmuş olan ve F.I.F.A. üyesi olarak faaliyetlerini sürdüren bazı Avrupa ülkelerinin Futbol Federasyonlarında, görev yapan kişilerden bir kısmı, 1950'li yıllarda, Avrupa Futbol Birliğini kurmayı düşünürler. Düşünceyi ortaya atan kişilerin başında, İtalya Futbol Federasyonu eski genel sekreteri ve başkanı Ottorino Barassi ile Fransa Futbol Federasyonu genel sekreteri Henry Delaunay ve Belçika Futbol Federasyonu başkanı Jose Crahay gelmektedir. Bu kişiler daha sonra İngiltere Futbol Federasyonu Başkanı Ernst Thommen, genel sekreteri Sir Stanley Rous ve Alman Futbol Federasyonu başkanı Dr.Peco Bauwvrens'in de desteğini sağlayarak, 27-Mayıs-1952 yılında U.E.F.A.'nın kuruluşu ile ilgili ilk toplantıyı Zürih'te yaparlar. Aynı yıl içinde ikinci toplantı Helsinki'de, 1953 yılında da üçüncü toplantıyı Paris'te yaparlar. Bu toplantılar sonunda, Güney Amerika ülkelerinin Konfederasyon halinde birleşmeleri örnek olarak alınarak, en kısa zamanda U.E.F.A.'nın resmen kurulması için, diğer Avrupa ülkeleri ile temasa geçerler.

U.E.F.A.'nın ilk kongresi, 2-Mart-1955 tarihinde 29 üye ülkenin katılımıyla Viyana'da yapılır ve yönetim kurulu Danimarkalı Ebbe Schwartz başkanlığında belirlenir.

U E F A Dünya Futbol Birliği'ne (F I F A) üye olan tüm Avrupa Milli

uygulanmakta olan statü gereği seçilen komisyonlardan oluşur. Bünyesinde, futbol oynanan tüm üye ülkeler bir birlerini karşılıklı olarak tanırlar.

U.E.F.A. üyesi ülke Federasyonları, U.E.F.A.'nın karar, yönetmelik ve statülerine uymak zorundadır. Merkezi İsviçre'nin Bern şehrinde bulunan U.E.F.A.'nın ana statüsünün ilk sahifesinde yer alan kuruluş amacı, "Avrupa'da futbol sporu ile ilgili tüm konularla ilgilenmek, birlik üyesi ülkeler arasındaki spor ilişkilerini geliştirmek, dostluk bağlarını sağlamlaştırmak, politik ve dini farklılıkları futbol ile ortadan kaldırmak" olarak görülmektedir.

U.E.F.A.'nın görevi; "Avrupa futbolunun sorunlarını incelemek, birlik üyelerinin sportif ilişkilerini geliştirmek, pekiştirmek ve karşılıklı menfaatlerini korumayı amaçlar. Birlik üyeleri arasında çıkabilecek muhtelif problemleri ve ihtilafları önlemek, organizasyonlar düzenleyerek, başarılı olanları ödüllendirmek ve bu yolla üyeleri arasında rekabet ortamı yaratarak, Avrupa futbolunun ilerlemesine katkıda bulunur."

Birlik üyeleri arasında, antrenör ve hakemlerin eğitimleri amacıyla seminer, panel ve toplantılar düzenler. Resmi tebligatları basın ve ilgililere gönderir. Gereken organların kuruluşunu gerçekleştirir. F.I.F.A yönetmelik ve statülerini takip eder, üyelerine iletir ve üyelerinin liglerini izler.¹¹⁹

2. 5.3. Avrupa Birliği Ülkelerinde

Türkiye'de spor yönetimi, son yıllarda, sporda demokrasi kavramına uygun kıpırdanışlar göstermiş olmasına karşın, Avrupa demokrasilerinin çok gerisinde kalışımıza son verilmediği sürece sporda ileri gitmek imkansız kalacaktır.

Örnek olarak vereceğimiz Yunanistan, İngiltere, Batı Almanya ve İtalya futbol örgütlenmeleri incelendiğinde görülecektir ki, çark, temelden tabana, demokrasinin en belirgin ve vazgeçilmez kuralı olan seçimler üzerinde dönmektedir.

Böylece, kulüpler, birlikler ve dernekler, salt spor alanında değil, spor alanı dışında da büyük bir üretkenlik ve hareket icindedirler.

Bu ülkelerdeki futbol yapılarına bakıldığında, en yetkili organın Genel Kurullar olduğu, yetkinin daha sonra diğer organlara dağıldığı görülmektedir. Ayrıca, federasyonların en belirgin özelliklerinden birisi de özerkliğe sahip bulunmasıdır.

Futbol örgütlerinin yapıları irdelendiğinde, bu yapılanmanın Türkiye'de de uygulanmasının zor olmadığı görülecektir. Dahası, bu yapılanmanın diğer spor federasyonları için yürürlüğe konulabileceği anlaşılabacaktır.¹⁰⁷

Bu bölümde 4 Avrupa ülkesinden, futbol yönetimindeki idari ve mali örneklerine bakılacak olunursa;

2.5.3.1.Yunanistan Futbol Federasyonu

1926 yılında kurulmuş olup merkezi, Yunanistan'ın başkenti Atina'dır. Yunanistan Futbol Federasyonunun üyesi futbol birlikleridir. Bu birlikler 4 sınıfa ayrılmaktadır.

Bunlar; Kurucu üyeler, A Sınıfı Birlikler, B Sınıfı Birlikler, Üçüncü Sınıf Birliklerdir.

Birliklerin sınıflara ayrılması, Federasyon Yönetim Kurulunca belirlenmektedir.

Yunanistan Futbol Federasyonu'nun gelir kaynakları şunlardır.

Olağan Genel Kurula katılan üyelerin yarısından bir fazlasının onayı ile saptanan. üyelerin yıllık ödentileri, Genel Kurulca belirlenecek üyelik kayıt ödentileri, Her türlü bağış, miras devri, her türlü ekonomik destek ve Yunanistan Spor-Toto'sundan ayrılacak, Her türlü ceza gelirleri, Taşınır veya taşınmaz mal gelirleri, Ulusal takımların resmi ve özel maçlarının gelirleri, diğer müsabakalardan alınan paylar ve yayın gelirleri.

Yunanistan Futbol Federasyonunun genel Kurulu, her yıl toplanır. Olağan Genel Kurul, üyelere en az 40 gün önceden bildirilir. Olağanüstü Genel Kurul ise, Federasyon Yönetim Kurulunun kararı veya üye birliklerin toplam oyunun beşte ikisinin önerisi üzerine toplanabilmektedir. Genel Kurullarda, kurucu birlikler sekizer oy, birinci sınıf birlikler üçer oy, ikinci sınıf birlikler ikişer oy, üçüncü sınıf birlikler ise birer oy hakkına sahiptirler.

Yönetim Kurulu sayısı 21 olup iki yıllık süreler için seçilirler. Üyelerin 17 tanesi Genel Kurulca gizli oyla seçilmekte, diğer 4 tanesi de Spor Bakanı ya da Yardımcısı tarafından atanmaktadır. Atananların da görev süreleri iki yıldır.

Yönetim Kurulu, Genel Kurulun verdiği görevleri yerine getirmektedir. Yapacağı işlerin yetkisini önceden Genel Kuruldan almak zorundadır, Bütçe konusunda yetki sahibi bulunmakta, tüzük ve yönetmeliklere uygun olarak çalışmaktadır.

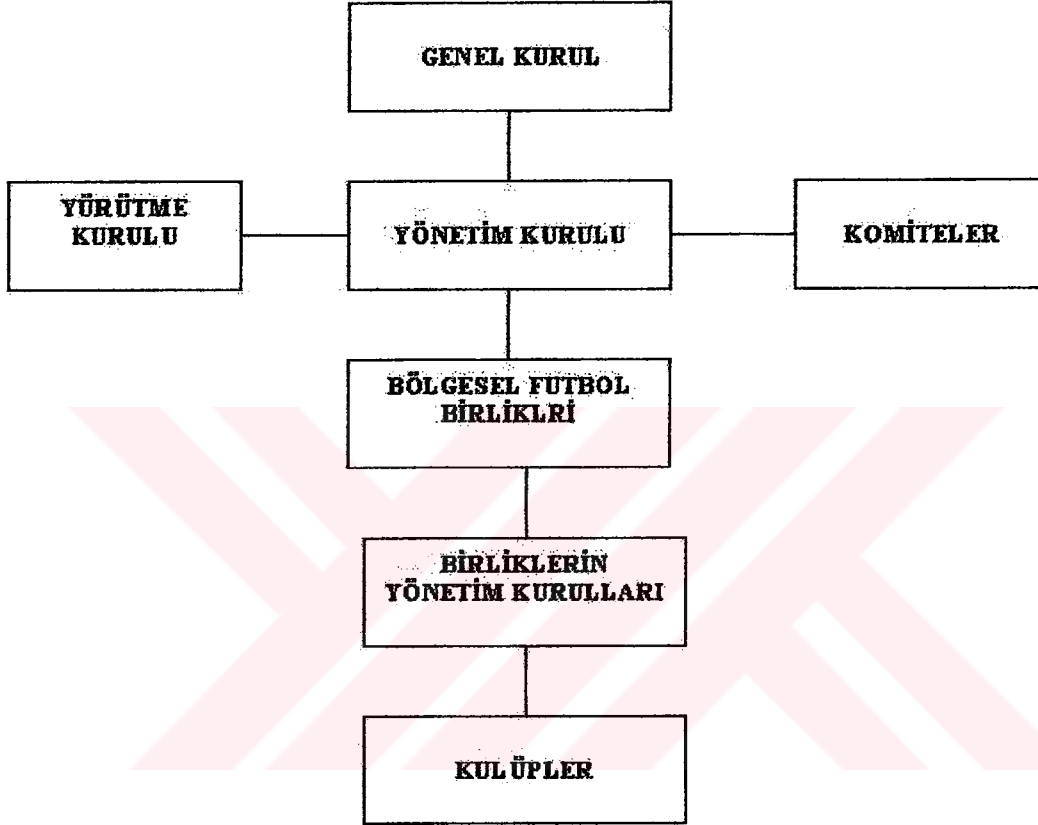
Federasyonun 11 kişilik bir "Yürütme Kurulu" vardır. Bu kurulun üyeleri, Federasyon yönetim Kurulu Başkanı, Birinci Başkan Yardımcısı, Genel Sekreteri ve Muhasibi ile şu komitelerin başkanlarından oluşmaktadır.; Profesyonel Futbolcular Komitesi, Nizamnameler Komitesi, Yunanistan Kupası Komitesi, Mali Komite Yürütme Kurulu , haftada bir toplanıp, tüm şampiyona ve kupaların düzenlenmesi konusunu, yazılı kuralların uygulanmasını, bazı cezaların verilmesini, ekonomik sorunların ve ivediliği olan işleri görüşüp karara bağlamaktadır.

Denetleme Kurulu üç kişiden oluşmakta ve Genel Kurulca seçilmektedir. Bu kurul, mali yıl boyunca, gelirlerin elde edilmesi, ödemeler, mal varlığının kullanılması, bilançoların incelenmesi gibi görevleri yerine getirmekte, Yönetim Kurulu ve Genel Kurula raporlar vermekte ve uyanlarda bulunmaktadır. Görev süresi iki yıldır.

Yönetim Kurulunun belirlediği 16 sürekli komite bulunmaktadır.

Bu komiteler şunlardır;Profesyonel Futbolcular Komitesi, Nizamnameler Komitesi, Mali Komite, Futbol Sahaları İstatistik Komitesi, Teknik Komite, Yunanistan Kupası Komitesi, Genç Takımlar Komitesi, Basın ve Halkla ilişkiler Komitesi, Dış ilişkiler Komitesi, Sağlık Komitesi, Amatör Ligler Komitesi, Ekonomik Anlaşmazlıkların Çözümleme Komitesi, Tedarik Komitesi, Hakem Tayin Komitesi, Hakem İtiraz Komitesi, Hakem Disiplin Komitesi.Yunanistan Futbol Federasyonunun teşkilat şeması şekil-1 de gösterilmiştir.¹⁰⁷

Şekil-1 Yunanistan Futbol Federasyonunu Örgüt Yapısı



2.5.3.2. İngiltere Futbol Federasyonu

İngiltere Futbol Federasyonu, kulüpler ile bağlı federasyonlardan oluşmaktadır. Bağlı federasyonlar, kendi alanlarındaki tüm futbol kulüplerini üye olarak kabul etmekte, bunların yönetim ve denetimini üstlenmektedir. İki çeşit üyelik vardır. Bunlar, tam üyelik ve bağlı üyelik şeklindedir.

Yönetim Kurulunun oluşması şu şekildedir; Seçimle göreve getirilen başkan, 6'dan fazla olmayan ve seçimle getirilen başkan yardımcılar, muhasip, Futbol Limited Şirket Ligi başkanı, ömür boyu başkan yardımcılarından, 10 kümenin birer temsilcisi,

bağlı birliklerin ve Futbol Limited Şirket Ligi (İngiltere Futbol Federasyonu) temsilcileri, ömür boyu üyeler. Birliğin tüm eski başkanları, kurulca seçilen bazı birliklerin temsilcileri.

Kurul maçları kısmen ya da tamamen tatil etme yetkisi taşımaktadır.

II Futbol Birlikleri; En az bir yıl veya daha fazla süreyle üyesi olmuş, 50 ya da daha fazla kulübü bulunan ve en az üç yıldır birliğe bağlı durumundaki Üst Futbol Birlikleri Kurula birer temsilci göndermektedirler. Ayrıca, Oxford üniversitesi, Cambridge üniversitesi, Kara Kuvvetleri Futbol Birliği, Kraliyet Deniz Kuvvetleri Futbol Birliği, Kraliyet Hava Kuvvetleri Futbol Birliği ve Amatör Futbol Birliği yukarıdaki anlamda il Futbol Birlikleri arasında yer almaktadır

Futbol Lig Temsilcileri; Futbol Limited Lig Şirketi, her yıl Haziran ayında, Yönetim Kurulu için 9 üye belirlemektedir. Bu üyeler, Yönetim Kurulu'nun onayı olmadan değiştirilememektedir. yönetim Kurulu, aşağıdaki kurumlardan da birer temsilciyi kurula atama yetkisine sahiptir.

Üniversiteler Atletizm Birliği, ülke Devlet Okulları Kulüpleri, İngiliz Okulları Futbol Birliği, İngiliz Uluslar Topluluğu ve imparatorluğun bünyesinde bulunan Avustralya Uluslar Topluluğu, Karayipler, Kanada ve Yeni Zelanda Futbol Birlikleri.

İngiltere'de, yardıma gereksinim duyan veya futbola hizmeti geçen futbolcu ve diğer kişilere yardım amacıyla kullanılmak üzere her yıl belirlenen bir miktar ödenek, Yardım veya benzeri bir sandığa aktarılmaktadır. Yardım Fonu ayrılması konusundaki yetki yönetim kurulunda bulunmaktadır. Bu şekilde yapılacak yardımlardan, hak sahibinin bakmakla yükümlü olduğu kimseler de yararlanmaktadır.

Yönetim Kurulu Genel Kurulun kararlarını uygulamakla yükümlüdür. Yetkilerin tamamı, veya bir bölümünü kendisinin kuracağı kurul ve komisyona veya birliklere devredebilmekte, gerekli yönergeleri çıkarabilmektedir. Kararlar, Genel Kurulda kaldırılmadıkça veya değiştirilmedikçe, bağlı tüm birlikleri ve spor kulüpleriyle bunların tüm üyelerini kapsamaktadır. İngiltere Futbol federasyonunun örgüt yapısı şekil –2 de yer almaktadır.¹⁰⁷

Şekil-2 İngiltere Futbol Federasyonunun Örgüt Yapısı



2.5.3.3. Federal Almanya Futbol Konfederasyonu

Konfederasyon, futbol sporu ile uğraşan bölgesel ve eyalet federasyonlarının birleşmesiyle oluşmuştur. Merkezi Frankfurt'tur. 1900 yılında, Berlin'de kurulan Alman Futbol Konfederasyonunun devamıdır.

Konfederasyon, kendi organlarının yönetmelik ve kararları ile etkinlik sahasını düzenlemektedir. Konfederasyon profesyonel lig maçlarını düzenlenmesi için müsabaka,

hakem, hukuk ve uygulama, iç hizmet, muhasebe, ödüllendirme ve onurlandırma, amatör futbolun iyileştirilmesi ve korunması, antrenör ve sorunları, hukuk uygulama ve benzeri yönetmelikleri kendisi hazırlamakta ve gereklerini yerine getirmektedir.

Konfederasyonun asıl ve asıl olmayan olmak üzere iki tür üyesi vardır.

Düzenli Üyeler şunlardır.

1. Bölgesel Federasyon olarak; Batı Almanya Futbol Federasyonu ve buna bağlı eyalet Federasyonları (Orta Ren, Aşağı Ren, Westfalen Futbol ve Atletizm Federasyonu)
2. Bölgesel Federasyon olarak, Güney Almanya Federasyonu ve buna bağlı eyalet federasyonları (Baden , Bayern , Hessen , Güney Baden , Württemberg)
3. Bölgesel Federasyon olarak, Kuzey Almanya Futbol Federasyonu ve buna bağlı eyalet federasyonları (Bremen , Hamburg , Niedersachsen , Schleswig – Hestein)
4. Bölgesel Federasyon olarak, Güney Batı Bölgesi Futbol Federasyonu ve buna bağlı eyalet federasyonları (Rheinland , Saarland , Güneybatı Almanya)
5. Berlin Top Oyunları Federasyonu

Asıl olmayan (düzensiz) Üyeler;Konfederasyon liginin oluşturan (Profesyonel lig) kulüpleridir. Asıl üyelik için Genel Kurulun kararı gereklidir. Görüldüğü gibi, Federal Almanya'da, Futbol Federasyonunun düzenli (asıl) üyeleri amatörlerdir. Profesyonel şubesi bulunanlar ise asıl olmayan (düzensiz) üyelerdir.

Federal Almanya Futbol Konfederasyonunda, federasyonda, üyeler arasında veya üye federasyonlara yönelik anlaşmazlıklarda, genel hukuk dışında, bir "Hakem Mahkemesi" devreye girmektedir. Hakem Mahkemesinin devreye girmesi için, Konfederasyon ve bölgesel federasyonların bağlı olduğu tüzük ve yönetmeliklerin yeterli olmaması ve sonuç vermemesi gereklidir. Hakem mahkemesi, üç hakem den oluşmakta ve bir tanesi de hakem işlerinden sorumlu birimin müdürü olmaktadır.

Konfederasyonun bütçesini, uluslararası maçların gelirleri ile Yürütme Kurulunca belirlenen ödentiler oluşturmaktadır. Gerekğinde ödentiler arttırabilmektedir.

Federal Almanya Futbol Konfederasyonunun organları ise;

a) Genel Kurul, b) Yürütme Kurulu, c) Yönetim Kurulu, d) Başkanlık Komisyonlarıdır,

Konfederasyonun Müsabaka, Gençlik, Denetim, Lig, Propaganda ve Halkla İlişkiler, Hakem, Vergi ve Ekonomi Komisyonu adı altında 7 adet alt komisyonu vardır

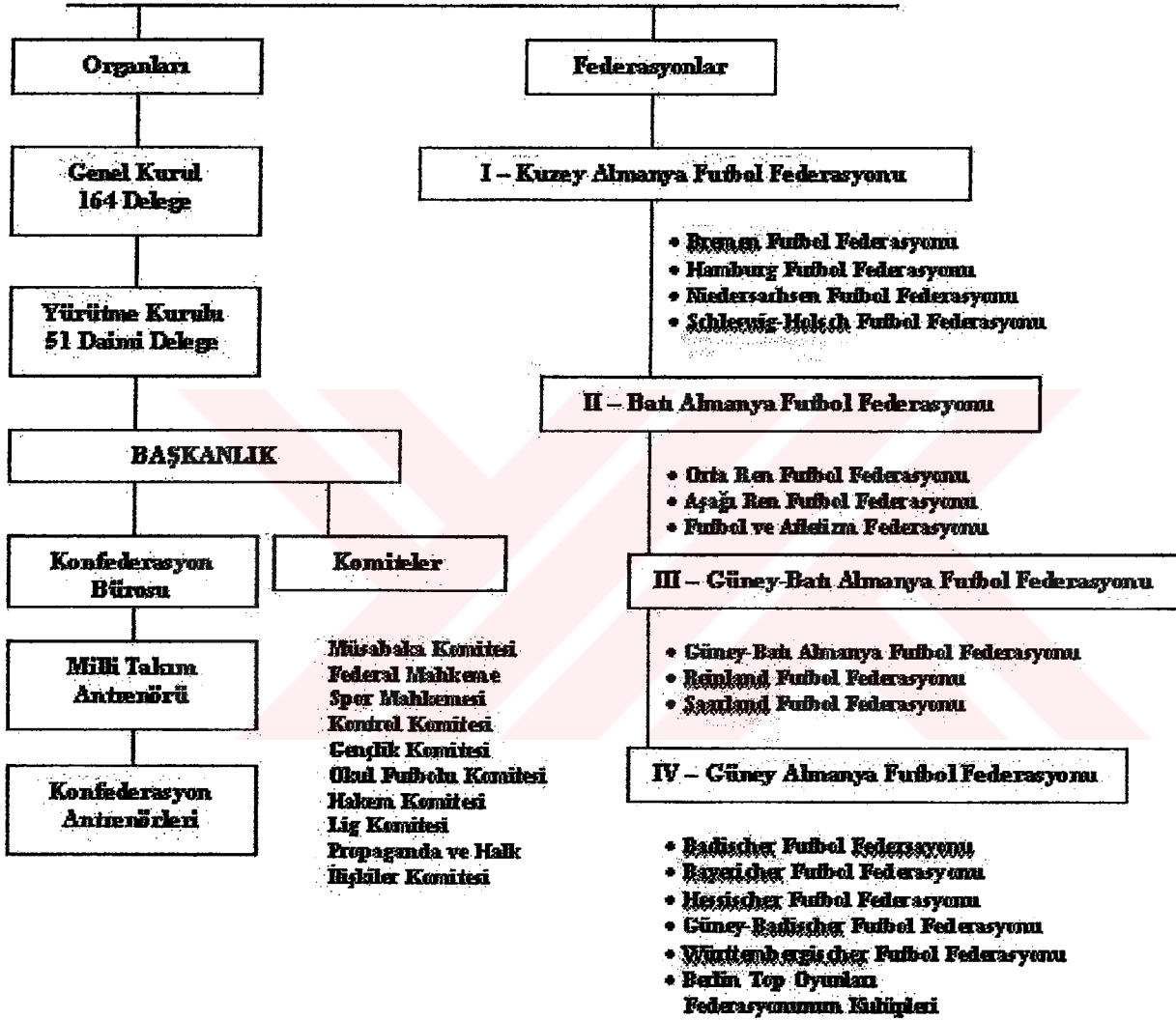
Konfederasyonun, Federal Mahkeme ve Spor Mahkemesi olmak üzere iki tür de hukuk organı bulunmaktadır. yönetim kurulu üyeleriyle hukuk organlarının ve komisyon üyelerinin görev süreleri iki yıldır.

Her yıl toplanan Genel Kurulun oluşumu şu şekildedir. Bölgesel federasyon delegeleri, eyalet federasyonların delegeleri, federal (Profesyonel) lig kulüplerinin delegeleri, yönetim kurulu üyeleri, hukuk organları ve komisyon üyeleri ve onur üyeleri.

Yönetim Kurulu şu şekilde belirlenmiştir.

Başkan, ikinci Başkan, Muhasip, Lig Komisyon Başkanı, üye federasyonların temsilcileri. Başkanlığı oluşturmaktadırlar. Yönetim Kurulunda, ayrıca, Müsabaka, Denetim, Hakem İşleri, Vergi ve Ekonomi, Propaganda ve Halkla ilişkiler Komisyonlarının başkanları, Alman Spor Birliği (DSB) görevlileri, üye federasyonların beş temsilcisi, profesyonel üyelerin bir temsilcisi, açık oyla genel sekreter yer almaktadır. Federal almanyanın Futbol teşkilatlanması şekil-3'de görülmektedir.¹⁰⁷

Şekil-3 Federal Almanya Futbol Konfederasyonunun Örgüt Yapısı



2.5.3.4.İtalya Futbol Federasyonu

İtalya Futbol Federasyonu'nun doğuşu 1898 yılında Torino'da gerçekleşmiştir. Federasyonun yasal merkezi Roma olup, İtalya Ulusal Olimpiyat Komitesinin bir organı durumundadır. Ancak, düzenleme, yönetim ve teknik açılarından özerkliğe sahip bulunmaktadır.

Federasyonu birlik ve kuruluşlar oluşturmaktadır. Federal yöneticiler, diğer yöneticiler, üst birlik ve kuruluşların mensupları, belgeli futbolcular, federal kayıt defterine kayıtlı teknik elemanlar, hakemlerle ilgili kuruluşa kayıtlı hakemler federasyonda yer almaktadır.

Bu federasyonda da en yetkili organ Genel Kuruldur. Genel Kurul, olağan ve olağan üstü olmak üzere iki şekilde toplanmaktadır. Federasyonun, Genel Kurul dışında dört büyük ve temel organı bulunmaktadır.

Merkez federal organlar, bağlı birlik ve kuruluşları kapsayan federal organlar, kurulların teknik yapıdaki organları ve federal disiplin organları.

Merkezi Federal Organlar (Başkan, Federal Başkanlık, Federal Kurul, Hesap Denetçileri Kurulu , Federal Sekreterlik.)

Başkan, Genel Kurulca, Olimpiyat oyunları da göz önüne alınarak 4 yıl için seçilir. Başkanlık için aday olunabilmesi, en az üç ulusal birliğin aynı kişiyi aday göstermesine bağlıdır. Başkan, Federasyonu her alanda temsil edebilmektedir.

Başkanlık, Federasyonun çalışmalarını ve Genel Kurulca saptanan amaçlar doğrultusunda, yönetim işlerini yürüten bir organdır. Özel ve ivedi nedenlerle, Başkanlık, Genel Kurulun yetkisine giren önlemleri alabilmektedir. Ancak, bu önlemlerin ilk Genel Kurulun onayından geçmesi de zorunludur. Genel Kurulun onaylamadığı önlem ve istemler hemen yürürlükten kalkmaktadır.

Federal Kurul Federal başkanlığı organlarından 11 federal danışmandan, Teknik kurul başkanından, Gençlik kurulu başkanından ve Hakemler kurulu başkanından oluşmaktadır. Kurulun toplantılarına, açık oy yetkisine sahip olarak, Federasyonun onur kurulu başkanı, Hesap denetçileri kurulu başkanı ve kurulun kendisine sürekli veya geçici görevler yüklemiş olduğu kişiler de katılabilmektedir.

On bir adet Federal Danışmanın oluşturulması da sporda demokrasi kavramının İtalya'daki durumunu gözler önüne serecek bir niteliktedir.

Buna göre, bu danışmanlar 4 yıl için, Genel Kurulca seçilmektedir. Genel Kurul, Ulusal profesyoneller birliğinin adayları arasından 3, C Serisi ulusal birliğin adayları ara-

sından 3, Ulusal amatörler birliği'nin adayları içinden de 5 kişiyi seçmektedir. Bu birlikler de, kendi adaylarını aralarında seçimle belirlemektedirler.

Hesap Denetçileri Birliği ; Bir başkan, 5 asıl ve 4 yedek üyeden oluşur. Kurulun beş asıl üyesinden dördü, Federasyon Genel Kurulunca seçilmekte, diğeri İtalya Ulusal Olimpiyat Komitesince atanmaktadır.

Hesap Denetçileri Kurulu Başkanının, Hesap Denetçileri Birliğine, Muhasebeciler ve bu alanda öğrenim gören okullardan mezun olanların oluşturduğu birliklerden birine kayıtlı olması gerekmektedir.

Genel Kurul, Ulusal Profesyoneller Birliği'nden bir asıl, bir yedek , C Serisi Ulusal Birliğin adayları arasından bir asıl, bir yedek ve Ulusal Amatörler Birliği'nin bildirdiği isimler arasından da iki asıl ve iki yedek üye seçmektedir.

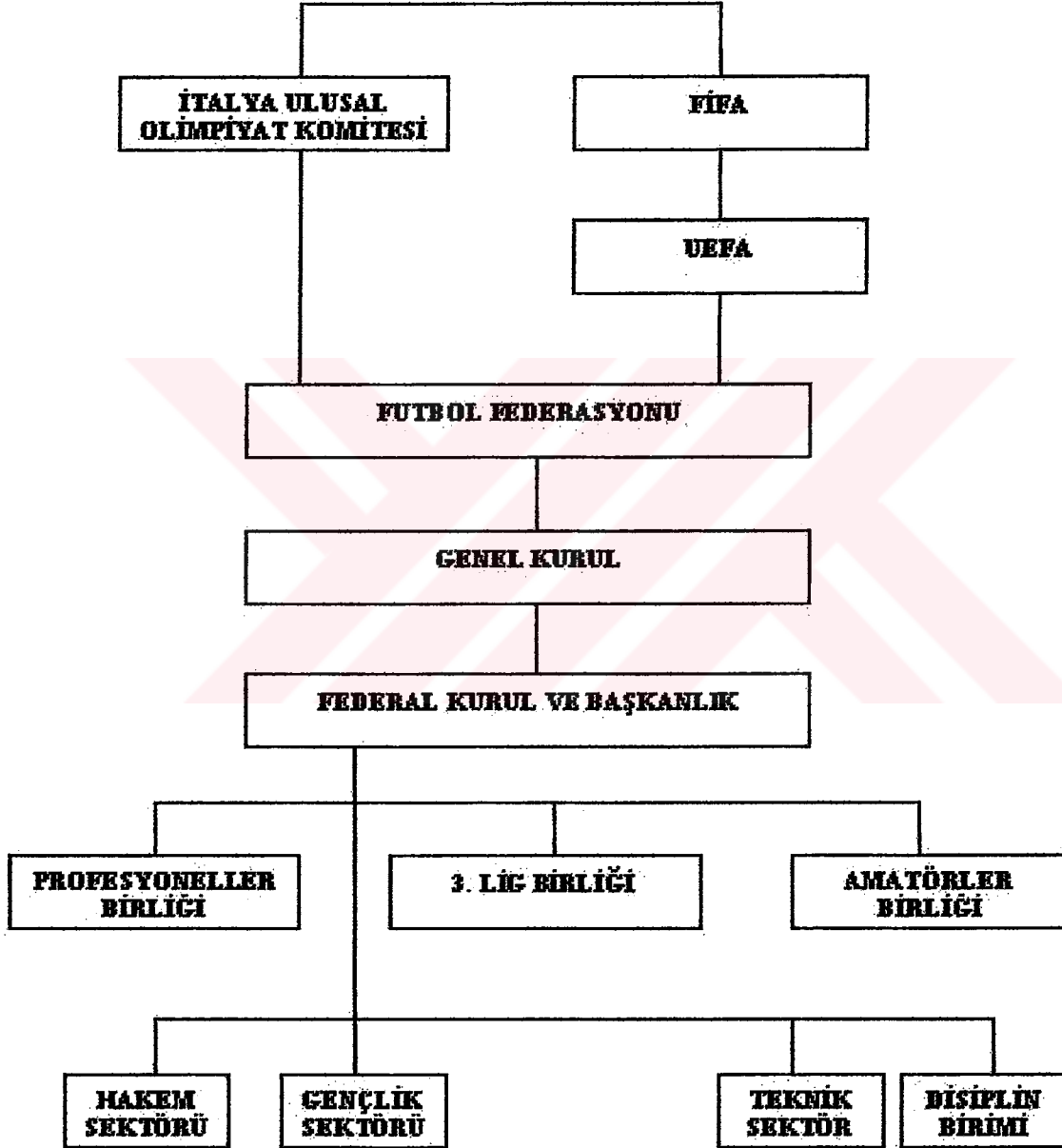
İtalya'da, spor yarışmaları ve müsabakaları, 3 önemli birliğin yetki ve sorumluluğuna verilmiştir. Bunlar, Ulusal Profesyoneller Birliği, Ulusal C Serisi Birliği ve Ulusal Amatörler Birliğidir. Teknik ve halkla ilişkiler çalışmalarından ise Hakem Gençlik ve Teknik kurullar sorumludur.

İtalya'da yukarıda belirtilen birlik ve kurulların birer tüzükleri bulunmaktadır.

İtalya Futbol örgütlenmesi içinde, çeşitli anlaşmazlıkları çözecek ve spor hukuku ilkelerini yerine getirecek 4 tane disiplin organı bulunmaktadır ve bunların en büyüğü Federal Mahkemedir. Federal Mahkeme; Federal Kurulca 4 yıllık olimpiyat dönemi için atanmakta, bir başkan ve 8 üyeden oluşmaktadır.

Federal Kurul tarafından yayınlanan Disiplin Tüzüğü, yargı usulleriyle ilgili hükümleri saptamakta, ayrıca araştırmaları yürütecek organların yetkilerini belirtmektedir.İtalya Futbol Federasyonunun teşkilat yapısı şekil 4- de yer almaktadır.¹⁰⁷

Şekil 4-İtalya Futbol Federasyonun Örgüt Yapısı



2.5.4.Türkiye de

Türk futbolunda önemli bazı dönemler vardır. Bu dönemleri, olaylarıyla birlikte kronolojik sıraya tabi tutmamız mümkündür. bu bölümde ; T.F.F.'nin tarihi gelişimi ve günümüzdeki teşkilat yapısı kurumsallaşma süreci açısından incelenmeye çalışılmıştır.

Cumhuriyet döneminde kurulan T.F.F.'nin tarihi gelişimi içerisinde, hukuki ve idari yapılanması incelenecek olursa, federasyonun oluşumunda dünyanın her yerinde olduğu gibi sporun çekirdek teşkilatı olan spor kulüplerinin önemli bir rol oynadığı görülmektedir.⁵⁵

Türk sporundaki teşkilatlanma hareketleri de, bir çok Avrupa ülkesinde olduğu gibi futbol kulüplerinin kurulması ile başlamaktadır.

Türk sporunun teşkilatlanma çalışmalarında, farklı nedenlerle gerçekleşen spor dallarındaki federasyonlaşma hareketlerinin büyük değişim içerisinde olduğu görülmektedir. Türksporundaki teşkilatlanma hareketlerini dönemler içinde değerlendirecek olursa

Bu dönemleri;

1. Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (T.İ.C.İ.) Dönemi Öncesi,
2. T.İ.C.İ. Dönemi,
3. Türk Spor Kurumu (T.S.K.) Dönemi,
4. (3530)Sayılı Yasa Dönemi
5. (3289)Sayılı Yasa Dönemi, olarak ele alabiliriz.
6. Özerk Türkiye Futbol Federasyonu Dönemi olarak sınıflandırabiliriz.

Bu bölümde bahsedilen dönemler T.F.F.ninözerkleşme sürecindeki kurumlaşması idari ve mali açıdan incelenerek değerlendirilmiştir.

2.5.4.1. T.İ.C.İ. Dönemi Öncesi (1903-1922)

On dokuzuncu yüzyılın sonlarında ticaret amacıyla İzmir ve İstanbul'a gelip yerleşen İngiliz askerleri Türkiye'de modern sporların tanınıp yayılmasında önemli rol oynamışlardır .

Türkiye'de ilk modern spor merakını yayanlar "Kandilli Kriket Kulübü"nü tesis etmiş olan bankacı Ftansos ailesidir. 1880 senesinde kurulan bu "Kandilli Kulübü"nden kısa zaman sonra İngilizler Türkiye'ye Rugby futbolunu da getirmişlerdir .

Osmanlı Devleti'nin son devrinde ilk modern futbol 1895'de İzmir'in Bornova semtinde ticaretle uğraşan İngiliz gençleri tarafından oynanmıştır. La Fontaine Giraud, Whittall, Charnand, aileleri ilk futbol oynayanlardır. Aynı kişiler Bornova'da olan "Football and Rugby Club" adı altında bir de spor kulübü kurmuşlardır .

1897'de İstanbul'daki İngilizler de futbol oynamaya başlamışlar ve bunun öncülüğünü de Avukat Henri Pears ile Lafonten kardeşler yapmışlardır. 1897-1899 yılları arasında İzmir ve İstanbul'da oturan İngilizler kendi aralarında karşılıklı müsabakalar yapmışlardır .

1899 yılında çoğunluğu Galatasaraylı gençlerden oluşan Futbol kulübü "Siyah Çoraplılar" ismiyle kurulmuştur. Kırmızı Beyaz forma seçen kulüp devlet yönetiminin katı tutumu nedeniyle bir varlık gösteremedi ve dağılmıştır. 1900 yılında İzmir'de Rumlar "Panaonios" ve "Apollon", Ermeniler'de, "Dork" Kulübünü kurmuşlardır .

İstanbul'da 1900 yılında İngilizler tarafından İngiliz elçilik mensuplarına tahsis edilen Imogene asıllı bir yatın mürettebatından kurulu bir takım olan "Imogene", Rumlar tarafından da "Elpis" kulüpleri kurulmuştur .

Daha sonra 1901 yılında Kadıköy Futbol Kulübü adıyla Fuat Hüsnü Beyin önderliğinde kurulan kulübün yaşamı iki ay sürmüştür. Bir yıl sonra aynı ad altında İngiliz ve Rumların kurdukları kulübün çalışmalarına ise izin verilmiştir .

Böylece ilk Türk spor klübü olan "Beşiktaş Basiret Osmanlı Jimnastik" Kulübünün 1903 yılında doğmasına imkân vermiştir.

1903 yılında Beşiktaş futbol kulübünün kurulmasından sonra aynı yıl İngiliz Kadıköy kulübünden ayrılan bazı İngilizler "Moda Futbol Kulübü"nü hayata geçirmişlerdir

1905 yılında Galatasaray 1907 Fenerbahçe spor Kulüpleri Kurulmuş

1908 yılında ülkede meşrutiyyetin ilanı ile gelen özgürlük spor alanında da kendini Bu dönemlerde, gayri resmi olarak faaliyetlerini sürdüren futbol kulüpleri, Meşrutiyyet'in

ilanı sonunda " Ağustos 1909 tarihinde "**Cemiyetler Kanunu**" nun çıkmasıyla tüzel kişiliğe kavuşmuşlardır ¹⁰² Cemiyetler Kanunu spor kulüplerine "önceden izin gerektirmeyen özel hukuk, tüzel kişiliği" kazandırmıştır. Cemiyetler Kanunu ile dernek kurulmasına izin verilmesi Beşiktaş, Galatasaray ve Fenerbahçe gibi eski kulüplerin resmen tesciline yol açmıştı. Ayrıca yeni bir çok kulüp de bu kanun hükümlerine göre resmen kurulup tescil edilmiştir . Kanunun çıkmasıyla ilk ruhsat alan Beşiktaş kulübü olmuştur. Bununla beraber hemen aynı aylarda onayını yaptıranlar arasında Altınordu, Galatasaray, Fenerbahçe, Süleymaniye, Vefa, Beykoz, Nişantaşı, Türkgücü, Anadoluhisarı gibi Türk kulüplerinin adı geçmektedir. İlk futbol maçını aileler kendi aralarında iki takım oluşturarak yapmışlardır. ¹⁰¹

1910 yılını takip eden senelerde başta İstanbul olmak üzere Anadolu'nun çeşitli kentlerinde Türk sporu, kulüpler bazında belli bir örgüt düzeni içine girmiştir. Hem spor faaliyeti hem de ileride Türk ocaklarının çekirdeğini oluşturmak ve milli mücadeleye çok sayıda vatanperver sağlamak amacıyla "Türk Gücü" spor kulübü kurulmuştur.

14 Mart 1913'de kurulan Türk Gücü Spor Kulübünün özelliği hem kurucusunun, hem de sporcularının Türk olmasıydı. Beşiktaş, Galatasaray, Fenerbahçe, Vefa, Moda spor gibi kuruluşlarını İttihatçılara kabul ettiren kulüplerin kurucuları Türk olmakla birlikte çoğunun sporcuları azınlıklardan oluşmaktaydı.

İstanbul, İzmir ve Selanik'te kurulan kulüpleri, Cumhuriyet'in kuruluşuna kadar 1914 yılında Altay İdman Yurdu, 1917 yılında Eyüp, 1921 yılında Kasımpaşa, aynı yılda Topkapı, 1923 yılında Şişli ve İzmir Altınordu, Ankara Gençlerbirliği kulüpleri izlemiştir. ⁹²

Birer Futbol ligi şeklinde teşkilatlanan bu birlikleri incelediğimizde;

19. Yüzyılın başlarında yabancılarla başlayan kulüpleşme hareketleri sonucu, ikili olarak yapılan futbol maçları, futbola gönül verenleri tatmin etmemeye başlamış ve bir teşkilatlanmaya ihtiyaç duyulması nedeniyle, İstanbul'da kurulmuş olan Moda ve Kadıköy kulüpleri adına, James La Fontaine ve Henry Pears, Elpis kulübü adına Aleko ve İmojen elçilik gemisi takımı adına, Horace Armitage bir araya gelerek, İngiltere'de tatbik edilmekte olan futbol kaideleri ve lig statülerini getirterek bir yönetmelik hazırlamışlar ve

17-Mayıs-1903 tarihinde "İstanbul Futbol Birliği" ni (İ.F.B) kurmuşlardır. Kulüplerin, kendi aralarında bir araya gelerek imzaladıkları bu sözleşme ile kurulan birliğin taşra örgütü olmaması yanında, yasal olarak da bir dayanağı yoktu birlik 1910 yılında dağılmıştır.

İ.F.B.'nin dağılmasından hemen sonra, 1908 tarih 1680 sayılı Cemiyetler kanununa göre tescillerini yaptırarak, hukuki statüye kavuşan bir çok kulüp faaliyetlerini sürdürerek, organizasyonlarını düzenleyebilecek bir üst kuruluşa ihtiyaç duymuşlardır. Galatasaray, Kadıköy, Fenerbahçe, Progres ve Stugglers kulüpleri bir araya gelerek, 1910 yılında "İstanbul Futbol Kulüpleri Ligi" ni (İ.F.K.L.)'ni kurmuşlardır.¹⁰⁸

İ.F.K.L. dışında kalan Anadolu spor, İstanbul Jimnastik Kulübü, Darülfünun Terbiye-i Bedeniyye Kulübü, Şehremini Mümaresat-ı Bedeniyye Kulübü, Sanayi Mektebi Futbol Kulübü ve Fenerbahçe Spor Kulübü bir araya gelerek, "Cuma ligi" ni kurmuşlardır.¹¹⁸

1915-1916 futbol sezonunda "Cuma Birliği" teşkilatının kurulması ve "Türk Fan Birliği", 1920 yılında da, "Yeni Pazar Ligi" teşkil edilir. Cuma Birliği lig çalışmalarına devam ederken, Cuma Birliğine karşı, Altınörs, Beşiktaş, Beylerbeyi, Darüşşafaka, Haliç, Fener, Hilal, Kumkapı, Türk Gücü ve Üsküdar, Vefa kulüpleri bir araya gelerek 1919 yılında "Türk İdman Birliği" ni kurmuşlardır .

II. Meşrutiyetle birlikte faaliyetlerine son veren etnik kökenli kulüpler, 1920 yılında faaliyete geçen Rum Elpis, Strugglers, Pera, Ermeni Birlik, Ermeni Dork, Musevi Experance, Musevi Maccabi, İtalyan Stello ile Türk İdman Birliği'nden ayrılan Beşiktaş, Üsküdar kulüpleri birlikte 1920'de yeni bir "Pazar Ligi" teşkil etmişlerdir. Diğer bütün lig ve birlikler gibi Pazar Ligi de 22 Mayıs 1922'de Türkiye'nin ilk ulusal spor yönetimsi olan T.İ.C.İ.'nin kurulmasıyla noktalanmıştır.⁹² Böylece, tüzel kişiliğe kavuşan ve resmileşen spor kulüpleri bir araya gelerek, günümüz Futbol Federasyonu'nun ilk oluşumu olarak kabul edilebilecek birlikleri meydana getirmişlerdir.

2.5.4.2. T.İ.C.İ. Dönemi (1922-1936)

Türkiye'de sporun, dolayısıyla futbolun istenilen seviyede gelişerek örgütlenmesi, Cumhuriyetin ilanı sonrası dönemine rastlamaktadır.

Bu yıllarda, spor kulüplerinin sayıca artmaları ve çeşitli isimler altında futbol ligleri oluşturmaları, farklı spor dallarında faaliyet göstermeleri, büyük kargaşalıkları da beraberinde getirmiştir. Türk sporunun bu içinde bulunduğu kargaşadan bir an önce kurtarılması fikrinin ağırlık kazanması, günün spor adamlarının en büyük gayesi haline gelmişti.⁹⁷ T.İ.C.İ. nin kurulmasıyla birçoğu futbol faaliyeti gösteren spor kulüpleri spor alanında kulüpler üstü ilk teşkilatlanmayı gerçekleştirmişlerdir.¹⁰⁷

T.İ.C.İ. tüzüğü içinde yer alan, "Federasyon Nizamnamesi" de ;Federasyonların kurulmaları ya da kaldırılmaları, Genel Merkezin teklifi ve Genel kongrenin kararına bağlıdır. İlk kurulan federasyonlar, atletizm, güreş ve futboldur.¹³ Bu federasyonlar içinde yer alan futbol federasyonu, 31 Temmuz 1922 günü "Futbol Encümeni" adıyla kurulan ve T.İ.C.İ.'nin 13-Nisan-1923 tarihinde İstanbul'da yapmış olduğu olağanüstü toplantısı sonunda, ilk başkanlığına Yusuf Ziya Öniş Bey seçilerek "Futbol Heyet-i Müttehidesi" olarak adını alan T.F.F, dünya futbolunun resmi örgütü olan F.İ.F.A ya üyelik için başvurmuş ve bu başvurusu T.İ.C.İ.'nin kuruluş yıllarında.⁸⁰ 21 Mayıs 1923 günü İsviçre'nin Cenevre kentinde yapılan genel kurul toplantısında kabul edilmiş, T.F.F.uluslararası örgüt F.İ.F.A.'nın 26. üyesi olmuştur.¹³²

Yurtta sporun göstermiş olduğu büyük gelişme ve ilerlemesi sonucu devletin bu derece önemli ve ciddi bir konuda Türk sporuna karışması görüşünün ağırlık kazanmaya başlaması sonrası, T.İ.C.İ. VIII. Umumi Kongresinde üyeler ittifak ile fesih kararı almış ve aynı toplantıda T.S.K. kurularak, bu kurum tek parti teşkilatına bağlanmıştır.¹¹

2.5.4.3. Türk Spor Kurumu Dönemi (1936-1938)

1932 yılında Türkiye'ye gelerek, Gazi Eğitim Enstitüsünün Beden Terbiyesi'ni kurmuş olan Alman Beden Eğitimi ve Spor profesörü, Dr.Karl Diem, Atatürk'ün isteği üzerine tekrar gelerek, T.S.K.'nın kuruluş çalışmalarını yapmıştır⁵

T.S.K.'nın kuruluş tüzüğü'nün birinci maddesine göre amacı, "Türkiye'de sporun milli ve fenni esaslara göre yayılmasına ve yükselmesine çalışır, Türk sporculuğunu yurt içinde ve dışında temsil eder." şeklinde yer almıştır.¹⁰⁸

T.S.K.'nın merkez yapılanması belirli sporlarla ilgili organları olarak kurulan federasyonların görevleri, Ana Tüzüğü'nün 18 ve 20. maddeleri, Vazife ve Salahiyet Nizamnamesinin 10. ve 15. maddelerine göre; "Alakadar olduğu sporun teknik işlerini görmek, gerekirse yardımcı komiteler kurarak hakem ve lisans işlerini yürütmek, ceza ve mükafat vererek bölgeler arasında çıkan ihtilafları halletmek, Uluslararası federasyonlarla münasebete girerek, yabancı temasları programlamak, takımları seçmek, bütçeleri tanzim etmek, yarışmalar için şartlar ve yarışma takvimini belirlemek" şeklinde görülmektedir.

Bu teşkilatlanma içerisinde faaliyetlerini sürdüren T.F.F. spor ve siyaset ilişkilerinin iç içe bulunduğu ilk örnek olma özelliği taşıması yanında, sporda kulüplerin federatif yönetiminden, Devlet yönetimine geçişinin "Ara Rejimi" olarak tanımlanmaktadır.⁵⁹ Bu dönemde futbol diğer federasyonlar gibi işlem görmüş ve futboldaki saha, tribün ve toplum olaylarının, iktidarda bulunan C.H.P.'ye mal edilmesi ve partinin suçlanması nedeniyle, sporda devletçi bir yönetim şekli düşünülmeye başlanmıştır¹⁰⁷

2.5.4.4. (3530) Sayılı Yasa Dönemi (1938-1986)

T.İ.C.İ. ve T.S.K. örneklerinden sonraki dönemde B.T.G.M.'nin kuruluş zemini oluşturulmuştur.

Merkez Danışma Kurulunun 31-5-1939 tarihli toplantısında B.T.K.'nin 7.maddesi hükmüne istinaden (Atletizm, futbol, güreş, su sporları, bisiklet, atıcılık,

dağcılık ve kış sporları, eskrim ve jimnastik ile spor oyunları) federasyonları bu merkezi teşkilata bağlanmıştır.¹¹⁸ Futbol Federasyonunda bünyesinde bulunduran bu dönemde;

3530 sayılı Kanunda, Futbolla ilgili taşradaki faaliyetleri yürütmek, üzere, her vilayette ajanlıklar ihdas edilmiş, her bölgenin amatör futbol faaliyetlerinin organizesi için Lig Tertip Heyetleri ve Hakem komiteleri kurulmuştur.

Federasyonların görevleri, ilgili spor dalının talimatlarını hazırlamak, ligleri düzenlemek, antrenör, monitör ve hakemleri yetiştirmek maksadıyla kurslar açmak, ilgili dalda teknik konularda yayın yapmak, sporu yaygınlaştırmak, teknik ihtilafları çözmek, milletlerarası kaidelerin tatbikini sağlamak ve ülkenin temsilini gerçekleştirmektir.

Tüm bu görevlerin gerçekleştirilmesinde amaç, amatör spor faaliyetleri ile ilgili olarak düşünülmüş ve hep amatörlük prensipleri dikkate alınmıştır. Ancak, 1930 yıllarının sonlarında Türk futbolunda başlayan gizli profesyonelliğin, amatör olarak faaliyetlerini sürdüren kulüpler üzerindeki rahatsızlığını artırması üzerine, profesyonellik ile mücadelenin en iyi yolunun, profesyonelliği resmileştirmekten geçeceği düşüncesinde birleşen İstanbul 1.lig kulüpleri (FB, GS, BJK, Beykoz, Vefa, İstanbul spor, Kasımpaşa, Emniyet.) temsilcileri federasyona başvurmuşlardır.¹¹⁹

Beden Terbiyesi Umum Müdürlüğü Sicil Müdürü, Saim Seymener ile Fenerbahçe kulübü yöneticisi Dr.Rüştü Dağlaroğlu, Beşiktaş Jimnastik Kulübü yöneticisi Sadun Usoğlu, bir araya gelerek, "**Futbol Profesyonellik Talimatnamesi**" ni hazırlamışlardır.¹³

Ancak, işlerin nasıl yürütüleceğine dair "Profesyonel Futbol Hizmetleri Yönetmeliği"nin, 11-Mayıs-1966 tarih, 12296 Sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak uygulamaya sokulması sonrasında gerçek anlamda işlerlik kazana bilmiştir,

Böylece, Türk sporunda ilk profesyonelleşme hareketinin, B.T.G.M. bünyesinde yer alan Futbol Federasyonu tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir.

Spor kulüplerinin profesyonel futbol faaliyetlerinde gerekli kanun, tüzük ve yönetmeliklerin zamanında çıkartılamaması, çıkartılan kanun tüzük ve yönetmeliklerin ise tam anlamıyla ihtiyaca cevap verememesi nedeniyle, büyük kitlelerin ilgi odağı olan futbol sporunda, politikacılar gerçekleştirebilmek amacıyla futbolun içine girmişler ve futbol sporunda bir çok karışıklıkların doğmasına yol açmışlardır¹⁰⁷

Türkiye Futbol Federasyonunun U.E.F.A.'ya girişi bu döneme rastlamaktadır. 1954 yılında İsviçre'de yapılan F.I.F.A. kongresi ve dünya kupası maçlarından hemen sonra, 22 Haziran 1954 günü Bern'de bazı Avrupa federasyonlarının temsilcileri bir araya gelerek bu birliği kurmuşlardır. Danimarkalı Ebbe Schwartz'ın başkanlığında kurulan icra komitesine de tüzüğü hazırlama ve Avrupa'daki futbol federasyonlarını bu birliğe davet etme yetkisi verilmiştir.

O tarihte Hasan Polat başkanlığında yeni heyetini oluşturan T.F.F.'nu davete olumlu cevap vererek U.E.F.A.'ya kaydımızın yapılmasını istemiştir.

Ancak henüz kuruluş halindeki kıta federasyonlarının bünyesinde tescilini yapma yetkisine sahip bulunan F.I.F.A, 1954 yılında U.E.F.A.'nın kuruluşundan kısa bir süre önce, yapılan kongresinde F.I.F.A.'nın Asya Grubu'na ait bir icra komitesi üyeliği için Ulvi Yenil'in adaylığını koyduğunu ileri sürerek, Türkiye'nin Asya Konfederasyonu içinde olduğu görüşüyle itirazda bulunmuştur.

Bu engellemeye karşın T.F.F., U.E.F.A.'ya üye olabilmek için çalışmalarını ısrarlı bir şekilde sürdürmüş ve 1955 yılında Viyana'da yapılan ilk genel kurul toplantısında Futbol Federasyonumuzun temsilcisi Eşfak Aykaç, Türk tezini U.E.F.A.'ya sunmuştur.

T.F.F.'nin görüşleri genel kurulda büyük anlayışla kabul edilmiş ve F.I.F.A.'nın tescil edeceği tarihe kadar Türkiye'nin doğal üye olması ve U.E.F.A. tarafından düzenlenecek tüm resmi şampiyonalara katılması kabul edilmiştir.

Bu tarihten itibaren T.F.F., U.E.F.A.'nın tüm toplantılarına ve şampiyonalarına davet edilmiş ve katılmıştır. Bu arada uzun bir süre direnmesine rağmen F.I.F.A. İcra Komitesi 1962 yılının Şubat ayında yaptığı toplantıda, T.F.F.'nin Avrupa Konfederasyonu U.E.F.A.'nın tam üyesi olduğunu kabul etmiştir.

Bu karardan sonradır ki U.E.F.A., 16 Nisan 1962 tarihinde T.F.F.' "U.E.F.A.'nın tüm hak ve vecibelerine sahip tam üyesi" olduğunu resmen bildirmiştir.

Bu açıklamalardan sonra U.E.F.A.'nın Nisan ayında yaptığı 6. Genel Kurul toplantısına T.F.F.' yi temsilen Dr. Tank Özerengin ile Adnan Süvari delege olarak katılmışlar ve ilk kez seçimlerde oy kullanmışlardır, U.E.F.A.'ya yeni seçilen başkan G. Wiederkehr' de genel kuralda yaptığı konuşmada T.F.F.'nin tam üyeliğini açıklamıştır.¹³²

Ulvi Yenil Beyin, 27-2-1978 tarihli Tercüman gazetesinde de yazdığı gibi "Türk futbolunda, profesyonel kulüp enflasyonu ortaya çıkmıştır". Siyasilerin kadro düzenlemelerinden en çok etkilenen kurumlardan birisi olan T.F.F., 1976-1981 tarihleri arasında on kez federasyon başkanı değişikliğine maruz kalmıştır¹⁰⁷

Bu yıllar arasında göreve gelen federasyonlar tarafından hazırlanan plan ve programlar iyi ve yeterli olsalar bile, yönetimlerinde süreklilik gösteremedikleri için, arzuladıktan hizmetleri sunamamışlar ve dolayısıyla da en büyük zararı Türk futbolu görmüştür.

Bu dönemde Federasyonlarla ilgili çıkarılan kanunlarla birlikte 1982 yılında Futbol Federasyonu tarafından çıkartılan yedi ayrı talimatlarla futbolun yönetimine tam anlamıyla işlerlik kazandıramadığı görülmektedir.

2.5.4.5. (3289) Sayılı Yasa Dönemi (1986-1989)

3289 Sayılı "B.T.S.G.M. Teşkilat ve Görevleri" hakkındaki kanun, bazı değişikliklerle günün ihtiyaçlarına cevap verebilmek amacıyla çıkartılmıştır.T.F.F nunu 1988 yılına kadar bünyesinde bulunduran bu dönemde;

Profesyonel dallar, B.T.S.G.M.'nün yapacağı teklif üzerine, Merkez Danışma Kurulunun görüşünün de alınması sonunda, M.E.G.S.B. tarafından tespit olunur. Spor kulüpleri profesyonel takımları, Türk Ticaret Kanununa göre kuracakları veya kurulmuş şirketlere devredebilirler veya profesyonel takımlarını kiraya verebilirler.(m.24)

Kanunun 2.bölüm 3.kısımında yer alan "Çeşitli Hükümler" başlığı altında, bir veya daha fazla spor dalının teknik ve idari bakımdan bir federasyona bağlanması, amatör federasyonların adedi ile profesyonel dallar, Merkez Danışma Kurulunun görüşü alınarak, B.T.S.G.M. teklifi üzerine, M.E.G.S.B. tarafından tespit olunarak, amatör ve profesyonel futbolun iki ayrı kurul il tarafından yönetilmesine yer verilmiştir.

3289 Sayılı Kanun dönemine kadar, hukuki açıdan hiç bir dayanağı olmayan profesyonel futbolun, 3289 Sayılı Kanunun 24. Maddesi 1.2.3. bentleri ile hukuki bir zemine oturtularak, yasal desteğe kavuştuğu görülmektedir. Bu yapılanmaya kavuşan federasyonunun ayrı ve kendine has bir kanuna göre yönetilmesi gerektiği görüşü ağırlık kazanmaya başlamış ve bu yönde çalışmalara başlanılmıştır.

2.5.5. Türk Futbolunda Özerk Yönetim Uygulamaları (1988-...)

2.5.5.1. (3461) Sayılı Yasa Dönemi (1988-1989)

Daha önceki yıllarda olduğu gibi Futboldaki başarısızlığın nedeni, teşkilatlanmadaki aksaklıklara bağlanmış ve bunun sonucu olarak da, futbol federasyonunun özerk olarak yönetilmesi düşüncesi, spor kamuoyunun gündemini teşkil eder olmuştur. 18 Ocak 1985 tarihinde, devrin Başbakanı, kendi başkanlığında "Spor Danışma Toplantısı" adı altında bir toplantı yapmıştır.

ekonomik ve idari özerkliği olması gerekir" diye görüş belirtmiş, Ulvi Yenil ise "Futbolun, amatör ve profesyonel olarak ikiye ayınlamayacağını" söylemiştir. Sonra, B.T.G.M. federasyonlarının Kuruluş Görev, Yetki ve Sorumluluk yönetmeliğinin 7.Maddesi değiştirilerek, sadece Futbol federasyonu için geçerli olmak koşulu ile, "**Profesyonel Futbol Genel Kurulu**" oluşturulmuştur.¹⁰⁸

Ancak, başkanın değişmesiyle ile bu kurulunda görevi sona erdi. Profesyonel futbolun idaresinin bu teşkilatlanma içerisinde sürdürülemeyeceği gerekçesi ile, 28-Mayıs-1985 tarihinde Gaziantep Milletvekili Ata Aksu, Profesyonel futbolun mali ve idari açıdan özerk hale gelmesi ve amatör futbolun da çağdaş seviyeye yükseltilmesi amacıyla, hazırlamış olduğu "T.F.F. kuruluş Kanunu" tasarısını T.B.M.M. ne teklif etmiştir.

T.B.M.M. sunulan, ancak yürürlüğe girme imkanı bulmadan spor tarihine bir belgesel çaba olarak geçen önerilerden birisi olarak dönemin iktidardaki Anavatan Partisinin Gaziantep Milletvekili Ahmet Ata Aksu tarafından 1985 yılında hazırlanmıştır. Buna göre, profesyonel futbola yasal dayanak hazırlanması yanında, futbol işlerinin yönetimine yeni bir şekil verilmek istenerek yeni bir yapılanma içerisinde T.F.F. kurulması planlanıyordu. Aksu'nun 28 Mayıs 1985 tarihinde T.B.M.M. başkanlığına sunduğu "**Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş Yasa Önerisinde**" genel gerekçede

"1951-52 senelerinde Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü, Merkez Danışma Kurulu tarafından benimsenerek uygulamaya konulan ve Danıştayın (Fiilen tatbik edildiği için hukuki fiili durum doğmuştur) şeklindeki içtihat kararıyla hukuki temele oturtulmaya çalışılan profesyonellik bazı küçük değişikliklerle günümüze kadar gelmiştir.

Bu itibarla profesyonel futbolun mali ve idari açıdan özerk hale gelmesine imkan tanıyacak, profesyonelliği, dünyadaki benzerlerine ve milli bünyemize uygun bir yapıya kavuşturacak, böylelikle yalnız profesyonelliğin değil, aynı zamanda amatör futbolunda çağdaş düzeye yükselmesine devletin daha fazla kaynak ve imkan ayırmasını sağlayacak bir yasaya ihtiyaç duyulduğu anlaşılmaktadır". İfadeleri yer almaktadır.

1987 yılının sonlarında ve 1988 yılının başlarında kitle iletişim araçlarının da yoğun ilgi göstermesi nedeniyle Kamuoyu “**Profesyonel Futbola özerklik**” konusunun ağırlığı altında kalmıştır.

14-Ocak-1988 tarihinde T.A.S.K.K. kamuoyuna tüm dallar için özerklik getirilmesi gerektiği yolunda bir açıklama yapmıştır. Bu açıklamada ;

“Spor kuruluşlarının temsilcileri ile değişik spor adamlarının katılacağı tartışma ortamları yaratılmadan, sayın Başbakanımıza model örnekleri sunulmasını hiçte doğru bulmuyoruz durum profesyonel futbolun özerkleşmesi gibi görünse de aslında sporumuzun geleceğini büyük ölçüde etkileyebilecek niteliktedir. Modeli ve ilkelerini Türk Spor ailesi birlikte kararlaştırmalı, bundan sonra sayın Başbakanımız ve T.B.M.M.’ne sunulmalıdır .

Özerklik, geçekten isteniyor ve bu şekilde yönetim biçimine inanılıyorsa tüm spor dalları için de özerklik getirilmeli, başta federasyon başkanlarının seçimine ilişkin maddeler olmak üzere 3289 sayılı yasanın bazı maddeleri yine tartışılarak değiştirilmeli, federasyonların yönetimi spor kulüplerine bırakılmalıdır.

Devlet profesyonel futbolun getirdiği kaynaklarını büyük ölçüde yine bu alana kullanılması ile savurganlığının önlenmesi için elbette katkılar yapabilir. Ancak devlet bütçesinden ve ulusal kaynaklardan öncelikle amatör spor kulüplerini desteklemelidir”.¹⁰⁸ şeklinde ifadelerle yer verilmiştir.

29-Aralık-1987 tarihinde, hükümet başkanı Turgut Özal, kendi başkanlığında, Gençlik ve spordan Sorumlu Devlet Bakanı Cemil Çiçek’le birlikte, eski futbolculardan oluşan spor yazarı bir gurupla, T.F.F.’nun özerkliği ile ilgili olarak "Fikir Teatısı" adı altında bir toplantı yapmıştır.

Toplantı sonunda, M.E.G.S.B. Futbol Federasyonunun özerkliğine dair bir kanun hazırlamaya başlamış ve sonuçta da hükümet, profesyonel futbolun profesyonelce yönetilmesi ve futbolumuzun daha ileri seviyeye götürülebilmesi maksadıyla 27-05-1988 tarihinde, 3461 Sayılı "**Türkiye Futbol Federasyonu Teşkilat ve Görevleri hakkındaki Kanun**" kabul edilmiş 7-6-1988 gün ve 19835 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak

yürürlüğe giren bu kanunla, T.F.F., B.T.S.G.M'den ayrılarak, tüzel kişiliğe sahip, özel hukuk hükümlerine ve Başbakanlığın gözetim ve denetimine tabi olmasını öngörmüştür. (3461 Sayılı Kanun,m.1,m.27). Amatör futbolu da, bu kanun içinde ancak B.T.S.G.M'ye bağlı bir kurulun yönetimine bırakmıştır.¹⁰⁸

Anılan kanunda T.F.F.'nin görevleri, Türkiye'de profesyonel futbol faaliyetlerini milli ve milletlerarası kaidelere göre yürütmek, teşkilatlandırmak, geliştirmek ve Türk futbolunu yurt içinde ve yurt dışında temsil etmek (m.2) olarak belirlenmiştir.

T.F.F. Merkez ve Taşra teşkilatından meydana gelmektedir. Merkez Teşkilatını, Genel Kurul, Başkan, Yönetim Kurulu, Denetleme ve Tahkim Kurulu ile, Yan Kurullar Genel Sekreterlik oluşturmaktadır. Federasyon Genel Kurulu, dört yıl boyu görev yapacak olan "A" ve "B" tipi üyelere oluşmaktadır. "A" tipi üyeler, profesyonel lig kulüplerinden, "B" tipi üyeler ise Türkiye Futbol Antrenörleri Derneği'nin seçeceği on, Türk Futbol Hakemleri Derneği üyeleri arasından on, Türkiye Amatör Spor Kulüpleri Konfederasyonu üyelerinden on, F.I.F.A. ve U.E.F.A. kurullarında görev yapanlar arasından beş, eski B.T.G.M. ve T.F.F. başkanlığı yapmış olanlar arasından on, Türkiye Spor Yazarları Derneği üyelerinden on, Üniversitelerin Beden Eğitimi Spor Yüksekokulları ile Beden Eğitimi Spor Bölümü öğretim üyelerinden beş üye ile spor alanında tanınmış ve Başbakan tarafından seçilecek üyeden oluşmaktadır (m.5).

Genel Kurul, Federasyonun faaliyet programı ve bütçesini onaylar, Yönetim

görevlidir. Gerekli yan kurullar, Yönetim Kurulunun onayı alınarak, Başkan tarafından kurulurlar (m.14).

Bu teşkilatlanma içerisinde, Federasyon işlemlerinin yürütülmesini sağlamak, Yönetim kurulu kararlarını uygulamak ve başkanlık tarafından verilen görevleri yerine getirmek üzere, bir sekreter, iki yardımcısı başkanın teklifi ve Yönetim kurulunun karar ile kurulur (m.16). Taşra Teşkilatı, Yönetim kurulu tarafından taşra ile bağlantı sağlamak amacıyla, gerekli görülen illerde birer temsilcilikten oluşur (m.17). Federasyonun gelirleri, spor toto ve loto'nun kulüplere verdiği isim haklarının %20'si, profesyonel müsabaka haklarının %10'u, B.T.G.M. ait statlardaki reklam gelirlerinin % 25'i büfelerden elde edilen gelirlerin % 20'si, itiraz ve cezalar ile vize ve aktarmalardan edilen gelirler, kulüplerin televizyondan aldıktan yayın haklarının % 10'u ile milli ve temsili maçların net hasılatları, bağış ve yardımlardan oluşmaktadır.(m. 19).¹⁰⁸

Öte yandan T.F.F' müsabakalarını düzenleyecek tesislerin bulunmasını kapsayacak tarzda 2.3.1989 tarihinde yayınlana 356 sayılı Kanun hükmünde karamame ile 3289 sayılı Kanuna ,”Genel katma bütçeli idare ve kurumlar ile İl özel idarelerine, belediyelere bağlı kurumlara, iktisadi devlet teşekkülleri ve kamu iktisadi kuruluşlarına ait spor spor saha ve tesislerinden ortaklaşa yararlanılmasını ve bu husustaki esasların tesis sahibi kurumla Başbakanlık arasında yapılacak protokole düzenlenmesi ön gören ek bir hüküm de eklenmiştir.(m.5)

Böylece T.F.F.'nunun kamu tesislerinden yararlanma problemi çözüme kavuşturulmuştur. Ayrıca 3461 sayılı kanunda da, 3289 sayılı kanunda olduğu gibi, profesyonel takımların şirketlere devredilmesi veya kiralanabilmesi kabul edilmiştir (m.24) Bu kanun Futbol federasyonunun çalışma usul ve esaslarını yönetim kurulunca hazırlanıp, Bakanlar kurulunca yürürlüğe konacak ana statü ile belirlenmesini de öngörmektedir.(m.26)

2.5.5.2. (3524) Sayılı Yasa Dönemi (1989-1992)

Futbol Federasyonu Başkanı ve diğer kurulların Başbakan tarafından atanacağı hakkında 3524 Sayılı kanun teklifi T.B.M.M. Genel kurulunda görüşüldükten sonra 02-03-1989 tarihinde kabul edilmiş, 18-3-1989 tarih 20112 sayılı Resmi Gazete de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir, Bu kanun gereği T.F.F. başkanlarının Başbakan tarafından dört yıl süreyle atanmaya başladıkları dönem olarak değerlendirilmiştir.

3461 Sayılı Kanunun 26. maddesinde yer alan *"Teşkilatın Çalışma Usul ve Esasları ile ilgili Kanun"*un uygulanmasına dair diğer hususlar, Yönetim Kurulunca hazırlanacak ve Bakanlar Kurulu tarafından yürürlüğe konulacak Ana Statü ile belirlenir." hükmü doğrultusunda, Ana Statü üzerinde yapılan çalışmalar sonunda, 16-06-1989 tarih, 20197 sayılı Resmi Gazetede yayınlanmış olan **"Ana Statü"** yürürlüğe girmiş, böylece T.F.F.'nin Çalışma Usul ve Esasları belirlenmiştir .

3524 Sayılı Kanunun 1.maddesi ile, 27.05.1988 tarihli 3461 Sayılı kanunun 29. Maddesi değiştirilmiş;

"5.7.9.11. ve 13. maddelerin seçimle ilgili hükümleri bu kanunun yayımından dört yıl sonra ,diğer hükümleri yayımı tarihinde yürürlüğe girer." Şeklinde belirtilmiş 3461 sayılı kanunun 5.7.9.11. ve 13. Maddelerinin seçimle ilgili hükümleri yürürlüğe girinceye kadar a)Federasyon başkanının Başbakan tarafından seçilir, b) Başkan vekillerini Yönetim Kurulunun, Genel Sekreter ile Federasyon Yan Kurullarını, federasyon Başkanının seçer, c) Denetleme Kurulunun asil ve yedek üyelerini, Genel müdürün teklifi üzerine başbakan seçer d) Tahkim Kurulunun asil ve yedek üyelerini ise, T.F.F. Başkanının teklifi üzerine Başbakanın seçmesi ve seçilenlerin görev sürelerinin dört yıl olması ve bu kanun hükümlerini başbakan yürütür şeklinde değişiklikler 3524 Sayılı kanunun yürürlüğe girmesiyle kabul edilmiştir.

Bu dönemde yaşanan gelişmeler, merkezi otorite federasyon üzerindeki etkinliğini, çıkarmış olduğu bu yasalarla sürdürmeye çalışmış, Türk spor tarihinde geçmişte olduğu gibi siyasetin spora karıştığı bir kez daha tekrarlanmış, bu durum tamamen spor yönetiminde özerkliğe müdahale olarak nitelendirilmiştir.

2.5.5.3. (3813) Sayılı Yasa Dönemi (1992 -2000)

Türkiye Futbol Federasyonunun, tam anlamıyla demokratik ve özerk bir yapıya kavuşturulması, amatör futbolun da T.F.F. yönetimine devredilerek Türk futbolunun iki başlılıktan kurtarılması, Merkez Hakem Kurulu ile ilgili bir teşkilatlanmaya yer verilmesi, kulüplerin futbol ile ilgili televizyon radyo, basılı yayın ve reklam konularında, ticari ve mali haklarının düzenlenmesi ve eksikliklerin giderilmesi amacıyla hazırlanan, 3813 Sayılı **"Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkındaki Kanun"** 17-06-1992 tarihinde kabul edilerek 3-7-1992 gün ve 21273 sayılı Resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren bu kanunla, T.F.F'nin özerkliği tam anlamıyla ve açık olarak tanımlanmıştır.

Futbolda özerkliğin üç temel öge üzerine oturtula bileceğini ifade edilmektedir.

Buna göre;

- 1-Futbol yönetimi Ekonomik özerklik içinde olmalıdır
- 2-Futbol yönetimi idari açıdan özerk olmalıdır
- 3-Futbol yönetiminin seçimi ve denetimi genel kurul yapısı içinde gelişmelidir.⁶⁵

T.F.F. 27-Mayıs-1988'de 3461, 16-Haziran-1989'da 3524 ve en son 17-Haziran-1992'de çıkarılan 3813 sayılı yasalarla yapılan düzenlemeler sonucunda idari ve ekonomik özgürlüğe kavuştu şeklinde ifade edilmiştir. Özerk T.F.F.'nin ilk genel toplantısı 20-Eylül-1992 günü Ankara'da yapılmıştır.

Yapılanma biçimiyle 3461 sayılı kanuna göre kurulan Türkiye Futbol Federasyonu ile farklılık arz etmeyen teşkilat, organlarının teşekkülü ve yetkileri açısından tam özerkleşmeye yönelik önemli farklılıklar göstermektedir. Bunlar, aslında çoğu eksik ve hatalı hükümlerin giderilmesini amaçlayan ve Türk sporu adına çağdaş bir gelişme olarak kabul edilmesi gereken yeniliklerdir.

Öncelikle 3461 sayılı kanunla oluşturulan ve futbol faaliyetlerinin sevk ve idaresinde iki başlılığa sebebiyet veren hatalı bir uygulama sona erdirilmekte ve profesyonel futbol ile amatör futbol faaliyetleri, aynı teşkilatın yetki ve sorumluluğuna verilmektedir.

İkinci yenilik, Genel Kurul temsilcilerinin seçiminde getirilen düzenlemelerdir. Buna göre, profesyonel lig kulüplerinden Genel Kurula gönderilen temsilcilerin kulüplerin yönetim kurulları tarafından tespit edilmesi ön görülmekte, böylece delege seçiminde 3461 sayılı kanunla oluşan belirsizlik telafi edilmektedir.

Genel kurul üyelerinin doğrudan Federasyon Başkanını tespit edebilmesi, Yönetim Kurulunun Genel Kurulu olağan olarak toplantıya çağırabilmesi ve bu toplantıda Başkan, Yönetim Kurulu ve diğer kurulların seçim ve teşkillerini yenileyebilmesi ayrıca Genel Kurulun, üye sayısının en az üçte ikisinin iştiraki ile toplanabilmesi bir üçüncü gelişme olarak belirmektedir .

Fakat 3813 sayılı kanunda belirlenen seçim uygulamalarında Başkan ve başkanvekilleri adayları ile her başkan adayının belirlediği diğer kurul adayları aynı renkte listelerde yer almakta ve aynı anda iki sandıkta seçimler birlikte yapılmaktadır...her bir başkan adayının 200 kişi kadar üyesi olan Genel kurula çeşitli kurullarda yer alacak toplam 65 isim içeren iki listeyle çıkması gerekmektedir. Diğer kurullar da görev alacaklarla birlikte Genel Kuruldaki seçim mücadelesine birbirine denk iki listenin katılması fevkalade gerçekleşeceği az bir ihtimal olarak kabul edilmekte olması¹³⁶ seçimlerin demokratik olmadığını gündeme getirmektedir.

Bu düzenlemeler neticesinde T.F.F. Başkanı, Başkan Yardımcıları ile organlarının üyeler tarafından tespit edilmesi, kendine ait gelirleri ve bu gelirleri harcama yetkisine sahip bulunması bakımından; böylece karar alma ve alınan kararın uygulamada idare eden-edilen ayrımını ortadan kaldırarak, demokratik bir spor yönetimi anlayışına işlerlik kazandırması itibarıyla T.F.F. özerk bir teşkilat olduğu idare anlayışı, hizmet bakımından yerinden yönetim esası üzerine kurulduğu ancak bu günkü idari konumu ile ilgili problemlerinde olduğu bir çok çalışmada vurgulanmaktadır.

1988 yılında çıkarılan 3461 sayılı "Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun", T.F.F."**özel hukuk hükümlerine tabi ve tüzelkişiliğe sahip**"

kurulun belirleyeceği üç aday arasından Başbakan tarafından seçilirken, 3813 sayılı Yasa seçimi genel kurula bırakmıştır. 3461 sayılı Yasa Federasyonun çalışma usul ve esaslarının yönetim kurulunca hazırlanıp Bakanlar Kurulu'nca yürürlüğe konulacak ana statü ile belirleneceğini öngörürken, 3813 sayılı Yasa genel kurulun yapacağı Ana statü ile yönetim kurulunun yapacağı statü ve talimatlarla belirleneceğini öngörmektedir. 3461 sayılı Yasa Federasyonun "bütün faaliyet ve işlemlerini" Başbakanlığın gözetimine verirken, 3813 sayılı Yasa bu yetkiyi "Spordan Sorumlu Devlet Bakanlığına" vermektedir.

3813 sayılı Yasaya göre T.F.F. merkez, yurt içi ve yurt dışı örgütünden oluşmaktadır. Federasyonun merkez teşkilatı genel kurul, başkanlık, yönetim kurulu, denetleme kurulu tahkim kurulu, merkez hakem kurulu ve diğer yan kurullarla idari birimlerden oluşmaktadır. Genel Kurul, Federasyonun faaliyet programı ve bütçesini onaylamanın yanında, Başkan, Başkan vekillerini, Yönetim kurulunu, tahkim denetleme ve merkez hakem kurullarını seçmek, yönetim kurulu ile başkanı ibra etmek yetkilerine de sahiptir.

Futbol Federasyonu Başkanlığının ,Başbakanlığın "İlgili Kurulu" olarak görünmesi ve Devlet Bakanları arasında görev bölüşümüne ilişkin Başbakanlık genelgelerinde Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ile beraber bir Devlet Bakanının sorumluluğuna verilmesi de 9-10- 1984 tarih ve 18540 sayılı Resmi gazetede yayınlanan 3046 sayılı Yasanın "ilgili kuruluş" tanımına göre bir hukuki, idari ve mali statüye sahip hizmet yerinden yönetim kuruluşu kabul edildiğinin bir göstergesidir.⁶²

Dolayısıyla T.F.F. kamu hizmetine bir tüzel kişilik verilmesi suretiyle bir hizmet yerinden yönetim kuruluşu oluşturulduğu ve her ne kadar özel hukuka tabi olsa da sonuçta bir kamu tüzel kişisi olduğu, personelin ve mali statüsünün diğer kamu tüzel kişilerinden biraz farklı olması sonucu değıştirmedığı, bir hizmet yerinden yönetim kuruluşu olarak idari bir kurum olduğu ve idari bir kurum özel hukuk hükümlerine tabi olsa dahi esas bağılı olduğu hukuk düzeni idare hukuku kurallarıdır.²⁷ şeklinde vurgulanmaktadır.

3461 sayılı Yasadan sonra T.F.F.'nin "genel idare dışında yer alan bir özel hukuk tüzelkişiliğine dönüştüğü"nü kabul eden Danıştay'a göre, "özel hukuk hükümlerine tabi olduğunun karara bağlanmasının salt bu nedenle Federasyonca veya Federasyon bünyesinde yer alan kurullarca tesis edilen işlemlerin idari işlem olması niteliğini ortadan kaldırmayacağı⁶² ve bazı kurumlar özel hukuk hükümlerine tabi olsalar dahi Anayasa Mahkemesi Kararına göre de "....bu hal onların hukuk rejimi olan idare hukuku ve kamu kanunlarına bağlılık ilkesini ortadan kaldırmaz" ifadelerinden anlaşıldığına göre T.F.F. nin bir kamu tüzel kişi olduğu kanun koyucunun taktiriyle özel hukuk alanına tabi olması öngörülmüştür.²⁷

Ayrıca; T.F.F. organlarının seçiminde spordan sorumlu Devlet Bakanının gönderdiği "Talimat" ile başkan adaylarının birlikte çalışmak istedikleri Tahkim Kurulu, Denetleme Kurulu ve Merkez Hakem Kurulu listelerini de sunmak zorunda bırakılması bağımsız çalışması gereken kurulları bağımlı hale getirmesi⁶² açısından eleştirilmiştir.

T.F.F. özel hukuk hükümlerine tabi özerk bir kuruluş haline getirilmesine paralel olarak,T.F.F. bünyesinde yer alan her türlü futbol faaliyetlerinden doğan ihtilafların çözümünde tahkim esası getirilmiş ve tahkim kurulu ihdas edilmiştir. Dolayısıyla T.F.F. bünyesinde yer alan her türlü futbol faaliyetlerinden doğan ihtilafların çözümü özerk ve bağımsız çalışan Tahkim Kuruluna bırakılmıştır.(Ek-2 m.13-14)

Bir takım zorunlu tahkim müesseselerinde olduğu gibi profesyonel futbol ile ilgili ihtilafların çözümü de mahkemeler nezdinde olmayıp zorunlu olarak Tahkim Kurulu tarafından çözümlenmektedir .F.İ.F.A. statüsüne uyuşmazlıklara ilişkin 48. Maddesinde de "Milli federasyonlar kulüpler ve Kulüp üyeleri F.İ.F.A. ile veya diğer federasyonlar, kulüpler veya kulüp üyeleri ile olan uyuşmazlıklarını adli mahkemeye intikal ettiremezler. Bu tür uyuşmazlıkların müşterek muvafakat ile tayin edilen tahkim kurullarına havale edilmesi gerekir" hükmü bulunmaktadır.

Ayrıca 3813 Kanuna göre; Tahkim Kurulu kararlarının kesin olduğu Ana statünün 45. Maddesinde ve Tahkim Kurulu talimatının 1. ve 13. maddelerinde "*Tahkim kurulu kararlarının adli ve idari hiçbir yargı merciinin onayına tabi olmadığı ve ayrıca bu kararlara*

karşı hiçbir adli veya idari merciine başvurulamayacağı” şeklinde düzenlenmiştir.

Halbuki Tahkim; Bir hak üzerinde uyuşmazlığa düşmüş olan iki tarafın anlaşarak, bu uyuşmazlığın çözümlenmesini özel kişilere bırakmalarına ve uyuşmazlığın bu özel kişiler tarafından incelenip karara bağlanmasına denir. Özel hukuk problemlerini çözmeye genel yetkili ve görevli organ mahkemeler olmasına karşılık taraflar isterlerse mahkemeye gitmeden de sorunlarına çözüm bulabilirler.

Tahkim kurulu görevinde bağımsızdır. Bağımsızlık, hakimlerin bağımsızlığı anlamındadır. Yani hiçbir kurum ve kişiden emir almadan çalışmalarını hukukun evrensel prensipleri doğrultusunda vicdanî kanaatlerine göre karar vererek yürütürler. Tahkim üyeleri önlerine gelen sorunu belli süre, içinde önceden belirlenmiş usul hukuku prensiplerine göre çözerler. Tahkim kuruluna başvuru, kararların icra ve infazını durdurmaz. Ancak kurul fevkalette ivedi durumlarda ilgilinin talepte bulunması üzerine başvuru veya itiraz konusunda hukuka açıkça aykırılık bulunması halinde veya yargılanmanın seyrini dikkate alarak yürütmenin durdurulmasına karar verebilir.

Genel hukuk bakımından, tahkim zorunlu ve ihtiyari olmak üzere iki çeşidi bulunmakta ve tahkim kurulu kararları Yargıtay denetimi ile kesinlik kazanmaktadır .Bu özel durumda tahkim kurulu, çalışmasını ilk derece mahkemesi gibi yürütmekte ve verdiği kararlar kesinlik kazanmamaktadır.⁵⁷

Buda göstermektedirki T.F.F nın bir organı olarak kurulan, verdiği kararların fedrasyonun bir işlemi sayılan Tahkim Kurulu kararlarına karşı yargı yolunun açılması gerekmektedir. İdari kararlara karşı yargı yolunu kapatmak Anayasa ve hukuk devleti ilkesine aykırılık teşkil etmektedir. Fakat Anayasa mahkemesi ve Yargıtayda Tahkim yolunu kabul ederek bu aykırılığı tanıyarak T.F.F nın klasik bir hizmet yerinden yönetim kuruluşu olmasına rağmen bağımsızlığı güçlendirilmek istenmiştir.²⁷ Şeklindeki ifadelerden 3813 sayılı kanundaki bu çelişkinin giderilmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

2.5.5.4. (4563) Sayılı Yasa Dönemi (2000-...)

17-6-1992 tarihli ve 3813 sayılı "Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri hakkındaki Kanun" nun bazı maddeleri 14-04-2000 tarihinde kabul edilerek 20-4-2000 gün ve 24026 sayılı Resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren 4563 sayılı kanunla değiştirilmiştir. Bu kanuna göre 3813 sayılı kanunun 5. 6.(b) 7, 9, 10.(f), 15., 20., 29. maddeleri değiştirilmiş. 8., 18., 23., 31. maddelerine fıkralar eklenmiştir.

Bu düzenlemelerde de öncekine benzer spordan sorumlu Devlet bakanlığının denetimi ve gözetimi ilkesine sadık kalındığı, (m.1,3,9,12,) yurt dışında yeteri kadar personelden oluşan temsilciliklerin açılması ve kapatılması Dışişler bakanlığının görüşü alınarak spordan sorumlu devlet bakanın kararına tabi olması (m.9) federasyonun henüz özerkliğin bir ilkesi olan kesin karar alma yetkisine sahip olmadığına birer göstergeleridir.

Seçimle ilgili maddelerin genel kurulu oluşturacak üyelerin amatör spor kulüpleri ne çok fazla yer verilmediği , yalnız amatör spor faaliyetlerinden sorumlu başkan vekilinin atanması(m.1) amatör spor adına olumlu gelişme olarak nitelendirilebilir. T.F.F görevlilerinin (hakem ,müşahit ve temsilcilerinin) karşı kaldıkları durumlarda ceza kanunlarının uygulanması bakımından Devlet memurlarına ilişkin hükümlere göre uygulanması(m.8) daha önce bu anlamda doğan ihtilafları çözümleyecek bir gelişmedir.

G.S.G.M tarafından ,spor kulüplerine veya kamu kurum ve kuruluşlarına protokol karşılığında devredilen, kiralanın veya süreli intifa hakkı tesis edilen spor tesislerine ait protokol tribünlerinin kullanılmasında kişi sayılarınının tesbiti ve protokol yönlendirmesi G.S.G.M. talimatları dahilinde il ve ilçe müdürlüklerince yapılması (m.10) daha önceleri merkez teşkilat G.S.G.M. ile T.F.F. arasında yaşanan görevlerin dağılımı, tesislerin kullanımı vb yetki karmaşalarının devam ettiği anlaşılmaktadır. Fakat aynı değişik maddede federasyonun yıllık toplam gelirinin en az yüzde 15'nin proje karşılığında olmak üzere ikinci ve üçüncü ligde takımı bulunan kulüplere eşit oranda en az yüzde 15'nin ise eğitim ve spor faaliyetleri kullanılmak üzere ilgili kurum kuruluş ve spor kulüplerine genel kurulun kararı ile dağıtılacak olması mal ve hizmet üretimi paylaşımının optimal düzeyde gerçekleştirilecek olması önemli bir gelişme olarak nitelendirilebilir.

4563 sayılı yasayla yapılan değişiklikler daha önceki ihtilafları nispeten giderici özellikler taşımaktadır. T.F.F.nin 3813 sayılı “Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun” (EK-2)de T.F.F.’nin teşkilat yapısı ve yönetim görevlerinin fonksiyonu ise (Ek-3)de verilmiştir.¹³⁴





2.6. FUTBOLUN EKONOMİK GELİŞİMİ

2.6.1. Ekonominin Tanımı ve kapsamı

İlk çağlardan itibaren insanlar gereksinimlerini karşılamak için çeşitli biçimlerde örgütlenme zorunluluğunu duymuşlardır. Çağlar ilerleyip yeni tüketim teknikleri doğdukça ekonomik bakımdan örgütlenme derin değişmelere uğramış, gereksinimleri daha iyi doyurmak ve toplumları daha çok refaha ulaştırmak için yeni düşünceler ortaya konmuştur.¹¹⁵

Ekonomi, sosyal bilimlerin en eskilerinden ve günümüzde en önemli sayılanlarından biridir. Ekonomi geleneksel olarak mal ve hizmetlerin üretimini, bölüşümünü ve tüketimini konu edinen bilim diye tanımlanır. Genelde ekonomi biliminin varlık nedeni insan ihtiyaçlarının çokluğu ve sınırsızlığı ile bunları karşılayacak kaynak ve imkanların kıtlığına dayandırılır.

En genel tanımla ekonomi mal ve hizmetlerin üretimini, tüketimini ve bölüşümünü inceleyen bilimdir. Ekonomi toplumların en temel işlevlerinden birisidir İnsanoğlu aile kurumu ile soyunu devam ettirmekte, ekonomi ile bizzat kendi varlığını sürdürmektedir. Gerçekten de ekonomi dil, din, renk, coğrafi bölge vb. ayrımların üstünde tüm insanların giyinme, barınma, beslenme gibi varlığını sürdür bilme şartlarını ihtiva etmektedir.

Aslında ekonominin iki değişik anlamı vardır;

a) Belli bir ülkede yada ülkeler arasındaki üretim-tüketim, alış-veriş, değiş-tokuş ilişkilerinin incelenmesi,

b) Birey, aile ve ulusların sınırlı imkanlarla gittikçe artan tüketim ihtiyaçlarını karşılamak yolundaki tutum ve davranışlarıdır

Bunlardan birincisi bir bilim ikincisi ise bir davranıştır.¹⁴⁹

Ekonominin uğraşları arasında kaynak bulmak, bu kaynakları ihtiyaçların ve masrafların karşısında kullanmak vardır. Buna dar bütçe ile maksimal hedeflere ulaşmak da eklenebilir. Ekonomideki yeni klasik teori birden çok işveren ve üretici firmanın ellerindeki malları alım gücü olan talebe göre ortaya, diğer bir deyişle satışa sürmesi diye formüle edilmektedir.²⁴

Ekonomik yaşamda kapsamlı önlemleri almak kudreti ise günümüzde devletin elindedir. Devlet; doğrudan doğruya ekonomik faaliyetlerde bulunarak ve Paranın değerine, milli gelirin dağılışına vb. müdahale etmek suretiyle ekonomi politikasını uygular. Bu müdahaleler; özellikle ekonomik faaliyetlerin yasal yapısına (özel mülkiyet, çalışma özgürlüğü) ve üretim örgütlenmesine (özel sektör-kamu sektörü) yöneltilir. Gelir dağılımı da, fiyat kontrolü, vergi ve bütçe yoluyla yine devletçe etkilenir Devlet, ekonomik yaşamın tüm müdahalelerini, milli gelirin artırılması ve adil gelir dağılımı amacına göre yönlendirip uyumlaştırmak zorundadır. Birbiriyle uyumlu olmayan ekonomik önlemlerle başarılı bir ekonomi politikası uygulanamaz.⁷

Ekonomi politikası ilk etapta Makro-ekonomik irtibatlarıyla ikinci etapda ise ekonomi dalının alt bölümleriyle bağlantılıdır. Ekonominin alt bölümünü (tabanını) oluşturanlar ise Ekonomi Tarihi, Ekonomi İstatistiği; Ekonomi Teorisi ve Ekonomi Politikasıdır. Ekonomi teorisine mikro ve makro ekonomileri alarak iki bölüm halinde açıklık getirmek mümkündür.

Mikro Ekonominin tezi kişini (yönetici-şef) amaca göre verilen imkanlarla elde edeceği faydayı (parayı) çoğaltmaya, arttırmaya uğraşması olarak özetlenebilir. Burada ağırlık özel malların üretiminin işverenler tarafından incelenmesindedir.

Makro ekonominin tezi ekonomi şirketleri arasında oluşan mal ve para birikimlerinin getirdiği ekonomik problemleri ve onların kişi başına düşen kazanç konjunktürünü, iş pazarını, enflasyonu, gelir dağılımın ve dış ekonomiyi sonuçta nasıl etkilediğini inceler. Makro ekonominin ayrıca sorguladığı konulardan birisi de spora olan ilginin, rağbetin ekonomik nedenlerini tahlil etmek, incelemek (kazanç gelişim, boş zaman değerlendirme) spor tesislerinin, büyük spor organizasyonlarının gelir gider analizini tahlil etmektir.²⁴

Küreselleşme, ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel alanlarda bazı ortak değerlerin yerel ve ulusal sınırları aşarak dünya çapında yayılmasını ifade etmektedir. Ekonomik alanda hem gelişmiş, hem de gelişmekte olan ülkelerde benimsenen ekonomik

sistem ve buna bağılı olarak uygulanan ekonomi politikaları giderek benzerlik göstermektedir.

Sovyetlerin çöküşü ile birlikte dünya da liberal ekonomik düzen, yeni serbest piyasa ekonomisi giderek yaygınlaşmaktadır. Tüm dünyada kamu ekonomisinin görev ve fonksiyonları yeniden tanımlanmaya çalışılmaktadır. Devletin sınırlandırılması ve küçültülmesi ve bu şekilde piyasa ekonomisine daha fazla işlerlik kazandırılması görüşleri önem kazanmaktadır. Dünya ticareti giderek serbestleşme eğilimindedir. Uluslararası ekonomik ilişkilerde eski korumacılık anlayışının yerine serbest ticaret görüşü benimsenmektedir. Sadece dış ticaret alanında değil, mali ve parasal alanlarda da liberalleşme sürecinin geliştirilmesi gerektiği savunulmaktadır.

Devletin vergi, borçlanma, para gibi araçları piyasa ekonomisinin işleyişini bozmayacak şekilde kullanması savunulmaktadır. Dünyada uygulanan ekonomik sistem ve ekonomi politikaları giderek birbirine yakınlaşmaktadır. Kısaca, Küresel ekonominin daha yoğun olarak gündeme gelmesiyle birlikte serbestleşme, daha fazla önem kazanmaktadır. Siyasal alanda ise demokrasi küresel bir değer olarak daha fazla ön plana çıkmaktadır. Ekonomik alanda liberal ekonomik düzen, siyasi alanda ise demokrasiye dayalı bir siyasal sistem bütün dünyada kabul görmektedir. Liberal demokrasi adı verilen yeni bir siyasi ve ekonomik düzen dünyada hızla yayılmaktadır.²⁸

2.6.2. Sporun Ekonomik Boyutu

Sanayileşme, hizmet sektörünün gelişmesi, bilgi çağı ve hızlı kentleşme sonucunda toplu yaşama kültürü ve sosyal yapı giderek farklı özellikler kazanmıştır. Toplumsal eğilimleri moral, kültür, yaşam felsefesi, ekonomik refah gibi olgular biçimlendirmektedir. Çağdaş toplumlar, sporu sosyal hayatın ayrılmaz bir parçası sayarken, geri kalmış toplumlar ise sporun önemini kavrayamamış ve göz ardı etmişlerdir. Günümüzde, toplumların spora yaklaşımları, toplumların genel yapısını yansıtır. Spor

Sporun örgütlü eğlence olarak çıkışı ve gelişmesi hem siyasal yönetim hem de ekonomik amaçlara hizmet rolüyle ilişkilidir ve insanın toplu yaşamasıyla birlikte başlamıştır. Günümüze gelindiğinde spor siyasal ve ekonomik örgütlenmede oldukça karmaşık bir yapıya ulaşmıştır. Siyasetin, sanatın, çevrenin ve daha nice konunun gündemi meşgul ettiği dünyamızda, spor ağırlıklı konumunu ticarileşerek başlı başına bir sektör haline gelmekle sürdürmektedir.²⁵

Yirmi birinci yüzyılda uluslararası spor endüstrisinin, spor pazarında mevki olarak algılanmaktan çok spor yatırımlarını temsil etmeye doğru kayacağı söylenmektedir. Uluslararası ticari anlaşmaların spor sanayiine doğrudan etkisi olacağı, çoğu spor dalında ve her rekabet düzeyinde uluslararası spor federasyonlar profesyonel ligler ve ekipler, trademark lisansları ile ticaret konusunda rekabete girecekleri, bu federasyonlar aynı zamanda dünya çapında uydu yayınları düzenlenmesi sayesinde büyüyen televizyon gelirlerinden önemli karlar elde edecekleri, yatırım yapılan yetenekli sporcuların, büyük harcamalar yapılarak inşa edilen spor alanları ve tesislerinin, rekabet için de elde edilen yayın haklarının görkemli bir şekilde sunulması¹⁶ sporun ekonomik boyutuna olan ilgiyi kaçınılmaz kıldığı vurgulanmaktadır.

Spor, ekonomi ve politika birbiriyle sıkı bir ilişki içindedir. Politika ve ekonomi, kendilerinin oluşturduğu toplumsal ve ekonomik sistemi ön plana çıkarmak için performansdan değil başarıdan yararlanırlar. Sporla politika arasında ilişkide önemli olan spora sadece kamuoyunda etkili olan yüksek performans sporuna değil, verilen açılım olanağıdır. Bu açılım olanağı da spora demokratik sorumlulukta üzerine düşen görevleri yerine getirmesi için tanınmıştır. Ekonomi ve spor, çalışan halkın mutluluğunu tamamlamalıdır ve tamamlayabilir ve dengeli bir ilişkiyle çalışma yaşamının insancılaştırılmasına katkıda bulunabilir.¹³⁹

Boş zamanların değerlendirilmesi spor ekonomisinin doğuşuna sebep olmuştur. Boş zaman ekonomisinin büyümesiyle de sporun onun içindeki payı büyümektedir. Genel bakış açısıyla toplumun değişik katmanlarının spor aracılığıyla boş zaman ihtiyaçlarının

belirlenip, spor kuruluşlarında sunulan sosyal yönü bulunan⁴⁴ spor pazarlaması teknikleri de gelişmektedir.

Boş zaman uğraşlarının yaygınlık kazanması 1980 sonrası sporda reklama izin verilmesi, spor kulüplerinin yayın haklarının pazarlanması, sponsorluk, spor kulüplerinin ve federasyonlarının yapısal değişikliklere zorlanması gibi gelişmeler ile birlikte parayla sporun iç içe olduğu söylenebilir, bütün bu gelişmeler bize spor ekonomisinin geleceğinin çok zengin getirilere sahip olacağını göstermektedir.²⁴

Günümüzün “Herkes İçin Spor” ve “Hayatın İçinde Olun” sağlık kampanyalarının metalaşmamış sporcu orduları ürettiği iddiasına karşı, devletin insiyatifinde ve ticari olarak desteklenmiş bu tip kampanyaların berisindeki gerekçenin esasen iktisadi olduğunun işaret edilmesi gerekir. Son yirmi yıl civarında görülen sağlık, zayıflama kampanyaları patlaması, zayıflama, boş zaman değerlendirme, kozmetik, reklam ve diyet endüstrilerine ilave olarak ticari açıdan kışkırtılmıştır. Dolayısıyla spor alanındaki aktörler, örgütler, endüstriyel ve toplumsal sektörlerden oluşan dinamik bir demet olmasından ötürü spor endüstrisinin işleyişi karmaşıktır.⁹⁵

Örgütlü yaşamın ticaret ve eğlenceyle ilgili bir parçası olarak spor kulüpleri siyasal gücün yasal düzenlemeleri ve kontrolü dışında değildir. Dolayısıyla spor, ekonomi, finans, sağlık ve kamu güvenliği, çevre, işçi ilişkileri, mekan kullanımı yasaları ve düzenlemelerini etkileyen kamu politikalarının da konusu olur. Devlet kurumları, spor tesisleri için sermaye sağlayan birinci kaynak durumundadır. Sporun ulusal ve uluslararası politikalar, ekonomik kalkınma ve bireysel çıkarlarının gerçekleşmesi için siyasal önemi nedeniyle bir çok ülkede sporla ilgili bakanlıklar, spor otoriteleri ve kuruluşları vardır.⁴⁸

Günümüzde spor ,kişisel ve toplumsal sağlığı koruyucu ve geliştirici nitelikleriyle önemli bir hizmet sektörü olarak kabul görmektedir. Ayrıca, günümüzün kitle iletişim araçları ve özellikle medyanın etkisiyle karlı bir reklam ve tanıtım aracı haline gelen spor, bir taraftan geniş kitlelerin yoğun ilgisini çeken bir gösteri ve eğlence faaliyeti olarak

tüketim sektörüne dönüşürken, diğer taraftan müteşebbisler için önemli miktarlarda finans hareketlerinin yaşandığı cazip bir ekonomik faaliyet alanı haline gelmektedir.

Spor hem hizmet üretimi boyutuyla, hem de mal üretimi ve tüketim sektörleri boyutuyla, işletmecilik ve spor işletmeciliği bilimlerinin araştırma konusunu oluşturmaktadır.²¹

Bu gün spor ve ekonomi birbirini tamamlayan hatta birbirinin vazgeçilmez ögesi durumundadır. Bugün sporcular eski meslektaşlarının defne tacı ve erkeklik erdemlerinin aksine ekonomik, sosyal ve prestij yönünden sağladığı avantajlar için yarışmaktadırlar.¹⁸

Spor endüstrisinin birincil görevi spor etkinlikleri üretmektir. Bunun için takımlar ve ligler düzenlenir. Bu düzenlemeler okul takımlarından, kümelere ve liglere, bireysel performanslara, yerel, ulusal ve uluslararası turnuvalara kadar değişir.

Spor endüstrisinin ikincil görevi spor etkinlikleri ile ilgili ticari yaklaşımlardır.

- Oyunlarda yiyecek, içecek, spor statları, salonları çevresinde mal satış yapanlar.
- Reklamcılar: sporu kullanarak ürün tanıtmaya ve satmaya çalışanlar
- Sponsorluk: Takımları ve turnuvaları finansal bakımdan destekleyenler
- Takımla, ligle, olaylarla vb. ilgili mal ve hizmet satan firmalar
- Spor faaliyetlerini destekleyici firmalar (spor malzemeleri ve egzersiz ürünleri)
- Menajerler, ajanlar ve temsilciler

- Basın; Günlük gazetelerde spor endüstrisi arasında başından beri daima birbirini besleyen karşılıklı bir ilişki olmuştur. Özel spor gazeteleri ve dergiler bu ilişkiden çıkıp büyümüştür.⁴⁸

Günümüz dünyasında spor pazarı milyar dolarlar ile ifade edilen bir bütçeye ulaşmıştır. Pazar içerisinde yer alan şirketlerde hem ulusal hem de uluslararası pazarlarda daha büyük paydalar almak için yeni stratejiler geliştirmektedir. Artık spor pazarı kavramı diğer pazarlama alanlarından ayrılarak kendine özgü yapısı ve politikası ile pazarlama dünyasında yer edinmiştir.

Konuya pazarlama açısından bakanlar pazarlama aşamaları ile spor arasında bir bağ kurarak Ürün, Fiyat, Yer ve Tutundurma açısından konuya yaklaşmışlardır. Spor

pazarlaması tüketicilerine Fitness, rekreasyon, sağlık ve bunlarla ilgili, ürün, servis, insan, yer ve düşünceler sunan bir pazardır.

Bu amaçla ; Spor Katılımsal ve seyirsel bir ürün sunar. fitness aktivitelerin de gerekli olan veya ihtiyaç duyulan araç, gereçler ile Promosyonel ticari eşyalar, logolu takım şapkaları ve T-shirtleri, havlular, stadyum koltukları ve logolu battaniyeler gibi ürünler ile serbest zaman sporunu teşvik eder. Sporü üretmek için gerekli olan stadyum, squash salonları, tenis kortları vb. tesislerin yapımı için gerekli olan malzemeleri ile Tenis raketi tellerinin tamiri, çamaşır yıkama ve kulüplerin temizliği gibi çeşitli servis hizmetleri ile birlikte Profesyonel sporcuları kullanarak farklı ürünlerin pazarlanması sağlanır. Özel sportif mağazınler ve basın şirketlerinin sunduğu diğer aktiviteler olarak değerlendirilmiştir.¹²¹

Spor ekonomisi ile ilgili bir takım göstergeleri inceleyecek olursak;

ABD ve Kanada da spordan kazanılan toplam gelir (bilet satışlarından spor malzemelerine kadar) 1995 yılında 88.5 milyar dolardan daha fazla olduğu ve 21. Yüzyılın başında bu miktarın 160 milyar dolara yükselmesi beklenmektedir. Kuzey Amerikan şirketlerinin sadece spor alanında yapacakları reklam harcamalarının 13.8 milyar dolara çıkacağı ifade edilmektedir.

Tüm dünyadaki spor amaçlı reklam harcamalarının ise 430 milyar dolara ulaşmasına kesin gözüyle bakılmakta 1990-1994 döneminde ABD Ulusal Futbol ligi, televizyondaki maç gösterim haklarından 43.6 milyar dolar gelir elde ettiğı 1994 yılında Nike firmasının ABD deki toplam satışları 4.73 milyar dolar olduğu ve yalnızca Michael Jordan markalı basketbol ayakkabılarından 600 milyon dolar kazanıldığı, 1993 de ise Nike' ın reklamcılık ve pazarlama harcamaları ise yaklaşık 90 milyon dolar olduğu ifade edilerek;

Genel üretimdeki sporun payı (F.Almanya) 1.4 ü başka alanlara kıyaslandığında petrol, demir, sac gibi metal üretimine denktir. Paterbon Üniversitesi araştırma gurubuna Ulusal Alman Spor Bilimleri Enstitüsü tarafından 1990-93 yılları arasında yaptırılan bir araştırma sonuçlarında; Sporun Alman ekonomisi üzerinde çok büyük bir rol oynadığını

ortaya koymuştur. Spor için olan alım-satım zamanla gelişime yol açmıştır. En büyük pay boş zaman için yapılan spor faaliyetleri ve bunların materyalleridir.²⁴

Sporun Finansmanı kadar, spora ilişkin tüketim, üretim, iş olanakları ve gönüllülük çalışmalarına da yer verilen bir araştırmada ise veriler merkezi hükümet bütçelerinden spora ayrılan kaynak İsviçre’de 38.4, İsveç’te 47, İtalya da, 1006, Fransa da, 133 Milyon Dolar, toplam spor finansmanında Merkezi Yönetim bütçesinin payı İsviçre de 0.4, Almanya da 0.6, Fransa da 8.9, Portekiz de ise yüzde 9.9 olarak bulunmuştur.

Avrupa’nın Spor Malzemeleri açısından en büyük spor pazarını oluşturan İngiltere 6575, Almanya 2284, İtalya 2012 ve 191 Milyon Dolarla Fransa olarak sıralandığı Toplam 37537 Milyon Dolarlık bir pazarın 1989 rakamlarıyla olduğu tespit edilmiştir.⁸

İşte bütün bu veriler, bizi bir kez daha sporun doğuşu ve ilkeleri üzerinde düşünmeye sevk etmektedir. Yeni çağın dolayısıyla da kapitalizmin ekonomik gelişmesini belirleyen düşünsel, etik ve sosyal güçler ile modern sporun ilkelerine damgasını vuran güçlerin aynı zamanda, aynı yerde ortaya çıkmış olmaları hangi biçimde olursa olsun, sanayi toplumu gelişmesi ile sporun gelişmesi arasında yinede kopmaz bir bağın olduğunu göstermektedir. Modern pazar ekonomisi, meta dolaşım yasaları, üretim-tüketim, arz-talep ilkeleri hayatı yavaş yavaş belirlerken bir anlamda sporunda ilkelerini belirlemiş olmaktan da öteye, önünü açmış olmalıdırlar.⁸²

Spor kulüpleri ve federasyonları mevcut yapılarını zamanla ekonominin kendi kurallarına göre planlamak zorunluluğu duymaktadırlar. Nitekim; Spor ekonomisi tecrübeye dayanan, rasyonel ve ekonomik kararlar veren ve o doğrultuda hareket eden plan ve proje üreten bir spor bilim dalıdır. Spor kulüpleri ve federasyonları ekonomik kuralları kabullenmeleri ve bu alanda yapısal değişikliklere gitmeleri ile beraber spor ekonomisi araştırmaları gelişmiş ve hala gelişmektedir.²⁴

2.6.3. Futbolun Finansı

Modern toplumda siyasal iktidarlar kendi özelliklerine ve amaçlarına hizmet edecek tarzda spor dalları geliştirmişlerdir. Boş zaman kültürünün gelişmesiyle birlikte sporun bir eğlence unsuru oluşunun yanı sıra, kitleleri teskin edici bir araç olarak da futbolun geliştiği ifade edilmektedir. Modern toplumda futbolun siyasal yaşamla çok yakından bir irtibatı bulunmaktadır. Fazla örgütlü olmayan, dağınık "Kitle Toplumu" özelliği taşıyan toplumlarda futbol kitleleri kapsayan bir etkinlik olarak gelişmektedir.²⁶

Sporun artık profesyonelleşen ve büyük bir endüstri haline gelen kolu olan futbolun aynı bir başlık altında değerlendirilmesinin yapılmasında yarar görülmektedir. Bu endüstriye yapılan yatırımlar, yalnızca kulüpler ve futbolcularla sınırlı kalma boyutunu aşmıştır. Eğlence sektörü, medya sektörü, müşterek bahis sektörü, spor malzemeleri sektörü, ulaşım sektörü, turizm sektörü, dolaylı ve doğrudan futbol endüstrisindeki gelişmeleri izlemekte ve yararlanmaktadır. Yine dünyada pek çok medya kuruluşu futbol endüstrisi ile yakından ilgilenmeye başlamıştır.²⁹

Toplum bilimi açısından beş kıtada olağanüstü boyutlara ulaşan ticari bir etkinlik durumunda olan futbolun aktif yapılan bir spor olmasının yanında, büyük kitleler tarafından seyredilen bir oyun olarak önemi ortadadır. Yalnız stadyumlarda artan seyirci sayısı açısından değil, televizyonu başında milyonlarca kişinin aynı anda bir maçı seyretmesi düşünülecek olursa, medya endüstrisi açısından ne kadar önemli bir yer tutmaya başladığı da görülmür. Çağdaş toplumsal yaşam futbolun şahsında sportif ilginin benimsenmesi çerçevesinde belirginleşmektedir. O nedenle giderek artan ilgi futbolun başlı başına bir sektör haline gelmesinde etkili olmuştur.³⁴

Bu günkü anlamda futbol oyununun spora dönüşmesinin en belirgin özelliklerinden biride eğlence tarzında bir toplumsal olay iken, günümüzde büyük kitleleri peşinden koşturan bir sektör durumuna da gelmiş olmasıdır.⁶⁶

Toplumların futbola olan ilgisi bu spor dalına bütün kurumlarıyla ve kuruluşlarıyla endüstri düşüncesini geliştirmek amacıyla hareket eden özellikle profesyonel lig müsabakaları milyonlarca kişinin dikkatini çekmesinden kaynaklanmaktadır.

İtalya, İngiltere, Almanya, İspanya ve son zamanlarda da Türkiye de büyük işadamları futbol kulüplerinin başında yer alarak bu kulüpler üzerinden ekonomik çıkarlarını sürdürmeye çalışmaktadırlar. Kısaca, modern toplumda spor etkinliği üzerinden büyük ekonomik sirkülasyon sağlanmaktadır.²⁶ Yalnızca uydu televizyondan sağlanan gelir 1996 ile 2001 yılları arasında İngiltere'nin Birinci Lig takımlarının kasasına 670 milyon poundun gireceği anlamına gelmektedir.

Bundan sonraki Dünya Kupası Güney Kore ve Japonya da gerçekleşecek olması çok uluslu Japon şirketlerinin daha şimdiden kupanın organizatörü F.I.F.A ile yakın ilişkiye geçmelerine neden olmuştur. JVC, Fuji ve Canon firmaları 20 milyon dolar vererek ABD 94 kupasının sponsorluğunu yapmışlardır. Sony Creative Products şirketi 1998 finalleri pazarlama hakkının aslan payını elinde tutmayı başarırken, Dentsu ise F.I.F.A. nın pazarlama işlerini gerçekleştiren ISL Worldwide' ın yüzde 49 luk hissesine sahip bulunmaktadır.⁹⁵

Futbol, para ve reklamla özdeşleşmiştir. Bu yüzden yüzlerce sektör doğmuştur. Futbolun ekonomik boyutundan herkes yararlanmaktadır. Spor malzemeleri üreten işletmelere, turizm kuruluşları, gıda üreticileri, televizyon kuruluşları, gazeteler ve daha ismini sayamadığımız yüzlerce kuruluş futbolun etken olduğu ekonomik kazançtan pay almaktadır. yalnızca kişi veya kuruluşlar değil aynı zamanda maçların oynanacağı ülkelerde büyük ekonomik yarar sağlamaktadırlar.

Sporun sosyal faydasının yanında profesyonel futbolda bir başka yön, ekonomik özelliğidir. Profesyonel sporcular bütün zamanlarını sporun emrine vermiş ve faaliyetlerinin sonucunda ekonomik menfaat bekleyen kişilerdir. Bu sporcular, spor yapmak için bir başka kulübe transferi hem kendileri hem de sözleşme ile bağlı bulunduğu kulübü için son derece önemli bir olaydır. Bu çoğu kez sporcu ve kulübü için bir fırsat niteliği taşımaktadır. Profesyonel futbolcular aynı zamanda kulüpler bakımından

güzel oyunları ile takımlarına iyi para kazandıran, kulübün malını iyi fiyatla satış yapan personel gibi bir hüviyete de bürünmüşlerdir. Bu sporcular başarılı oldukları takdirde kulübün, işletmenin pazarını artıran ve kulübe büyük paralar kazandıran kişi durumundadır. Bütün bunlar göstermektedirki futbol, yalnızca zevkle izlenilen bir spor değil aynı zaman da büyük bir ekonomik faaliyettir.⁵⁸

Dünyanın bir çok ülkesinde olduğu gibi ülkemizde de en popüler spor dalı olan futbol, günümüzde profesyonel spor dallarından birisi haline gelmiştir. Genellikle dernek şeklinde örgütlenen futbol kulüpleri tarafından yürütülen sportif faaliyetler diğer ülkeler de olduğu gibi Türkiye’de de oldukça önemli bir ekonomik faaliyetin konusunu oluşturmaktadır. Futbol kulüplerinin bütçeleri artık trilyonlarla ifade edilmekte, futbol sektörünün parasal hacmi gün geçtikçe büyümektedir.

Bu gün futbolun gelişen ticari yönüne bakıldığında, İngiliz futbol kulüplerinin diğer Avrupa ülkelerine göre daha ön planda yer aldığı görülmektedir.

İtalya , Almanya , İspanya veya Avrupa’nın herhangi bir ülkesinde yer alan büyük futbol kulüpleri ciddi bir biçimde yeniden yapılanmayı sağlarken, halka açılarak, yeni yatırımcılar yönetime davet etmekte ve lig düzenlemelerini bu yapıya uygun olarak yeniden oluşturmağa çalışmaktadırlar.

Hedeflerin açık olmasına karşın bunlara ulaşmak o kadar basit olmamakta, pek çok kulüp geleneksel örgütsel yapısını (yani dernek veya benzeri örgütlenme) değiştirerek daha ticari ve profesyonel bir yapıya dönüşmek zorunda kalmaktadır. Bu değişikliklerden bekleneni kulüplerin modern stadyumlara sahip olması ve ticari faaliyetlerini geliştirebilmesi için finansal kaynaklara ulaşma arzusu olarak tanımlamak mümkündür.³⁷

Öyleyse Türkiye’deki Futbola ilgili kurum ve kuruluşların (Kulüp, Federasyon Dernek) AB ülkelerin de olduğu gibi günümüz şartlarına uygun özerk idari ve mali kurumsallaşmayı hayata geçirme zorunluluğu vardır.

3. MATERYAL VE YÖNTEM

Araştırmanın materyalini, konu ile doğrudan ya da dolaylı olarak ilgili olan birincil ve ikincil kaynaklar, AB ülkeleri ve Türkiye'deki spor ekonomisi istatistikleri ile ilgili kurum ve kuruluşların (Türkiye Futbol Federasyonu, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, Spor Toto Loto Teşkilat Müdürlüğü, Devlet Planlama Teşkilatı, Maliye Bakanlığı Gelirler Genel Müdürlüğü) birincil verileri oluşturmuştur.

Sözü edilen belge ve bulguların temininde *"Dokümantasyon Metodu"* kullanılmıştır.¹⁰

Öte yandan elde edilen tarihsel nitelikte kaynaklar, tarih araştırmalarında kullanılan *"Retrospektif Yöntem"* (günümüzden geçmişe doğru çözüp geçmişten günümüze doğru yeniden örgülemek) ile değerlendirilmiştir.

Çalışmada, Türkiye'de sporun kurumsal yapılanma sürecine girdiği Cumhuriyet öncesi dönemden başlayarak, 1922'den itibaren T.J.Cl., T.S.K., B.T.G.M., B.T.S.G.M ve G.S.G.M. gibi değişik ad ve örgütlenme biçimleri ile günümüze kadar gelen Türk spor teşkilatı çatısı altındaki T.F.F.'nin örgüt yapısı ve işleyişi incelenmiş, esas olarak da T.F.F.'nin özerk yapıya kavuştuğu 1988 yılından günümüze kadar olan süreç özerkliğin ekonomik boyutu ile ilişkisi bakımından değerlendirilmiştir.

T.F.F.'nin mevcut özerk yönetim yapısının çözümlenmesi ve değerlendirmesi amacıyla, AB ülkeleri futbol örgütlerinin özerk yapıları ve yasal dayanakları da incelenmiş, bu sayede gerek AB ülkeleri arasındaki özerkliğe ilişkin uygulama farklılıkları, gerekse AB ülkeleri karşısında Türkiye'de uygulanan sistemin konumu belirlenmeye çalışılmıştır.

Futbolun finansı ile ilgili bulgular ülke, kulüp, federasyon, kurum ve dönemler arasında karşılaştırma yapılarak ele alınmış; T.F.F.'nin özerk yönetim dönemindeki ekonomik verilerinin anlam ifade eden parametreleri tablo ve grafiklerle gösterilmiş, ulaşılan tüm veriler çözümlenerek yorumlanmıştır.

4.BULGULAR

Bu Bölümde Futbol Ekonomisi ile ilgili istatistiksel veriler, Avrupa ülkeleri ile birlikte ülkemizdeki futbol organizasyonlarının mali yapıları ile kulüplerin ve bağlı federasyonların bütçeleri; Televizyon , sponsorluk , reklam, seyirci hasılatları, transfer, müşterek bahis,vb (gelir-gider) kalemleri değerlendirilmeye tabi tutulmuştur.

Futbolun finansmanı futbol işletmeciliğinin ve ekonominin temel kurallarından ayrılan bir alandır. Futbol kulüplerinin finansmanına katkıda bulunma sebepleri olarak;

- Rasyonel yatırımcılar
- Rasyonel olmayan yatırımcılar
- Duygusal nedenlerle yatırım yapanlar.

Finasman kaynaklar olarak da kulüpler

- 1-Bankacılık sektörü: Borçlanma
- 2-Öz sermaye
- 3-Diğer Borçlanma;
- 4-Dağıtılmayan karlar

olmak üzere dört ana kaynaktan yararlanmaktadırlar.³⁷

Futbol Kulüpleri tarihi süreç içinde örgütlenme yapılarındaki gelişme ile birlikte finansal kaynakları da çeşitlendirmişlerdir.¹³⁵ Avrupanın futbol endüstrisi gelişmiş ülkelerinde finansal kaynaklarla ilgili veriler Tablo- 1,2' de gösterilmiştir.

Tablo-1- Avrupa daki Bazı Ülkelerin Futbol Kulüplerinin Gelir Ortalamalarının Dağılımı 1997/98

Ülkeler	Maç Hasılatı	Tv Geliri	Diğer	Toplam(Milyon Sterlin)
İngiltere	201	93	170	464
İtalya	141	122	114	377
Fransa	43	63	103	209

Tablo-2. Avrupadaki Bazı Ülkelerin Futbol Kulüplerini Gelir Yüzdelerinin Dağılımı
1997/98

Ülkeler	Maç Hasılatı	Tv Geliri	Diğer	Toplam (%)
İngiltere	43	20	37	100
İtalya	38	32	30	100
Fransa	21	30	49	100

Konuyu futbolun ekonomisinde önemli mesafeler kat etmiş bazı Avrupa Kulüplerinin kıyaslanması yapıldığında; karşılaştırmada yaşanabilecek güçlükler karşın bazı temel ve çarpıcı mali göstergeleri ele almakta yarar vardır. Örneğin ciro, karlılık, transfer gelir ve harcamaları ayrıca seyirci sayısı ve futbol başarıları Avrupa kulüplerinin kıyaslanmasında kullanılabilir.

Japonya 1.ligindeki veya Arjantin ve Brezilyadaki futbol karşılaşmalarındaki büyük kalabalıklar bilinen bir gerçektir, fakat bunlarla ilgili mali verilerin yetersizliği göstermektedir ki Manchester United hala dünyanın en büyük kulübüdür. Ürünleştirme ve sponsorluk gelirleri dünyadaki hiçbir kulübe kıyas kabul etmeyecek düzeydedir. Manchester United'i Bayer Munich, AC Milan Juventus ve Barcelona yakından takip etmektedir.³⁷

Almanya da 1985 rakamlarıyla 150 milyon DM a yakın spor reklamcılığına yatırım yapıldığı en büyük gelir sıralamasında futbolun ön planda geldiği görülmektedir

Alman birinci ligi futbol maçlarının dünya genelinde 140 dan fazla ülke televizyonlarında canlı ve banttan yayınlanması, yayın ücretlerinde son 34 yılda 0.64 den 320 lere varan baş döndürücü artış görülmüştür. (1963 de Almanya da futbol maçı yayını için kulüpler üste para veriyorlardı, bu durum zamanla değişmeye başladı 1965 –66 sezonunda yayıncılar ilk defa 640.000 Dm kulüplere ödeme yaptı) Almanya da Futboldaki Yayın Ücreti (İlans ücreti) İspanya ile İngiltere ile kıyaslandığında çok düşüktür. Almanya da Futbol kulüplerinin gelirleri incelendiğinde televizyon yayınlarından elde edilen gelirler

Bayern Munchen ve Borussia Dortmund için de geçerlidir.²⁴ Bazı Avrupa ülkeleri ve Futbol kulüplerinin finansmanı ile ilgili göstergeler³⁷ Tablo-3 de verilmiştir.

Tablo-3- Avrupa da Büyük Kulüplerin Ciroları

Kulüp	1997/98	Ciro (Milyon Sterlin)
Manchester United		53.3
Bayer Munich		46.6
AC Milan		45.4
Juventus		42.5
Barcelona		41.3

Avrupa' da Futbol kulüplerinin Karlılığı sıralamasında birinci sırayı Manchester United 16,7 milyon sterlin ile işgal ederken ikinci sırada 7.1 milyon sterlin ile Rangers gelmektedir. AC Milan faaliyet zararı ise 17.8 milyon sterlindir.

AC Milanın durumu yaptığı büyük transfer harcamalarından dır. Zira bu harcama düzeyi, Manchester United ve Rangers ile kıyaslanınca iki ve üç katı düzeyinde olduğu görülmektedir. Milan'ın oyuncu kadrosunun genişliği yanı sıra vergi uygulamaları ve diğer sosyal harcamalar önemli etkindir.³⁷ Bazı Avrupa kulüplerinin transfer harcamaları Tablo-4 de verilmiştir.

Tablo-4- Avrupa nın Bazı Kulüplerinin Toplam Transfer Harcamaları

Sıralama	1997/98	Kulüp Harcamaları	Harcama/Ciro %
1-AC Milan		31,4	69
2-Juventus		21,5	50
3-Newcastle United		19,7	68
4-Barcelona		17,5	42
5-Borissia Dortmund		14,8	43
6-Bayer Munich		13,4	29
7-Manchester United		13,3	25
8-Rangers		10,9	36
9-Celtics		6,3	39
10-Bronby		1,5	27

Avrupada Amatör ve Profesyonel spordan örnekler ⁸ Tablo-5,6,7 'de futbolun finansı ise Tabl- 8 'de gösterilmiştir

Tablo-5- Fransa da Amatör Spor Kulüplerinin Finans yapısı

Gelirin Türü / Kulüp (%)	Kulüp A	Kulüp B	Kulüp C
Gişe Gelirleri	19.3	27,2	62.4
Federasyon katkıları,Bağışlar	42.8	9.8	24.3
Ticari Gelirler	17.9	14.6	0
Sponsorlar	0	0	4.4
TV yayın Hakları	0	0	0
Diğer Sponsor gelirleri	20,05	48.4	8.9
Toplam	100	100	100

Kulüp A:Futbol , Kulüp B: Futbol Ağırlıklı Farklı branşlar,
Kulüp C: Rugby Ağırlıklı Farklı Branşlar

Tablo-6-Fransız Profesyonel Futbol Kulüplerinin Finans Yapılarının Gelişimi

Gelir Kaynakları	Bölüm 1								Bölüm 2			
Yıl%	1970-71	74-75	80-81	85-86	90-91	93-94	96-97	97-98	93-94	94-95	96-97	97-98
Seyirciler	81	62	65	50	29,4	25,4	21,9	19,9	15,3	15,9	15,3	12,8
Subvansiyonlar	18	29	20	21	23,8	19,4	14,7	11,8	35,7	27,0	23,1	20,6
Sponsorlar	1	9	14	22	26,6	24,7	26,3	20,5	17,3	20,4	25,6	21,9
TV yayın Hakları	0	0	1	7	21,1	22,7	32,4	42,5	24,5	25,7	30,7	34,4
Başka/Ticari Gelir	0	0	0	0	0	7,8	4,7	5,3	7,2	0	5,3	10,3
Toplam	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Bölüm1: 1970-1998 Arası Bölüm 2: 1993-1998 Arası

Tablo-7- Bazı Fransız Profesyonel Futbol Kulüplerinin Finansmanı

[illegible]

*** Üyelerden toplanan Paralar dahil**

****Bağış ve Toplanan Paralar Dahil,**

Tablo-8- Avrupa da Profesyonel Futbolun Finans Yapısı

[illegible]

Avrupa şampiyonlar liginden son yıllarda dikkate değer ölçüde bahsedilmektedir. Avrupa kupası bu günkü o oynanan lig seviyesinden ileriye doğru gidecek nitelikte olduğu pek ok otorite tarafından dile getirilmektedir

Belki de Avrupa nın önde gelen kulüpleri kendi yerel ligleri ni bir tarafa bırakarak Avrupa da rekabete yönelecektir. Güçlü ulusal rekabet Avrupa daki rekabet için hala zorunludur.³⁷

Bu da göstermektedir ki artık futbolun ekonomi ile çok sıkı bir bağı vardır. Bu ligden elde edilen gelirlerin özellikle TV yayın hakları dan kazanılan paranın önemli bir rolü bulunmaktadır. Avrupa şampiyonlar ligi ile ilgili bazı ülkelerin TV ve yayın gelirleri⁹⁴ Tablo-9' daki gibidir.

Tablo-9- Avrupadaki Profesyonel Futbol Ligleri TV Yayın Gelirleri

Almanya	İngiltere	İspanya	Fransa	İtalya
RTL 1999 21,6 Premiere 2001 38,6 ARD-ZDF 1993-2003 30.6 SAT-1 2001 38.6	BSKYB Süper ve Avr. 1997-2001 99.64 BBC İngiltere Fed. 2001 10.9 İTV Şampiyonlar Ligi 1996-2000 yayın hakkını aldı.	Canal Digital Kral Kupası 1996-2003 37.9 Canal + Lig maçları 2003 30.4 ANTENA 3 Maç başına anlaştığı İspanya ligi 1996-2003 8 FORTA Lig maçları 2003 35.5 TVE İspanya ve Şampiyonlar ligi naklen yayın hakkını aldı.	Canal + Fransa Ligi 2003 48.2 TF1 ortak şampiyonlar ligi 18 TF1 Şampiyonlar ligi 1996-2003 18 Fransız Mil. Tk. Yayın hakkı 4.75 France TV Fransa lig kupası 1997-2000 3.6	TELE+RAI İtalya kupası Calcionun yayını 1999 10.2 RAI İtalya Mil. Tk. Yayın hakkı Mediaset İ.5 1999 Şampiyonlar ligi yayın hakkı Rupert Murdoch Alm.ve İng. Hakimiyeti için İtalya Pazarına gimedi. Canal+ Fransa ve İng. Önemli yer edindi.

*Rakamlar yıllar ve Yıl Sonu itibarı ile Trilyon TL bazında verilmiştir

Türkiye Birinci Futbol liginde yer alan (1996/97Sezonu) 18 Futbol kulübünün harcamaları için bütçelerinden ayırdıkları rakam 14.5 trilyon'dur. Demek olarak örgütlenmiş kulüplerimizin gelir kaynakları Demekler Kanunun 60. Maddesinde derneklerin gelir kaynakları tek tek sayılmak suretiyle belirtilmiştir;

1-Üye aidatı

2-Derneklerce yapılan yayınlar,tertiplen piyango, bale, eğlence, temsil, konser, spor yarışması ve konferans gibi faaliyetlerden sağlanan gelirler,

3-Derneklerin mal varlığından elde edilen gelirler

4-Bağışlar ve Yardımlar

5-Yardım toplama hakkındaki mevzuat hükümlerine uygun olarak toplanacak bağış ve yardımlar

Konuyu Futbol Kulüplerinin karlılığından mevcut verileri dikkate alarak söz etmek imkansızdır

Bununla birlikte Kulüplerin Gelir Gider unsurları incelendiğinde bunlar

- a) Seyirci Hasılatı
- b) Yayın Hakkı Satış Geliri
- c) Sponsorluk Geliri
- d) Ürünleşme Hasılatı
- e) Transfer gelirleri
- f) Diğer Gelirler
- g) Bonservis ve Transfer Giderleri
- h) Kur Farkı Giderleri

Şeklinde sıralandığı görülmektedir. Bu gelir ve gider kalemleri Türkiye'de üç büyükler olarak bilinen Beşiktaş, Fenerbahçe ve Galatasaray Spor Kulüplerinin Ekonomik göstergeleri verilmeye çalışılmıştır. Türkiyede Demek statüsünde örgütlenmiş üç büyük spor kulübün 1998 Bütçeleri ³⁷ Tablo-10 daki gibidir.

Tablo-10- Türkiye deki Üç Büyük Kulübün Bütçesi

Kulüp	Bütçe 1998
Beşiktaş Spor Kulübü	9 Trilyon
Galatasaray Spor Kulübü	9 Trilyon
Fenerbahçe Spor Kulübü	9 Trilyon
Toplam	27 Trilyon

Yaklaşık 36 milyon dolara ulaşan bütçeleriyle ülkemizin üç büyük spor kulübü bütçelerinin önemli bir kısmı Profesyonel futbol faaliyetlerine ayrılmıştır. Futbol şubelerinin toplam bütçe rakamları ise Tablo –11 de gösterilmiştir.

Tablo -11- Türkiye deki Üç büyük Kulübün Futbol Şubeleri Bütçesi

Kulüp	Toplam Bütçe 1998
Beşiktaş Futbol Şubesi	6,3 Trilyon
Galatasaray Futbol Şubesi	4 Trilyon
Fenerbahçe Futbol Şubesi	4 Trilyon
Toplam	10,3 Trilyon

Bu üç Kulübün 1996/97 futbol sezonunda elde ettikleri brüt hasılat tutarları 1997/98 sezonu tahmini hasılat tutarları Tablo-12 verilmiştir.

Tablo-12- Türkiye deki Üç Büyük Kulübün Seyirci Hasılatı 1996/97/98

Kulüp	Toplam Seyirci	T.B ürüt Hasılat	Maç Sayısı	Ortalama Seyirci	Muhtemel Hasılat
BEŞİKTAŞ	257.483	97,986,980	17	15,146	195,973,960
G.SARAY	439,927	139,368,100	17	25,878	278,736,200
F.BAHÇE	240,990	156.710,340	17	14,175	313,420,680

Bu üç büyük kulübün TV Yayın Hakkı Satış Geliri olarak T.F.F'nin 1996/97 sezonu yayın talimatı çerçevesinde incelediğimizde 1. Lig ve 2. ve 3. lig kulüplerine havuz sisteminden elde ettiği gelirler, olarak toplam dağıtım tutarı 40 milyon dolardır.³⁷ Tablo- 13 de üç büyük kulübün yayın hakkı satış gelirleri verilmiştir.

Tablo-13-Türkiye deki Kulüplerin Havuz sisteminden Elde Ettikleri Yayın Gelirleri

Kulüp (1996-98)	Kulüplerin Yayın Gelirleri ABD Doları
BEŞİKTAŞ	1.972.164
G.SARAY	3,653,587
F.BAHÇE	3,834,520
2. LİG	600,000
3. LİG	600,000
BLOKE EDİLEN	102,565

Türkiye futbol federasyonu yayın ihalesindeki kulüp payları ve ödeme dağılımı ile ilgili değerler¹⁰⁹ Tablo -14,15 'de gösterilmiştir.

Tablo-14- T.F.F.'nin 2001Yılı Yayın Sözleşmesi Kulüp Payları

Kulüpler	2001-2.yarı	2001-2002	2002-2003	2003-2004	Toplam
Fenerbahçe	5.655.100	14.908.900	18.314.813	20.885.313	59.764.125
Galatasaray	5.655.100	14.908.900	18.314.813	20.885.313	59.764.125
Beşiktaş	5.655.100	14.908.900	18.314.813	20.885.313	59.764.125
Trabzon	4.374.700	11.533.300	14.168.063	16.156.563	46.232.625
Gençler Birliği	1.524.248	4.018.472	4.936.485	5.629.325	16.108.530
13 Kulüp	19.815.572	52.241.528	64.176.015	73.183.175	209.416.470
2.ve3. lig payı	1.320.000	3.480.000	4.275.000	4.875.000	13.950.000
Toplam	44.000.000	116.000.000	142.500.000	162.500.000	465.000.000

Tablo-15- T.F.F.'nin 2001 Yılı Yayın Sözleşmesi Ödeme Dağılımı

Ödeme Dağılımı	2001.2yarı	2001-2002	2002-2003	2003-2004	Toplam
Kulüp Payları	44.000.000	116.000.000	142.500.000	162.500.000	465.000.000
Federasyon Payı	4.400.000	11.600.000	14.250.000	16.250.000	46.500.000
Org. Payı	880.000	2.320.000	2.850.000	3.250.000	9.300.000
KDV	8.377.60	23.116.800	28.728.000	32.760.000	92.982.400
Toplam	57.657.600	153.036.800	188.328.000	214.760.000	613.782.400

Transfer harcamaları kulüplerin en önemli gider kalemini oluşturmaktadır üç büyük kulübümüzü transferlere ayırdıkları harcama tutarları ³⁷ Tablo-16 da verilmiştir.

Tablo-16- Türkiye'deki Üç Büyük Kulübün Bonservis ve Transfer Giderleri

Kulüp (1996/97)	Bonservis /Transfer Giderleri
Beşiktaş Futbol Şubesi	5,571 Trilyon
Galatasaray Futbol Şubesi	3,5 Trilyon
Fenerbahçe Futbol Şubesi	2,8 Trilyon

Genel bir değerlendirme yapılacak olursa Türkiye'deki iki büyük kulüp ile Dünyanın ve Avrupa'nın en büyük Kulüpleri ile mali yapılan arasında kıyaslama ³⁷ Tablo 17-18-19 da gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo -17- Avrupa ve Türkiye'deki Spor Kulüplerinin Mali Gelirleri

Kulüpler (1997) Gelirler (ABD Doları)	Manchester United	AC Milan	Bayern Munich	Fener Bahçe	Galata Saray
Seyirci Hasılatı	31.208.000	27.556.000	13.750.000	2.711.000	2.700.000
Yayın Geliri Hakkı	9.500.000	18.500.000	13.750.000	12.000.000	11.000.000
Sponsorluk geliri	11.200.000	9.500.000	22.916.000	1.200.000	*
Ürünleştirme Hasılatı	31.000.000	6.500.000	13.750.000	500.000	1.050.000
Diğer Gelirler	5.650.000	13.500.000	13.167.000	4.000.000	*
Toplam	88.558.000	75.556.000	77.333.000	20.411.000	30.900.000
Ortalama seyirci	41.700	60.974	*	15.00	25.000

Tablo -18 Avrupa ve Türkiye'deki Spor Kulüplerinin Mali Gelir Yüzdeleri

Kulüpler (1997) Gelirler (%)	Manchest er United	AC Milan	Bayern Munich	Fener Bahçe	Galata Saray
Seyirci Hasılatı	35	36	18	13	9
Yayın Hakkı Geliri	11	24	18	59	36
Sponsorluk Geliri	13	13	30	6	*
Ürünleştirme Hasılatı	35	9	18	2	3
Diğer Gelirler	6	18	17	20	*
Toplam	100	100	100	100	100

Tablo-19- Avrupa ve Ülkemiz Spor Kulüplerinin Transfer Harcamaları

Kulüpler (1997)	Transfer Harcamaları/ Ciro %
Manchester United	25
AC Milan	69
Bayern Munich	29
Fenerbahçe	60
Galatasaray	52

Futbol Kulüpleri Gelirlerini artırmaları için Birçok metotlar kullanmaktadırlar son yıllarda Avrupa da ve ülkemizde birçok spor kulübü, Şirketleşme ve Halka arz (borsa) da işlem görmek amacıyla çalışmalar yapmaktadır. Konuyla ilgili yasal düzenlemeler üzerinde çalışmalar bu yönde yapılmaktadır.

Gençlik Spor Kulüpleri Yönetmeliğinin 30. Maddesinde Spor Kulüplerinin elde edecekleri gelirlere ilişkin düzenlemeye yer verilmiştir .Buna göre "kulüpler,tüzüklerinde yazılı amacın gerçekleştirilmesine yardımcı olmak amacı ile (otel,lokanta,sinema) ticari işletmelere sahip olabilirler. İşletmelerini de tüzel kişilere veya şirketlere kiraya verebilecekleri gibi bir anonim şirkete de devredebilirler". 3813 sayılı kanunun 27.Maddesinde de " Futbol dalında faaliyet gösteren kulüpler,futbol şubelerini kanunlarda belirtilen şekil ve esaslarda, kuracakları veya kurulmuş anonim şirketlere devredebilirler" ibareleri bulunmaktadır. Ülkemizde büyük kulüpler ve diğer birkaç kulüp bu tür faaliyetler ve organizasyonları üstlenmiş bulunup şirketleşme çalışmalarını başlatmış bulunarak gelirlerini artırmada Avrupa ülkeleri örneklerini model olarak benimsemiş bulunmaktadır.

Halen Avrupa'da sayıları otuzdokuzu bulan halka açık futbol kulübünün bulunması gelişmelerin bu yönde olduğunun göstergesidir. Bugün futbol kulüplerinin şirketleşerek veya hizmetlerinin bir kısmını şirketlere devrederek bu yolla gelirlerini artırma eğilimine girmişlerdir. Bu noktada İngiliz kulüpler diğer Avrupa ülkelerindeki kulüplere bir model oluşturduğu ve bu konuda başarılı oldukları gözlenmektedir.

Bununla birlikte çok kulüp borsada işlem görmek için gerekli olan kriterlere haliz bulunmaktadır. Örneğin kulüplerin son dönemlerine ait karlılık durumları, kabul edilebilir mali denetim, profesyonel iş yönetimi ve örgütsel yapı, istikrarlı ve sağlıklı kazanç yapısı önemli kriterler olarak sayılmaktadır. Ayrıca kulüpler bir takım yasal engellerin üstesinden gelmek zorundadır.³⁷

Avrupa da şirketleşen ve bu süreçteki spor kulüplerinin yapılarının Futbolun

Tablo -20- Avrupada Borsaya Kote Futbol Kulüpleri

Ülke	İlk Kulüp	Toplam kulüp
Danimarka	FC Brøndby	6
İngiltere	Tottenham	22
İtalya	Lazio	1
Hollanda	Ajax	1
Portekiz	FC porto	2
İsviçre	Grasshoper	1

Halka arz konusunda Avrupa'nın En başarılı kulübü olarak gösterilen Manchester United diğer kulüplere bu konuda örnek teşkil etmektedir. Londra borsasında işlem gören Manchester United piyasa değeri 1.6 milyar dolar kulübün yıllık geliri 179 milyon dolar bulmaktadır. Hisse senetleri borsada işlem gören bazı Avrupa kulüplerinin piyasa değerleri Tablo 21- de.⁹⁶ borsa işlem değerleri ⁹⁸ Tablo -22 de gösterilmiştir.

Tablo-21- Avrupa'daki Futbol Kulüplerin Piyasa Değerleri

Kulüp	Piyasa Değeri	Gelirler	Kar	Ürün satışGeliri	Dönem 2000 yılı Ayhk
Manchester United	816.900.000	61.548.630		14.002.672	7
Lazio	152.000.000	19.726.089	1.158.958	158.958	6
Ajax	116.700.000	35.340.000	3.976.000	3.976.000	6
Newcastle United	113.100.000	34.432.800	373.022		7
Celtic	90.500.000	34.145.860	-8.751.670	2.180.744	6
Aston Villa	50.900.000	48.492.860	24.390	9.038.610	5
Sunderland	33.300.000				6
Leicester City	25.100.000				7

Tablo-22-Avrupada ki Futbol Kulüplerinin Borsa İşlem Değerleri

Kulüp	Satışlar Yıllık	Piyasa Değeri	Fiyat/KazançOran	Fiyat/Değer değ
Manchester United	179	1.637	66.1	9.4
Chesca	148	192	62.7	1.7
Newcastle United	72	147	105.8	1.7
Leeds sporting	60	141	142.5	3.1
Ceeltic	55	134		2.3
Tottenham Hotsbur	69	107	82.5	1.6
Aston Villa	56	97	13.5	1.3
Sunderland	39	92	6.1	1.2

İngiltere Futbol Federasyonuna bağlı futbol şirketinin mali tablolarını değerlendirdiğinde; 1996-1997 sezonunda ki göstergeler ³⁷ Tablo -23 de olduğu gibidir.

Tablo-23- İngiliz Futbol Liginin1996/1997 Futbol sezonu Finansal Kaynakları

Ticari Faaliyetler	
Gelirler	
TV Yayın Hakkı	75 milyon sterlin
Seyirci Hasılatı	218 milyon sterlin
Ticari Ve Diğer Gelir Unsurları	224 milyon sterlin
Giderler	
Ücretler (Transferler İngiltere içi)	298 milyon sterlin
Diğer Faaliyet Giderleri	187 milyon sterlin
İng.Dışındaki Klp.lere Transfer Harc.	93 milyon sterlin
Açık	61 milyon sterlin
Nakit Akış Tablosu	
Girişler	
Yönetici/yatırımcıların Ek Yatırımları	62 milyon sterlin
Banka Borçları	58 milyon sterlin
Ek İşletme Sermayesi	45 milyon sterlin
Bağışlar	12 milyon sterlin
Çıkışlar	
Temettü ve Faiz Ödemeleri	12 milyon sterlin
Stadyum Geliştirme Harcamaları	92 milyon sterlin
Vergi	7 milyon sterlin
Açık	61 milyon sterlin
Öz Sermaye İle Finansmanı	
Sermaye (Sterlin)	Premier Ligdeki Takım Sayısı
10 milyon sterlin üzerinde	6
5-10 milyon sterlin	2
1,5 milyon sterlin	1
500.000-1.000.000 Sterlin	4

Bir örnek olarak İngiliz Futbol Federasyonuna bağlı şirketin (The football Assciation) 1999 yıl sonu raporları değerlendirildiğinde:Mali Müdürlerin incelemesi sonucu

Sermaye; Geçmiş 14 yılın eğiliminde devam etti, yıldan yıla %31 bir artışla 85.9 sterline ulaştı yayın gelirleri yıl boyunca görüşülen yeni ulusal radyo anlaşması ile hem yerel hem de deniz aşırı televizyon yayın haklarının değerinde sürekli artış ile bu yükselişin en büyük katkıcısı olmuştur. Bu yükselişin diğer katılımcılar(21 yaş altı genç ve kadınlar)ile birlikte %26 lık büyüme sağlanmıştır Televizyon ve destek gelirlerinden elde edilen gelirdeki yükselişe bağlı olarak sermaye üzerindeki etki 4 sterlin m oldu.

Brüt alım –satım Farkı; 1998 in %35 lik alım-satım farkındaki artışla 1999 yıl yılı için alım- satım farkı %37.9 oldu . Bu başlıca 1998 de % 22.6 olan brüt alım-satımın yükselişiyle 1999 da %40.7 ulaştığını gören uluslar arası hesaba bağlıdır. Bu artış aşağıdaki gelişmelere bağlıdır;

- 1999 da oynanan uluslar arası belirlenen ek ev maçları
- çok fazla miktardaki karşılaşmalı maç ve yüksek katılıma bağlı olarak 1.1 m sterlinden 1.5 m sterline yükselen kendi sahasındaki uluslar arası tüm maçlar için ortalama kapı hasılatındaki artış
- 1998 seviyesinde tutulan temel düzey harcamalar
- Uluslararası yönetim takımında yapılan değişiklikler sonucu personel ücretlerinde yapılan önemli bir artış sağlandı
- 18 yaş altı ,16 yaş altı takımlar ve tam takımın kurulmasıyla gelişme programındaki harcamalarda yıldan yıla %37 artışla futbol federasyonunun kadın oyunlarına bağlantısı devam etti.

İşlem alım-satım; Geçen 12 ayda IT nin gelişiminde önemli bir artış oldu Bu yatırıma karşı koymaksızın üst yönetim 1998 deki gibi aynı düzeyde kaldı bunun net etkisi net alım satım farkını 1988 deki %13.3 seviyesinden %21.1 e yükselmesiydi Bütçe düzeyinde ve planlarda uyumlu olan kalite için patent gibi daha ileri elemanların katılımı

Dağılımlar; Bu iyileşmiş finansal durumla 1998 de %11.5 le karşılaştırıldığında %21.3 lük sermaye 18 m sterlin oyunlara geri dağılım düzeyleri kaydedilmiştir bu para tüm seviyelerde direk olarak oyuna geri yatırıldı Bu para mini-futbolu desteklemede, olanak ve yer iyileştirme çalışmalarında ,sayılı futbol şirketlerinin gelişim ve diğer çim saha etkinliklerinde kullanılacaktır.

Hazine yönetimi; 1999 boyunca temel oranlarda genel bir düşüş olmasın a rağmen yatırımlardaki dönüşüm 1998 deki ile aynı düzeyde kaldı .bu yukarda bahsedilen işlem alım-satımındaki gelişme ve daha odaklı bir yatırım politikası tarafından tanımlandığı gibi nakit akışındaki durumun artışıyla başarılı. gelecekte nakit akış durumu çok güçlü kalır ve güçlü kalacağına dair tahminler görülebilir.

Net değerler; yıl içinde değeri az olarak 7.9 m sterline yükseldi .politikalarımız oyunlara geri dağılım düzeyini artırmak için çalışma sermayesini minimum miktarda tutmaktır.

Yeniden yapılanma; 14 Aralık 1999 da ki iki olağanüstü genel toplantıda onaylandığı gibi şirketin yeniden yapılanması ticari gelişmeler üzerinde bir parça etki ile futbolun iş özelliğine daha fazla odaklanmış sağlayacaktır.

Sonuç ; Raporda1999 hem sermaye ve hem de dağılımıyla kaydedilen düzeylere ulaşan Futbol federasyonu için mali olarak göze çarpan bir yıl olduğu vurgulanarak Wembley in kazanılması ve yeniden yapılanmayı takriben yeni odaklanmaklar futbol yararına 2000 yılında da benzer bir performansın devam edileceği şeklinde belirtilmiştir.Bu değerler Tablo 24'de daha net görülmektedir.¹²⁸

Tablo-24 İngiltere Futbol Şirketi Kar ve Kayıp Hesabı

Kar ve Kayıp esabı	1998	1999
Sermaye	65,714	85.904
Satış fiyatı	43,726	53,329
Brüt kar	21,988	32,575
İşlem harcamaları	13.264	14.481
Dağılımlar	7,534	18.331
İşlem kar/kayıp	1.190	237
Yatırım Geliri	1.213	1.043
Yatırımların Satış Bakiyesi	7	170
Vergiden önceki kar	2,410	976
Vergi	945	570
Vergiden sonraki kar	1.465	406
Brüt alış-satış karı	21,988	32,575
Brüt kar	65.714	85.904
Sermaye	%33.5	%37.9
İşlem Alım Satımı	8.724	18.094
Brüt kar işlem Harcamaları	65.714	85.904
Sermaye	%13.3	%21.1

Türkiye Futbol Federasyon'un Finans Göstergeleri

T.F.F.'nin bütçesi, 3813 kanunda 21 maddede belirtildiği üzere, Yönetim kurulunca düzenlenerek Genel kurulun onayından sonra uygulanır.

Başkan tahsilat ve harcamaları bütçede belirtilen esaslar çerçevesinde yapmaya yetkilidir. Başkan yetkisini, sınırlarını bilmek kaydıyla Başkan Vekillerine ve Genel Sekretere devredebilir

T.F.F. Gelirleri

- a) Spor Toto ve Spor Loto'dan kulüplere verilen isim haklarının % 18,i
- b) Kulüplerin profesyonel (jübile maçları hariç) müsabaka hasılatlarının % 10'u,
- c) Başvuru harçları ve para cezaları,
- d) Kulüplerin radyo ve televizyondan yapılacak müsabaka yayınlarından elde ettikleri gelirlerin %10'u ile milli ve temsili müsabakaların televizyon ve radyo yayınlarından elde edecekleri gelirler,
- e) Türk Sporunu Teşvik Fonunun yıllık gelirinin en çok % 10'u,
- f) Tescil, vize, aktarma, aidat ve benzeri gelirler,
- g) Mal varlığı gelirleri, mal varlığı değerlerinin devir, temlik ve satışından elde edilen gelirler
- h) Faiz gelirleri,
- ı) Bağış ve yardımlar,
- i) Diğer gelirler.

Federasyonun giderleri ise madde 23'de belirtilerek,

Federasyon bu kanunla kendisine verilen görevleri yerine getirebilmek için ilgili mevzuata ve bütçe esasları çerçevesinde gerekli bütün harcamaları yapar. Hükmü bulunmaktadır.¹³⁴

T.F.F. Profesyonel futbol faaliyetlerini düzenleme hizmeti karşılığında, maç sahalarından, spor toto, loto, lotogol vb. gelirlerden pay almakta ve ayrıca maç hasılatları ile yayın ve reklam gelirleri elde etmektedir. Söz konusu faaliyetler iktisadi işletme kapsamına girdiğinden bu faaliyetler için katma değer vergisi hesaplanarak Futbol Federasyonu tarafından beyan edilip ödenecektir. Federasyon aldığı paylar için ilgili kuruluşlara (maç hasılatları için kulüplere, spor toto-loto, lotogol payı için teşkilat müdürlüklerine vb.) fatura ve benzeri belge düzenleyerek, milli maç hasılatlarını ise gişe giriş biletleri ile belirleyecektir. Bu kanuna göre yapılan müsabakalardan elde edilecek gelirler ile federasyonun diğer gelirleri her türlü vergi, resim ve harçtan muaftır.

T.F.F. nin Bütçesi, gelirleri, giderleri ve vergi muafiyeti ile ilgili konular 3813 sayılı kanunun 21.22.23 ve 24. maddelerinde belirtilmiştir. (Ek-2)

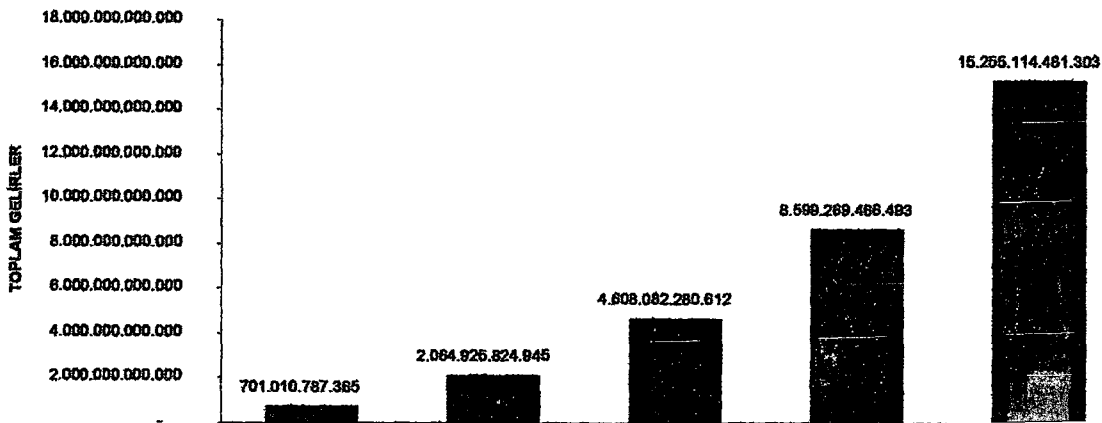
T.F.F.'nin Bütçesi iki bölümde ele alınarak değerlendirilmiştir.

Bu Bölümde 1995-96 ile 1999-2000 sezonlarını içeren Gelir-Gider ortalamaları¹³³ hesaplanarak Tablo 25,26 Grafik-1, 2' de gösterilmiştir.

Tablo-25- T.F.F.'nin 1995-2000 Sezonları Gelirler Ortalaması

SEZONLAR GELİRLER (TL)	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000
Eğitim Gelirleri	4.907.444.913	27.382.946.636	26.560.550.785	68.739.166.209	242.448.586.539
Milli Takım Gelirleri	103.595819.622	256.008.284.741	131.846.609.656	1.706.482.244.146	1.442.719.073.847
Profesyonel Futbol	354.72.040.429	889.094.860.167	2.201.168.460.831	2.951.390.700.868	7.418.101.908.188
Amatör Futbol	24.540.362.045	47.377.756.884	93.259.570.005	172.348.507.721	364.770.332.287
U.E.F.A. ve F.I.F.A.	1.436.839.876	32.679.600.000		111.957.867.000	127.665.350.000
Fon Gelirleri					362.654.784.303
Sponsorluk Gelirleri	35.043.171.102	117.009.954.950	156.274.045.941	129.651.860.542	293.145.403.938
Cari Gelirler	110.559.747.171	567.615.372.435	1.998.973.043.394	3.458.699.120.007	5.003.609.042.201
Avrupa Şamp Gelir	66.255.362.207	127.757.049.132			
Toplam	701.010.787.365	2.064.925.824.945	4.608.082.280.612	8.599.269.466.493	15.255.114.481.303

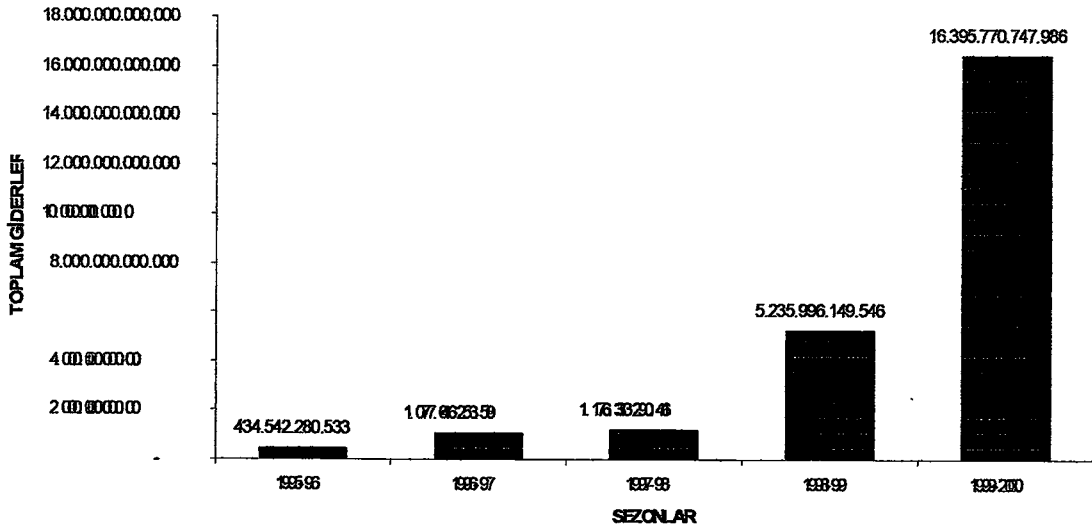
Grafik-1- T.F.F.'nin Toplam Gelirlerinin Yıllara Göre Dağılımı



Tablo – 26- T.F.F.’nin 1995-2000 Sezonları Giderler Ortalaması

SEZONLAR GİDERLER (TL)	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000
Eğitim Giderleri	27.387.269.416	58.399.366.215	26.560.550.785	68.739.166.209	242.448.586.539
Maddi Duran Varlık	30.111.942.929	34.779.897.942	46.924.012.174	725.757.768.394	1.716.879.206.657
Millî Takım Giderleri	155.305.447.873	392.620.312.453	548.690.279.666	1.429.734.307.948	7.954.197.578.347
Profesyonel Futbol	7.692.487.802	37.178.850.692	35.887.428.017	99.157.010.049	537.332.434.814
Amatör Futbol	91.386.704.575	288.219.064.554	442.778.172.467	1.007.334.515.654	2.276.521.734.642
U.E.F.A. ve F.I.F.A.	3.760.431.906	9.582.172.554	1.821.501.670	36.592.821.907	29.347.147.937
Fon Giderleri					28.855.630
Sponsorluk Giderleri					4.687.582.000
Cari Giderler	114.345.216.048	255.685.631.305	577.359.101.176	1.665.199.642.039	3.092.943.602.864
Avr. Şamp Giderleri	4.552.779.984	1.180.957.883			
Vakıf Giderleri					59.474.035.752
Toplam	434.542.280.533	1.077.646.253.598	1.763.333.290.416	5.235.996.149.546	16.395.770.747.986

Grafik-2- T.F.F.’nin Toplam Giderlerin Yıllara Dağılımı



Türkiye Futbol Federasyonun Bütçesi

Kanunun 10. Maddesinin (n) fıkrası gereğince Yönetim kurulu tarafından hazırlanan bütçe ,1992 de özerkliğe kavuşan Federasyonun şimdiye kadar 19 Olağan genel kurul gerçekleştirmiştir. En son Genel Kurul toplantısını 8-9 Haziran 2001 tarihinde yapmış olan T.F.F. 1 Haziran-1 Mayıs 2001 dönemine ilişkin çalışmaları ve Bütçesini 1 Haziran,31 Mayıs 2002 ye kadar bir yıllık süreyi kapsayacak olan ön görülen çalışma ve bütçesini, Genel kurulun onayı ile birlikte delegeler , ilgili kurumlar ile kamuoyunun bilgi ve görüşlerine sunmuştur.

Bütçe tasarı 200-2001 dönemi gerçekleşen rakamların değerlendirilmesi 2001-2002 dönemi ön görülen ve programlara dayanan rakamların değerlendirilmesi ve Muhasebe Planına uygun olarak ;

- Ekonomik istikrarın sağlanacağı
- Enflasyonun düşeceği
- Planlanan Eğitim çalışmalarının
- Programa alınan milli maçların yapılacağı

-Bütçe döneminde kararlaştırılmış bulunan yatırımların sonuçlandırılacağı biçiminde düzenlenmiştir. Böylelikle T.F.F.nin Genel Kurulca kabul edilmiş, daha titiz bir değerlendirme ve denetim altında uygulanabileceği dile getirilen kanun da ön görülen düzenlemeler ışığında bütçesinin

- 1-Eğitim Gelir Ve Giderleri
- 2- Maddi Duran Varlıklar
- 3- Milli Takım Gelir ve Giderleri
- 4-Amatör Futbol Gelir ve Giderleri
- 5-Profesyonel Futbol Gelir ve Giderleri
- 6- F.İ.F.A. ve U.E.F.A. Gelir ve Giderleri
- 7-Türkiye Futbol Federasyonu Vakfı Giderleri

10-Sponsorlar

11-Cari Gelir ve Giderler Olarak düzenlendiği görülmüştür.

3813 sayılı kanunun 22. maddesinde belirlenen ve T.F.F.'nin 8-9 haziran 2001 yılı tarihlerinde Olağan Genel Kurulunda 2000-2001 ile 2001-2002 dönemine ait T.F.F.'nin gerçekleşen ve ön görülen bütçeyle ilgili mali göstergeler¹³³ Tablo-27,28 de. verilmeye çalışılmıştır.

Tablo-27- T.F.F.'nin Gerçekleşen ve Ön Görülen Gelirler İcmali

GELİRLER (TL)	Bütçe 2000-2001	Gerçekleşen 30.04.2001	Ön Görülen Bütçe 2001-2002	Fark (+,-)
Eğitim Gelirleri	267.340.000.000	351.990.957.754	815.000.000	547.660.000.000
Milli Takım Gelirleri	1.808.800.000.000	8.398.249.009.781	8.511.000.000.000	6.702.200.000.000
Profesyonel Futbol	12.097.310.000.000	16.577.679.142.711	16.835.000.000.000	4.737.690.000.000
Amatör Futbol	527.500.000.000	686.330.697.700	1.898.000.000.000	1370.500.000.000
U.E.F.A. ve F.İ.F.A.	397.500.000.000	1.573.59.896.600	1.500.000.000.000	1.102.500.000
Fon Gelirleri	638.890.000.000	977.418.000.000	690.200.00.000	51.310.000.000
Sponsorluk Gelirleri	2.150.000.000.000	927.776.497.264	2.738.000.000.000	588.000.000
Cari Gelirler	12.001.200.000.000	12.956.724.246.301	15.512.971.000.000	3.511.771.000.000
Toplam	29.888.540.000.000	42.449.688.421.111	48.500.171.000.000	18.611.631.000.000

Tablo -28- T.F.F.'nin Gerçekleşen ve Ön Görülen Giderler İcmali

GİDERLER (TL)	Bütçe 2000-2001	Gerçekleşen 30.04.2001	Ön Görülen Bütçe 2001-2002	Fark (+,-)
Eğitim Giderleri	1.173.200.000.000	812.110.182.986	1.580.000.000.000	406.800.000.000
Maddi Duran Varlık	3.120.000.000.000	1.007.166.029.185	4.515.000.000.000	1.395.000.000.000
Milli Takım Giderleri	7.879.600.000	10.425.998.562.649	13.917.075.000.000	6.037.475.000.000
Profesyonel Futbol	747.000.000.000	693.763.559.293	1.085.600.000.000	338.600.000.000
Amatör Futbol	2.600.900.000.000	3.019.707.945.887	4.514.796.000.000	1.913.896.000.000
U.E.F.A. ve F.İ.F.A.	72.000.000.000	153.745.165.833	172.000.000.000	100.000.000.000
Fon Giderleri	638.890.000.000	43.410.591.283	690.200.000.000	51.310.000.000
Sponsorluk Giderleri		1.385.210.354		
Vakıf Giderleri	127.500.000.000	133.089.313.869	250.000.000.000	122.500.000.000
Kanunla Ön Görülen	8.997.000.000.000	3.082.819.072.878	12.400.000.000.000	3.403.000.000.000
Cari Giderleri	4.532.450.000.000	3.601.473.625.630	9.315.500.000.000	4.783.050.000.000
Faaliyet Dışı		3.337.181.095		

Türkiye'de sporun ve futbolun finansmanında önemli bir yere sahip olan Spor Toto 1959-1960 Futbol sezonunda 27-27 Mart tarihlerinde oynana maçlar ile ülkemiz gündemine girmiştir. ilk oynatıldığı 9 haftalık dönem 2 liralık kolon bedeliyle toplam 6.764.976 TL hasılatı ulaşılmış Bu hasılatın 2.275.713 TL sini B.T.G.M.'ye ve 599.524 TL sini de baş bayi ve bayilere aktarmıştır.

Kurulduğu yıllarda yalnızca spor kulüpleri, B.T.G.M ve Kredi Yurtlar kurumuna kaynak aktaran Spor Toto günümüzde hasılatından, Eğitime katkı için her bir kolon için 20.000.TL, ve Özel İşlemler için her bir kolon için 40.000 .TL vergilerin dışında ;Takım isim Hakkı:%15, Katma değer vergisi.%17, Çocuk esirgeme Kurumu :%1,Milli olimpiyat Komitesi:%1,Gençlik ve spor Genel Müdürlüğü:%10 ,Savunma sanayii Destek Fonu :%30, Tanıtma fonu:%5 ,Kredi Yurtlar Kurumuna :%10 oranında kaynak aktarmaktadır. Spot Toto ile ilgili göstergeler ⁵⁹ Tablo-29 de verilmiştir.

Ayrıca T.F.F ile ilgili 3813 sayılı kanunda gelirler kısmında belirtilen kalemden Spor Toto ve spor Lotodan kulüplere verilen isim haklarından %18 lik bir pay almaktadır. Bu pay Spor Toto Teşkilat Müdürlüğü'nün beyan ettiği şekilde Tablo-30 ve Grafik-3' de gösterilmiştir.

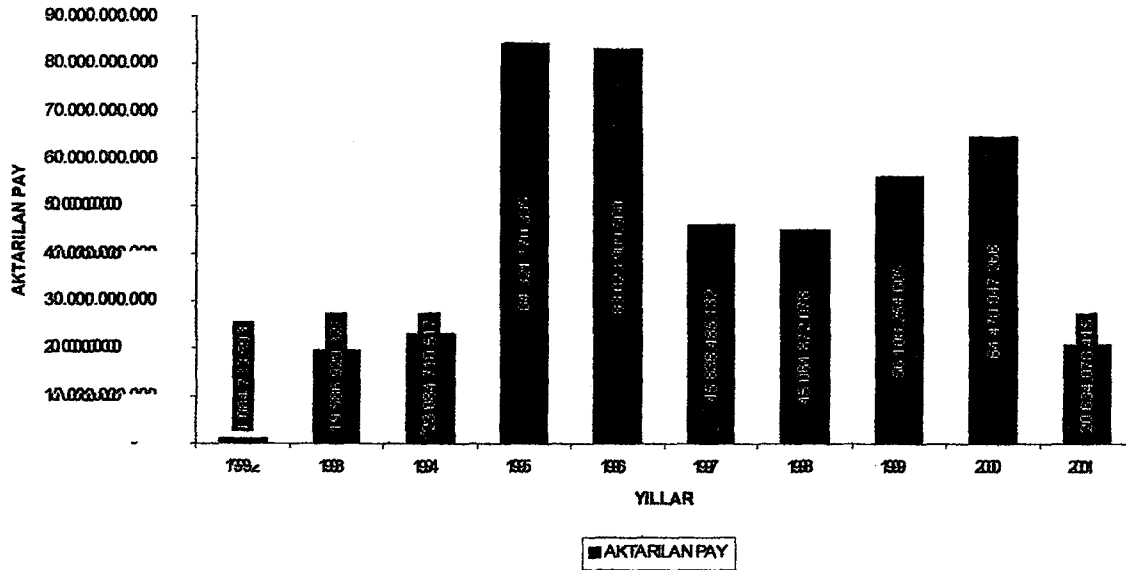
Tablo-29- Spor Toto Gelirlerinin Yıllara Göre Dağılımı

Sezonlar	Genel hasılat	Kolon adedi	Dağıtılan ikramiye	Kullanılan kupon
1997-1998	1.956.096.230.000	72.993.487	321.184.385.468	7.882.250
1998-1999	3.217.764.950.000	57.18.626	653.578.585.773	7.030.315
1999-2000	6.019.401.375.000	82.229.017	1.845.919.360.000	12.289.814
2000-2001- 26 Hafta	6.597.837.725.000	85.594.619	2.013.331.350.000	11.268.560

Tablo-30 - Spor Toto dan T.F.F.' ye Aktarılan Pay

YIL	Aktarılan Pay%18 KDV Hariç TL
1992	1.084.733.593
1993	19.586.929.321
1994	23.084.710.517
1995	84.321.170.335
1996	83.023.909.560
1997	45.836.485.132
1998	45.064.872.078
1999	56.108.254.605
2000	64.470.947.266
2001	20.634.078.415

Grafik-3- Spor Toto'dan T.F.F.'ye Aktarılan Payın Yıllara Dağılımı



T.F.F.'nin en son değeriendirilen bütçesinde ise; Kanunda ön görülen profesyonel futbol gelirler ve giderler kalemlerinin dökümü Tablo-31,32 de verilmiştir.

Tablo-31- T.F.F.'nin Profesyonel Futbol Gelirleri

Profesyonel Futbol Gelirleri	Bütçe 2000-2001	Gerçekleşen 30-04-2001	Ön Görülen Bütçe 2001-2002	Fark (+,-)
Açıklama (TL)				
Spor Toto Ve Loto İsim Hakkı	60.000.000.000	44.875.872.306	60.000.000.000	
Profesyonel Mûs. Hasılat Geliri	800.000.000.000	514.133.863.245	930.000.000.000	130.000.000.000
Başvuru Harç. Ve Para Cezaları	250.000.000.000	93.972.506.478	250.000.000.000	
Alt Yapı Fonu Gelirleri	1.570.000.000.000	1.671.715.840.000	3.000.000.000.000	1.430.000.000.000
Naklen Yayın Gelirleri	8.488.110.000.000	13.735.347.559.859	10.960.000.000.000	2.471.890.000.000
Tescil Vize,Aldat İşlem Gelirleri	894.200.000.000	497.544.5000.000	1.590.000.000.000	695.800.000.000
Satış Gelirleri	25.000.000.000	10.039.000.823	25.000.000.000	
Renk ve İsim Değişikliği	10.000.000.000	10.050.000.000	20.000.000.000	10.000.000.000
Toplam	12.097.310.000.000	16.577.679.142.711	16.835.000.000.000	4.737.690.000.000

Tablo-32- T.F.F.'nin Profesyonel Futbol Giderleri

Profesyonel Futbol Giderler (TL)	Bütçe 2000-2001	Gerçekleşen 30-04-2001	Ön Görülen Bütçe 2001-2002	Fark (+,-)
Doping Kontrol Giderleri	30.000.000.000	68.687.277.355	130.000.000.000	100.000.000.000
Temsilcilik Giderleri	40.000.000.000	29.376.167.073	50.000.000.000	10.000.000.000
Merkez Hakem Kurulu Giderleri	60.000.000.000	107.717.334.835	142.100.000.000	82.100.000.000
Hakemler Ödenen Aylık Ücret	62.000.000.000	54.979.879.275	97.000.000.000	35.000.000.000
Ödül Giderleri	15.000.000.000	6.010.359.560	20.000.000.000	5.000.000.000
Fair Play Giderleri	5.000.000.000		500.000.000	-4.500.000.000
Profesyonel Kurul toplantıları	5.000.000.000		500.000.000	-4.500.000.000
Diğer Giderler(Terfi Maçları Bilir kişi -Hakem ve Gözlemci vb)	530.000.000.000	426. 988.741.195	645.500.000.000	115.500.000.000
Toplam	747.000.000.000	693.763.559.293	1.085.600.000.000	338.600.000.000

T.F.F.'nin en son değeriendirilen Bütçesinde ise; 3813 sayılı kanunda ön görülen Amatör futbol gelirler ve giderler kalemlerinin dökümü Tablo-33 ,34 de verilmiştir.

Tablo-33- T.F.F' nin Amatör Futbol Gelirleri

Amatör Futbol Gelirleri	Bütçe	Gerçekleşen	Ön Görülen	Fark (+,-)
Açıklama (TL)	2000-2001	30-04-2001	Bütçe	
			2001-2002	
Amatör Kulüp Tescilleri	27.500.000.000	23.510.000.000	3.500.000.000	-24.000.000.000
Amatör Kulüp Aidatları	34.500.000.000	15.239.000.000	151.000.000.000	116.500.000.000
Amatör Transfer İşlemleri	250.000.000.000	412.865.500.000	1.040.000.000.000	790.000.000.000
Amatör Lisans Vizeleri	100.000.000.000	1.279.147.700	380.000.000.000	280.000.000.000
Amatör filiz Lisans Vizeleri	100.000.000.000	218.931.550.000	260.000.000.000	160.000.000.000
Amatör Başv.Harç ve Para Cezalar	10.000.000.000	4.579.500.000	10.000.000.000	
Satış Gelirleri	500.000.000	876.000.000	1.500.000.000	1.000.000.000
Renk ve İsim Değişikliği	5.000.000.000	9.050.000.000	52.000.000.000	47.000.000.000
Toplam	527.500.000.000	686.330.697.700	1.898.000.000.000	1.370.500.000.000

Tablo-34- T.F.F. nin Amatör Futbol Giderleri

Amatör Futbol Giderleri (TL)	Bütçe	Gerçekleşen	Ön Görülen	Fark (+,-)
	2000-2001	30-04-2001	Bütçe	
			2001-2002	
Sürekli Personel Giderleri	75.500.000.000	47.162.636.096	91.900.000.000	16.000.000.000
Sey. Konak. Harc. Giderleri	5.000.000.000	186.541.559	10.000.000.000	5.000.000.000
Amatör Ödül Giderleri	3.500.000.000	86.000.000	10.000.000.000	6.500.000.000
Stadyum Giderleri	150.000.000.000	132.713.972.357	225.000.000.000	75.000.000.000
Diğer Giderler	2.357.400.000.000	2.909657.795.875	4.177.896.000.000	1.811.396.000.000
Toplam	2.600.900.000.000	3.019.707.945.887	4.514.796.000.000	1.913.896.000.000

T.F.F.'nin en son değerlendirilen bütçesinde ise; 3813 sayılı kanunda ön görülen cari gelirler ve giderler kalemlerinin dökümü Tablo-35 ,36 da verilmiştir.

Tablo-35- T.F.F.'nin Cari Gelirleri

CARİ GELİRLER (TL)	Bütçe 2000-2001	Gerçekleşen 30-04-2001	Ön Görülen Bütçe 2001-2002	Fark (+,-)
Türk Sporunu Teşvik Fonu	1.000.000.000		1.000.000.000	
Faiz Gelirleri	8.500.000.000.000	2.045.471.370.852	8.000.000.000.000	-500.000.000.000
Kur Farkı Gelirleri	3.475.200.000.000	10.285.471.992.304	7.001.971.000.000	3.536.771.000.000
Diğer Gelirler		625.780.883.145	500.000.000.000	500.000.000.000
Satış Gelirleri	25.000.000.000			-25.000.000.000
Toplam	12.001.200.000.000	12.956.724.246.301	15.512.971.000.000	3.511.771.000.000

Tablo-36- T.F.F.'nin Cari Giderleri

CARİ GİDERLER (TL)	Bütçe 2000-2001	Gerçekleşen 30-04-2001	Ön Görülen Bütçe 2001-2002	Fark (+,-)
Sürekli Personel Giderleri	3.128.300.000.000	2.253.509.179.889	6.900.000.000.000	3.771.700.00.000
Sey.konak.Harcırah Giderleri	253.000.000.000	273.213.822.973	455.000.000.000	202.000.000.000
Büro Giderleri	906.150.000.000	902.065.790.568	1.661.000.000.000	754.850.000.000
Başbakanlık Temsil Giderleri	50.000.000.000	517.600.000	5.000.000.000	-45.000.000.000
Bilgi İşlem Giderleri	80.000.000.000	59.173.387.623	100.000.000.000	20.000.000.000
Huzur Hakları	57.000.000.000	53.133.886.467	90.000.000.000	33.000.000.000
G.S.G.M. Personeli Giderleri	2.000.000.000	2.072.875.748	4.000.000.000	2.000.000.000
Genel Kuruk ve Toplantılar	45.000.000.000	41.104.480.806	80.000.000.000	35.000.000.000
Riva Hizm. Satış Giderleri	10.000.000.000	16.682.601.556	20.000.000.000	10.000.000.000
G.T.Onay Tesis Hiz.satış Gider	1.000.000.000		500.000.000	
Toplam	4.532.450.000.000	3.601.473.625.630	9.315.500.000.000	4.738.550.000.000

Tablo-37- T.F.F.'nin Aktif ve Pasif Kaynaklarının Dağılımı 2000-2001

AKTİF (VARLIKLAR)	TL	PASİF (KAYNAKLAR)	TL
Dönen varlıklar	30.118.914.743.252	Kısa Vadeli Yabancı Kayn.	4.650.787.972.557
Hazır Değerler	25.303.177.468.490	Ticari Borçlar	226.424.949.406
Kasa	74.738.798.604	Satıcılar	202.299.707.643
Alınan Çekler	127.453.000.000	Alınan Depozit ve Temin	24.125.241.763
Bankalar	25.104.757.898.108	Diğer Borçlar	4.043.954.028.535
Verilen Çekler	-3.772.228.222	Personel Borçları	17.466.704.812
Ticari Alacaklar	6.926.358.200	Diğer Çeşitli Borçlar	4.026.487.323.723
Diğer Alacaklar	3.462.000.389.503	Vergi ve Yükümlülükler	371.812.904.980
Stoklar	65.532.582.563	Vergi ve Fonlar	294.022.356.935
Diğer Dönen Varlıklar	1.281.277.944.496	Sos-Güvenlik Kesintileri	77.790.548.045
İş Avansları	1.152.189.259.781	Gelir-Gider Tahakkukları	8.596.089.636
Duran Varlıklar	3.663.201.612.053	Öz Kaynaklar	29.131.328.382.748
Maddi Duran Varlıklar	3.661.033.387.537	Sermaye	8.652.480.373.394
Binalar	808.913.323.598	Dönem Net Karı (Gelir-Faz)	20.478.848.009.354
Taşıtlar	164.054.895.681		
Demirbaşlar	375.804.778.878		
Yapılmakta olan Yatırımlar	2.312.260.389.380		
Maddi olmayan Duran Var.	2.168.224.516		
Toplam	33.782.116.355.305		33.782.116.355.305
Nazım Hesaplar	7.335.903.531.369		7.335.903.531.369

2000-2001 dönemi sonunda (30 Nisan 2001) Gelirler Toplam 42.449.688.421.111

TL, Giderler 22.978.006.440.942 TL olarak gerçekleşmiş olup 2001-2002 dönemi bütçesi

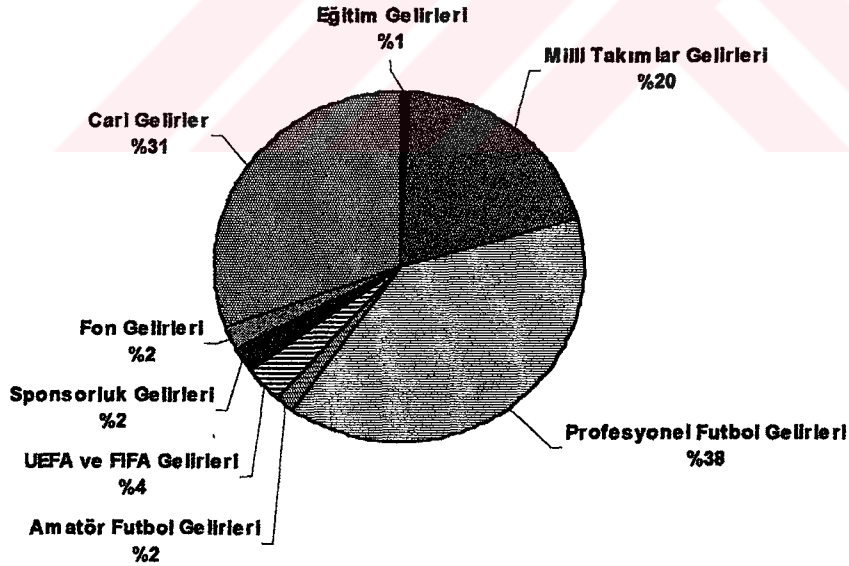
Gelir ve Gider Olarak 48.500.171.000.000 TL olarak tasarlanmıştır.

T.F.F.'nin en son değerlendirilen 2001 -2002 bütçesinde ise; 3813 sayılı kanunda ön görülen gelirler ve giderler kalemlerinin 2001 yılında gerçekleşen ve 2002 yılında ön görülen yüzde dağılımı dağılımı¹³³ Tablo-38,39,40,41 ile Grafik-4,5,6,7'de verilmiştir.

Tablo-38- T.F.F.' nin 2001 Yılı Gerçekleşen Gelirlerin Dağılımı

Eğitim Gelirleri	351.990.957.754
Milli Takımlar Gelirleri	8.398.249.009.781
Profesyonel Futbol Gelirleri	16.577.679.142.711
Amatör Futbol Gelirleri	686.330.697.700
U.E.F.A. ve FIFA Gelirleri	1.573.519.869.600
Sponsorluk Gelirleri	977.418.000.000
Fon Gelirleri	927.776.497.264
Cari Gelirler	12.956.724.246.301
Toplam	TL 42.449.688.421.111

Grafik - 4- T.F.F. nin 2001 yılı Gerçekleşen Gelirlerin Yüzdelik Dağılımı

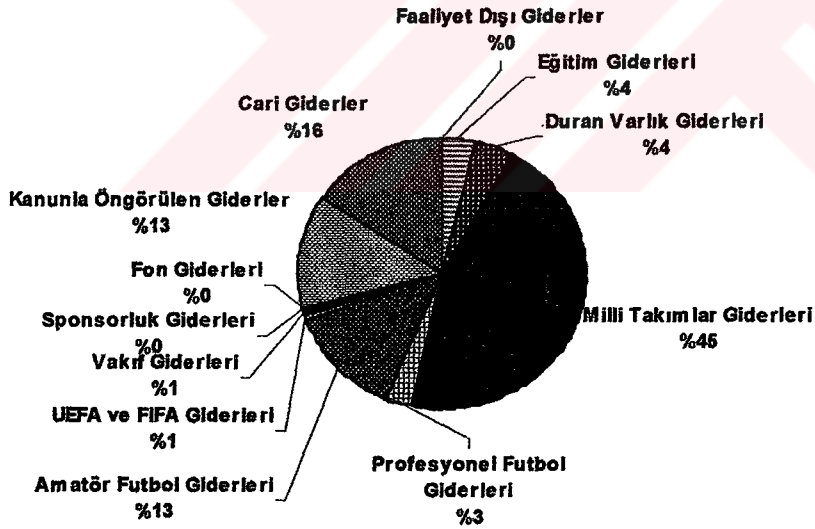


■ Eğitim Gelirleri	■ Milli Takımlar Gelirleri	■ Profesyonel Futbol Gelirleri	■ Amatör Futbol Gelirleri
■ UEFA ve FIFA Gelirleri	■ Sponsorluk Gelirleri	■ Fon Gelirleri	■ Cari Gelirler

Tablo-39- T.F.F.' nin 2001 Yılı Gerçekleşen Giderlerin Dağılımı

Eğitim Gelirleri	812.710.182.986
Duran Varlık Giderleri	1.007.166.029.185
Milli Takımlar Giderleri	10.425.998.562.649
Profesyonel Futbol Giderleri	693.763.559.293
Amatör Futbol Giderleri	3.019.707.945.887
U.E.F.A. ve FIFA Giderleri	153.745.165.833
Vakıf Giderleri	133.089.313.869
Sponsorluk Giderleri	1.385.210.354
Fon Giderleri	43.410.591.283
Kanunla Öngörülen Giderler	3.082.819.072.878
Cari Giderler	3.601.473.625.630
Faaliyet Dışı Giderler	3.337.181.095
Toplam	TL 22.978.606.440.942

Grafik-5- T.F.F.' nin 2001 yılı Gerçekleşen Giderlerin Yüzdelik Dağılımı

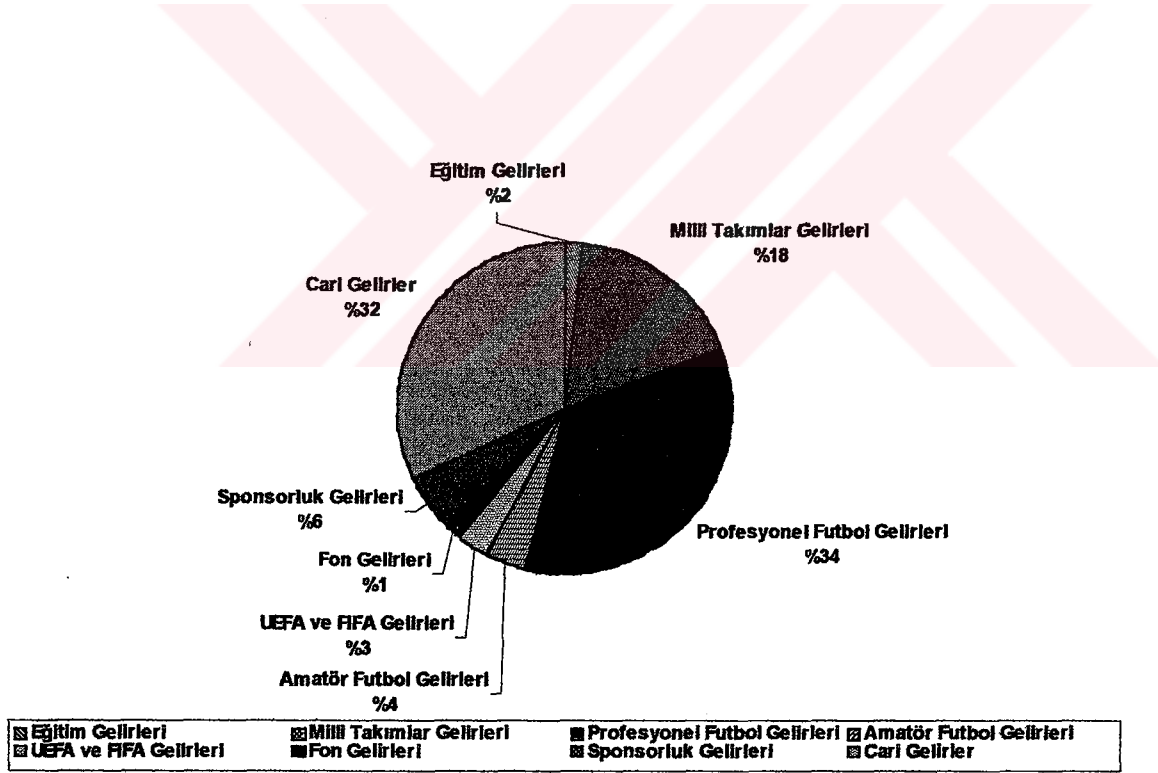


Eğitim Giderleri	Duran Varlık Giderleri	Milli Takımlar Giderleri	Profesyonel Futbol Giderleri
Amatör Futbol Giderleri	UEFA ve FIFA Giderleri	Vakıf Giderleri	Sponsorluk Giderleri
Fon Giderleri	Kanunla Öngörülen Giderler	Cari Giderler	Faaliyet Dışı Giderler

Tablo-40- T.F.F.'nin 2002 Yılı Ön Görülen Gelirlerin Dağılımı

Eğitim Gelirleri	815.000.000.000
Milli Takımlar Gelirleri	8.511.000.000.000
Profesyonel Futbol Gelirleri	16.835.000.000.000
Amatör Futbol Gelirleri	1.898.000.000.000
U.E.F.A. ve FIFA Gelirleri	1.500.000.000.000
Fon Gelirleri	690.200.000.000
Sponsorluk Gelirleri	2.738.000.000.000
Cari Gelirler	15.512.971.000.000
Toplam	TL 48.500.171.000.000

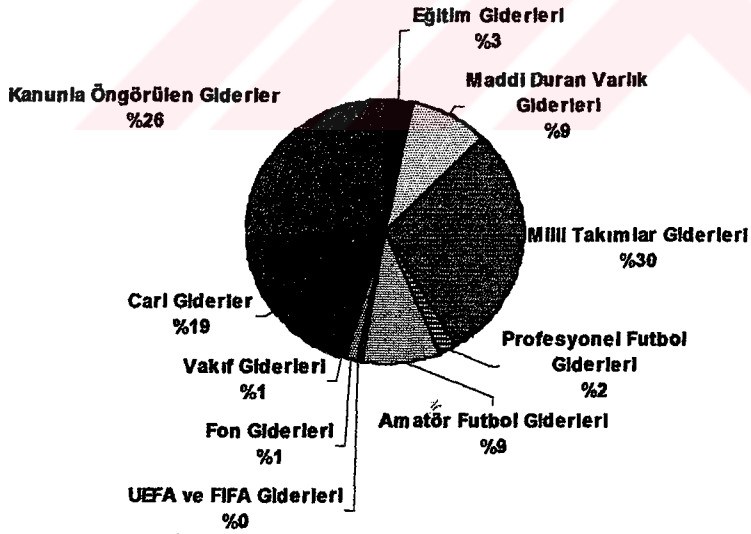
Grafik-6- T.F.F.'nin 2002 Yılı Öngörülen Gelirlerin Yüzdelik Dağılımı



Tablo-41- T.F.F.'nin 2002 Yılı Ön Görülen Giderlerin Dağılımı

Eğitim Giderleri	1.580.000.000.000
Maddi Duran Varlık Giderleri	4.515.000.000.000
Milli Takımlar Giderleri	13.917.075.000.000
Profesyonel Futbol Giderleri	1.085.600.000.000
Amatör Futbol Giderleri	4.514.796.000.000
U.E.F.A. ve FIFA Giderleri	172.000.000.000
Fon Giderleri	690.200.000.000
Vakıf Giderleri	250.000.000.000
Carî Giderler	9.315.500.000.000
Kanunla Öngörülen Giderler	12.400.000.000.000
Toplam	TL 48.440.171.000.000

Grafik-7- T.F.F.'nin 2002 yılı Ön Görülen Giderlerin Yüzdelik Dağılımı



■ Eğitim Giderleri	■ Maddi Duran Varlık Giderleri	■ Milli Takımlar Giderleri	■ Profesyonel Futbol Giderleri
■ Amatör Futbol Giderleri	■ UEFA ve FIFA Giderleri	■ Fon Giderleri	■ Vakıf Giderleri
■ Carî Giderler	■ Kanunla Öngörülen Giderler		

Vergilendirme

Spor kulüplerinin Profesyonel futbol şubelerinin faaliyet gelirleri arasında esas olarak maç hasılatları, maç yayın haklarının satışından elde edilen gelirler, forma reklam gelirleri, piyango gelirleri, transfer gelirleri ve muhtelif isim hakkı satış gelirleri yer almaktadır. 3065 sayılı Katma Değer Vergisi (K.D.V) kanununun 1/3-g maddesinde vergi konusunu teşkil eden bu ve buna benzer işlemlerin K.D.V.' ye tabi olduğu ifade edilmektedir.

Bir iktisadi işletme niteliğinde olan profesyonel futbol şubeleri ile sosyal tesis, lokal, otopark, spor okulları ve kursları, spor sahalrı, sağlık merkezleri, plaj tesisleri ve benzeri iktisadi işletmelerin teslim ve hizmetler yapılan açıklamalar çerçevesinde K.D.V. konusuna girmektedir.

Futbol endüstrisindeki hızlı büyüme uluslararası boyutu ile birlikte vergisel problemlerde de önemli artışlara neden olmuştur. Futbolun mali yapısının kayıt altına alınması bir zorunluluk haline gelmiştir.³⁷

İngilterede futbol kulüpleri önemli tutarlarda vergi ödemişlerdir. Bu ülkedeki vergi çeşitleri ve yıllara göre dağılımı¹³⁵ Tablo-42 de verilmiştir.

Tablo-42- İngiltere’de Futbolla İlgili Vergilerin Yıllara Göre Dağılımı

Milyon Sterlin	Yıl	1995/96	1996/97	Değişim (%)
ÖDENEN VERGİLER				
Kurumlar Vergisi		4,1	8,6	110
Gelir Vergisi		107,4	134,6	25
Katma Değer Vergisi		37,9	43,4	15
Toplam		149,4	186,6	25

Türkiye'de Futbolun vergilendirilmesi spor kulüplerinin vergi mevzuatına uyum sağlama iradesi ve vergi karşısındaki konumu açısından yeterli yapıya sahip olmadıkları Maliye Bakanlığı Gelirler Genel Müdürlüğü Gelirler Kontrolörlerince hazırlanan raporlardan anlaşılmaktadır.¹¹⁴ Bu birimlerce hazırlanan raporlar Tablo-43 de verilmiştir.

Tablo-43-T.C. Maliye Bakanlığını Futbolun Vergilendirilmesi İle İlgili Raporları

RAPORUN NEVİ	Dönemi	Tarih ve Sayısı
Katma Değer Vergisi	1996	11.05.2001/GKR-2001-739/8-772/15
Katma Değer Vergisi	1997	11.05.2001/GKR-2001-739/9-772/16
Katma Değer Vergisi	1998	11.05.2001/GKR-2001-739/10-772/17
Katma Değer Vergisi	1999	11.05.2001/GKR-2001-739/11-772/18
Damga Vergisi	1996	11.05.2001/GKR-2001-739/12-772/19
Damga Vergisi	1998	11.05.2001/GKR-2001-739/13-772/20
Damga Vergisi	1999	11.05.2001/GKR-2001-739/14-772/21
Görüş ve Öneri Raporu		11.05.2001/GKR-2001-739/15-772/22

Maliye Bakanlığı Gelirler Genel Müdürlüğü'ne bağlı gelirler Kontrolörlerince hazırlanan Tablo-43 deki raporlarda T.F.F.nin profesyonel futbol müsabaka hasılat gelirleri ile isim hakkı gelirleri, profesyonel futbol müsabak naklen yayın gelirleri ve sponsorluk gelirlerinin bir kısmı için fatura düzenlenmediği 30-05-2001 tarihini taşıyan inceleme raporunda söz konusu gelirlere ait K.D.V'leri de beyan dışı bıraktığı ayrıca T.F.F.'ce tutulan defter kayıtlarının, bunlarla ilgili vesikalann, vergi matrahının doğru ve tesbitine olanak vermeyecek derecede noksan, usülsüz ve karışık olduğu vurgulanarak birinci derecede usülsüzlük cezalarını kesilmesini beyan etmektedir.

Raporlarda T.F.F.nin yanı sıra, Galatasaray, Fenerbahçe ve Beşiktaş spor kulüplerinin aynı konu olan vergi incelemelerinde; Bu kulüpler tarafından Maliye Bakanlığına ibraz edilen belgelerde, teberrulu ve kombine bilet gelirlerinin, profesyonel müsabaka hasılatlarına dahil edilmediği ve üzerinde K.D.V hesaplanmadığı ve eksik beyan edildiği aynı zamanda gelirler kontrolörlüğüne herhangi bir bilgi verilmediği, spor

kulüpleri, maç hasılatları sırasında tahsil etmiş oldukları K.D.V' leri ya hiç ödememekte, yada matrahı düşük gösterip geç beyanda bulunmakta olduklarını ifade edilerek .Bütün bunların büyük oranda vergi kaybına yol açtığı vurgulanmaktadır. Maliye Bakanlığının T.F.F. için hazırlamış olduğu vergi ile ilgili göstergeler¹¹⁴ Tablo-44-45 de verilmiştir.

Tablo-44- T.F.F.'nin Katma Değer Vergisi Oranları

Dönem 1998 (TL)	Bulunan Matrah Farkı	İstenilen Vergi	İstenilen ceza
Ocak	60.224.225.000	8.752.762.000	7.505.524.000
Şubat	8.292.378.000	148.347.000	74.375.000
Mart	9.784.160.000	152.630.000	76.315.000
Nisan	98.611.383.000	13.515.557.000	27.031.354.000
Mayıs	24.412.305.000	0	0
Haziran	414.452.000	0	0
Temmuz	4.485.933.000	0	0
Ağustos	23.543.162.000	0	0
Eylül	151.522.519.000	0	0
Ekim	287.555.149.000	65.425.325.000	130.851.650.000
Kasım	16.599.142.000	0	0
Aralık	33.681.142.000	4.092.747.000	8.185.594.000

Tablo-45 - T.F.F.'nin K.D.V. Beyanemelerinin Özeti

DÖNEM (TL)	Vergi Matrahı	Hesaplanan KDV	İndirim KDV Önc.Dön.Dev.KDV	Ödenecek KDV	Son Döneme Dev KDV
1996	1.772.654.557.000	266.303.921.000	195.136.664.000	73.053.580.000	
1997	5.305.290.023.000	906.773.052.000	687.843.207.000	219.539.785.000	11.934.640.000
1998	12.087.960.941.000	1.621.047.978.000	2.019.610.146.000	252.017.870.000	332.330.034.000
1999/1	1.538.697.530.000	231.590.654.000	153.256.174.000	78.334.480.000	
1999/2	890.547.686.000	133.574.051.000	145.088.853.000		11.514.807.000
1999/3	800.990.511.000	120.145.896.000	204.362.596.000		84.215.700.000
1999/4	1.315.912.561.000	197.583.958.000	256.940.819.000		69.556.861.000
1999/5	341.832.255.000	51.274.629.000	97.063.131.000		45.788.502.000

5.TARTIŞMA VE SONUÇ

Çağdaş devletin amacı, kamu hizmetlerini yerine getirmektir. Kamu hizmeti, devletin ya da öteki kamu tüzel kişilerinin veya bunların yönetim ve denetimi altındaki kuruluşların, toplumun ortak gereksinmelerini karşılamak üzere yürüttüğü düzenli ve sürekli eylemlerdir. Devletin yapısına göre değişen yönetim politikasına bağlı olarak, bu alanda başlıca iki sistem bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, kamu hizmetlerinin tek bir merkezden yürütülmesi anlamında “merkezden yönetim” sistemi, ikincisi ise, hizmetlerin çeşitli merkezler arasında paylaşılması ve ayrı organlar tarafından yürütülmesi anlamında “yerinden yönetim”dir.

Sencer¹⁰⁰ *“Siyasal merkeziliğin bulunmadığı bir sistemde (federal sistemde), yönetsel bakımdan da bir merkeziliğin olamayacağı açıktır. Siyasal merkeziliğe dayalı bir ülkede, kamu hizmetlerinin yerine getirilmesi bakımından merkezden yönetim kadar yerinden yönetim de söz konusu olabilir “* şeklinde ifade ederek bu sistemlerden birincisine Fransıyı, ikincisine ise İngiltere’yi örnek gösterirken her iki yönetim tarzı arasındaki farklılıkları ortaya koymuştur. Günümüzde her ülkede farklı uygulanmakta olan bu modeller tartışmalarında beraberinde getirmiştir.

Yenel ve Imamoğlu¹⁴² Konuyu Türkiye açısından *“Türk kamu yönetiminde de tanzimat dan bu yana en önemli sorunun yönetimde merkeziyetçilik olduğu, merkeziyetçi yapının varlığının sadece yönetimin yavaş işlemlerini değil, öte yandan merkezi yönetimin taşra kuruluşları da fazla yetkili olmadığı için, yerel sorunların çözümü bütünüyle başkentteki bakanlıklara ve diğer kamu kurumlarına aktarılmaktadır. Bununla birlikte bir çok kuruluşta bürokrasiyi artıran ve verimin düşmesine neden olan bir hayli sorunda bulunmaktadır...”* tarzındaki vurgulamalarıyla merkeziyetçiliğin olumsuzluklarını ortaya koymaktadırlar. Son yıllarda ülkemizdeki merkezi yönetim anlayışı ile ilgili bir çok problemleri beraberinde getirdiği ifade edilmekle birlikte bu yapının çözümlenmesi konusunda bir çok öneri de getirilmiştir.

DPT'nin sekizinci beş yıllık kalkınma planının da²⁸ "İdari yapıda bütünlük kamu hizmetlerinin etkinliği bakımından gereklidir, Merkezi idarenin dışında ayrı idare teşkilatlarının kurulması bu bütünlüğün ihlali anlamına gelmez. Diğer taraftan devlet idaresinin ayrı teşkilatlar tarafından yerine getirilmesi temel politikaların dışına çıkma anlayışını da ortaya çıkarmaz. Karar mekanizmalarının karar alma sürecinde kamu hizmetlerinin gereklerine uygun biçimde karar vere bilmesi, objektif veri ve bilgi akışının sağlana bilmesi için gerekli organların kurulması gerekir. Mevcutlarında bu anlamda fonksiyonel hale getirilmesi gerekir." şeklinde ifadelerle yer verilirken, konu çağın gereklerine uygun olarak değerlendirilmiş ; Merkezi idare, mahalli idare, hizmet yerinden yönetim kuruluşlarının devlet idaresi içinde ahenkli bir çalışma düzenine kavuşturulmasının yeniden ele alınması gerekliliği üzerinde durulmuştur. Bu Türkiye ve kurumları için kaçınılmaz bir durumdur. Çünkü dünyada küreselleşmenin getirmiş olduğu çok önemli gelişmeler kurumların yeniden yapılanmasını gerekli kılmaktadır.

Ergun⁵² "Yirminci yüzyılın özellikle içinde yaşadığımız son döneminin, belki de tarihin hiçbir döneminde tanık olunmamış yoğunlukta çarpıcı değişmelere sahne olmaktadır. Toplumsal, ekonomik ve siyasal başka gerçeklerle de birleştiğinde, belirsizliğin ve çoğu kez ön görülemeyen hızlı değişmelerin egemen olduğu bir toplum düzeninde devletin yeniden dizayn edilmesi gerektiğini, bunun için de merkezi hükümet, kamusal politikalar sürecinin verimli bir biçimde oluşmasına ve uygulanmasına ağırlık verilmesini, bu sürecin, kamusal politikaların formüle edilerek izlenmesi, değerlerinin belirlenmesi ve sonuçlarının sisteme yeniden dönülerek gözden geçirilmesini (feedback) kapsadığını." bu süreçte merkezileşmeden kaçınılarak özerk ve yerinden yönetime doğru bir eğilim benimsenmesini gerektiğini ifade ederek,

"Piramit devletten (sıradüzensel bürokratik örgütlenme), kurumlar arasında ağlar oluşturacak biçimde, eşgüdümü maksimize eden, ölçeklerde ekonomi sağlayan ve sinerjiden yararlanan bir devlete geçilmesini. Weber tipi eskimiş İdeal bürokrasi yerine,

ve toplum üyelerinin kamu hizmetlerinin iyi bir biçimde yapıldığına inanmaları sağlanabileceğini ” vurgulayarak bilhassa özerk yapının kamu yönetimine çözüm getireci bir öneri olarak önemini vurgulamaktadır.

DPT küreselleşme özel ihtisas komisyon raporunda²⁸ *“Dünyada uygulanan ekonomik sistem ve ekonomi politikaları giderek birbirine yakınlaşmaktadır. Kısaca, Küresel ekonominin daha yoğun olarak gündeme gelmesiyle birlikte serbestleşme daha fazla önem kazanmaktadır. Siyasal alanda ise demokrasi küresel bir değer olarak görülmektedir. Ekonomik alanda liberal ekonomik düzen, siyasi alanda ise demokrasiye dayalı bir siyasal sistem bütün dünyada kabul görmektedir. Liberal demokrasi adı verilen yeni bir siyasi ve ekonomik düzen dünyada hızla yayılmaktadır.”* tespitleri ile güncel gelişmeleri takip eden kamu yönetiminin bu değişim sürecine uyumda geç kalınmaması önerilmekte, dolayısıyla kamu kurumları için ekonomide ulaşılması öngörülen ekonomik ve sosyal amaçlara yapısal değişikliklerle varılabileceği vurgulanmaktadır. Kuşkusuz bu gelişmeler toplumsal gelişmede önemli roller üstlenen ve toplumun sosyal,kültürel ve ekonomik yapısıyla çok yakından alakalı spor örgütlerini, yönetimlerini ve organizasyonlarını da yakından ilgilendirmektedir.

İmamoğlu ve Çimen’in⁷³ *“Hizmet veya ürünlerini direk insanlarla karşı karşıya gelerek sunmak zorunda olan örgütler (eğitim,salık,spor vb) için daha da büyük önem taşıdığı yadsınmayacak bir gerçektir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel değişmeye duyulan ihtiyaç spor alanında da aynı şekilde önemli ve büyüktür. Böyle hareket eden örgütler, küreselleşen dünyanın rekabet koşullarında kuşkusuz diğer örgütler önünde bulunacak ve onlara üstünlük sağlayacaktır.”* İfadelerinin yer aldığı *“Türkiye’de Spor Federasyonların Örgütsel Değişimi ve Bazı Uygulamalar Üzerine Düşünceler”* isimli çalışmalarında genel olarak bütün faaliyet alanlarını kapsayan bu değişimin küreselleşen dünyada spor örgütleri için gerekliliğini vurgulamaktadırlar.

Ayrıca bu gelişmelerin Türkiye’deki spor alanında ve kurumlarında yeterince

Sunay ve İmamoğlu¹⁰⁴ " Türk Spor Teşkilatında Görev Yapan Spor Yöneticilerinin Yönetim Uygulamalarında Sergiledikleri Yönetim Anlayışlarının incelenmesi" konulu araştırmalarında ; *" yöneticilerin uyguladıkları modern yönetim yaklaşımının yanı sıra klasik yönetim yaklaşımını da yüksek bir oranla benimsedikleri, bu yaklaşıma göre merkeziyetçi bir yapı içerisinde insan ögesinin ikinci plana atılması ham maddesi insan olan spor alanının yönetiminde olumsuz rol oynayacağını"* tespit ederken,

Yetim ve arkadaşlarının¹⁴⁷ " Spor Yöneticilerinin İnsan İlişkilerinde Benimsedikleri yaklaşımlar" isimli çalışmada ise *"G.S.G.M.' de görev yapan yöneticilerin " yönetimde insan ilişkileri" ne yönelik görüşlerinin tespit edilmesi de büyük önem taşımaktadır. Zira G.S.G.M.' de merkeziyetçiliği benimseyen geleneksel olarak nitelendirilebilecek bir yönetim biçimi egemen görülmektedir. Bunun doğal sonucu olarak insan ilişkilerinde etkinliğin sağlanmasından söz etmek oldukça güçtür. O halde Türk spor yönetiminden sorumlu örgütte yönetici pozisyonunda bulunan kişilerin, yönetimde insan ilişkilerinde benimsemiş oldukları yaklaşımların tespit edilmesi, hem örgütsel etkinliği artırmak açısından hem de sporun kitlelere benimsetilmesi bakımından üzerinde durulması gereken bir konu niteliğindedir."* Şeklinde değerlendirmeleri ile konunun insan ilişkileri boyutuna, merkeziyetçi idarenin sakıncaları açısından dikkat çekerek, örgüt içi insan ilişkilerinde çalışanların kendilerini ifade edemedikleri, katılımsız bir yönetim tarzının genellikle merkeziyetçi yapıdan kaynaklandığını vurgulamaktadırlar.

Benzer şekilde Yenel'in¹⁴³ 1998 yılında G.S.G.M. yöneticilerinin yetki devri konusu üzerine yaptığı çalışmada ; *"G.S.G.M. teşkilat yöneticilerinin yetki devri konusunda oldukça geleneksel davrandıkları ve alt birimlere yetki devretmekten kaçındıkları .Hiç kuşkusuz bu gün Türkiye de spor hizmet ve faaliyetlerini sevk ve idare eden G.S.G.M., Türk kamu yönetiminin bir parçası olarak merkezi yönetim anlayışından etkilenmekte ve doğal olarak söz konusu olumsuzlukları yaşamaktadır. Gerçekten de spordan sorumlu bir devlet bakanlığına bağlı Genel Müdürlükten oluşan spor örgütünde*

yapı sebebiyle yetkiler üst yönetim kademelerinde toplanmakta ve bunun bir sonucu olarak da spor hizmet ve faaliyetlerinin yürütülmesinde çeşitli sorunlar ortaya çıkmaktadır.” şeklinde ifade ederek konuyu geniş olarak değerlendirmiştir.

Yine Yenel ve İmamoğlu'nun¹⁴² 1998 de “G.S.G.M.’ nin Bazı Çalışma Alanlarında Yetkili Olması Gereken Yönetimsel Birimlerin Yönetim Kademelerince Belirlenmesi” üzerine yaptıkları çalışmada “ *Türk Sporunda genel politikaların tespit edilmesi ve planlanması konusunda birinci derecede yetkili olması istenen yönetim kademesi olarak yöneticilerin çoğunluğunun merkez örgütünü benimsedikleri görülmektedir.* ” Buna çözüm olarak da Yenel ve İmamoğlu aynı çalışmada “*Genel politikaların belirlenmesinde kuşkusuz merkez örgütü söz sahibi olmalıdır .Ancak sportif faaliyetleri fiili olarak yürüten spor federasyonları ile il müdürlüklerinin rolü göz ardı edilmiş gibidir. Türk spor örgütünde özerkliğin tartışıldığı özellikle de federasyonları özerk olması yönünde yapılan çalışmalar dikkate alındığında, hizmeti yürüten birimlerin söz konusu çalışma alanında daha etkin olmalarını beklemek doğaldır. Spor örgütünde yönetim uygulamalarını, Türk kamu yönetimine egemen merkeziyetçi, otoriter anlayıştan soyutlamak kuşkusuz mümkün değildir. Ancak spor yönetimi, uygulamada spor alanının özelliklerinin göz önünde bulundurularak, bir taraftan yönetim biliminin ilke ve yöntemlerinden faydalanırken diğer taraftan sporcu-yönetici, sporcu- örgütü ve spor örgütü ile toplum arasındaki ilişkiler çerçevesinde kendine özgü işleyen bir yapı oluşturmak zorundadır.*” önerilerini getirmektedirler.

Bütün bu çalışmalarda görülen ortak nokta Türk spor yönetiminin hala merkeziyetçi bir yapıda olduğu ve yöneticilerinde klasik devlet anlayışını sergiledikleri dolayısıyla değişime kapalı oldukları görülmektedir.

Mevcut yapının iyileştirilmesi, Türkiye nin genel sorunu olan ve spor yönetimine de hakim merkeziyetçi yapının değiştirilmesi ile mümkün olacaktır. Öyleyse özerkleşme yolundaki yapısal değişimin ancak tabanın zorlamasıyla, Türk kamu yönetiminde köklü bir reformun yapılması ve Anayasal değişikliklere gidilmesi ile mümkün olabilecektir.

Bu durum yürütme organı olan T.B.M.M.'de özerkleşmeye yönelik bakış açısının kabul görmesi ve yasalaştırılması ile de önem kazanacaktır.

Zaten İmamoğlu ve Çimen⁷³ "Türkiye de spor federasyonlarında Örgütsel Değişim İhtiyacı ve Bazı Uygulamalar Üzerine Düşünceler" isimli çalışmalarında *"Bu gün ülkemizde sporu yöneten örgütün merkeziyetçi karakterdeki yapısı nedeniyle değişmesi gerektiği sıkça dile getirilmektedir. Çözümü, merkezi yönetimin kendi organlarının kara verme ve uygulama yeteneklerini artırmada aramak gerekmektedir."* ifadeler ile bu görüşleri desteklemektedir. Ayrıca *"Sporda ileri gitmiş pek çok ülkede devlet, sporu doğrudan yönetmek yerine alt yapı organizasyonlarını gerçekleştirmek suretiyle spor ortamının hazırlanması görevini üstlenmiştir. Ancak, ülkemizde tam tersi durum görülmektedir. Devlet spora her alanda müdahale etmektedir. Oysa merkezden yönetim ve bürokratik çalışmanın sakıncalarını gidermek veya azaltmak, sürat, etkinlik ve verimliliği sağlayan uygulayıcıların yönetimde söz sahibi olduğu daha serbest ve esnek hareket edebilen kurumları esas alan özerkliğin genişleyen ve karmaşıkleşan devletin sorunlarla başa çıkmasında kapasitenin yetersizliğinden dolayı bir gereklilik olduğu uzunca bir süredir dünyada ve ülkemizde tartışılmakta olduğunu bu değişim özerklikle mümkündür."* diyerek özellikle Türk spor yönetiminde sporun uygulanması ve yaygınlaştırılması anlamında önemli bir yere sahip olan federasyonların merkezi yönetim anlayışından uzaklaşarak, mevcut yapının değişmesi gerekliliğini vurgulamaktadırlar. Ayrıca aynı çalışmada *"Türkiye'de spor federasyonlarının yapısal değişikliği ile ilgili bazı uygulamalar değerlendirildiğinde özerkliğe doğru bir eğilimin ön plana çıktığı görülmektedir. Ancak özerkleşme sürecinde federasyonların gelişmişlik düzeylerinin göz önünde bulundurulması ve gerekli niteliklere sahip personelle donatılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Zira Türk spor örgütlerinin yönetim yapılarının özerkleşmesi meseleyi tamamiyle çözmeyecektir. Önemli olan, bu yapıya kavuşacak olan spor örgütlerinin çağdaş yönetim anlayışlarına göre yönetilmesi ve uygulamaların çağın gereklerine uygun bilimsel verilere dayandırılarak gerçekleştirilmesidir."* Şeklindeki ifadeleri bu anlamda yapılan bir çok çalışmayı destekleyici niteliktedir. Görülüyor ki artık günümüzde, spor

alanında federasyonların özerkleşmesinden sıklıkla bahsedilmektedir. Öyleyse G.S.G.M. bünyesinde spor faaliyetlerini yürütücüsü konumundaki örgütsel birimler olarak spor federasyonlarının da karar verme ve uygulama açısından yetki alanlarının genişletilmesine yönelik yapısal değişikliğe gidilmesi söz konusu olmaktadır. Gelişmeler ve bazı uygulamalara bakarak bu değişimin "Federasyonların Özerkleşmesi" biçiminde anlaşılmaktadır. Türk spor yönetimi özerk bir yapıya kavuşacağı yolundaki beklentiler T.C. Hükümetlerin programlarında ya da Gençlik ve Spordan sorumlu bakanların çeşitli konuşmalarında da yer almaktadır. T.C. 55. Hükümetin Sporda Temel Amaç, İlkeler ve Politikalar İş Planında konu. *"Türk spor yönetiminin modernizasyonunu gerçekleştirmek, federasyonlarımızın daha demokratik ve özerk yapıya kavuşturmak."*⁴² İfadesiyle konu gündeme getirilmiştir. Ancak Spordan sorumlu Devlet Bakanı tarafından Gençlik ve Spor Bakanlığının tekrar kurulacağını telafuz edilmesi kararsızlığın devam ettiği kanaatini uyandırmaktadır.

Ekenci ve Serarslan⁴² ın "Gelişim Aşamaları Bakımından Türk Spor Teşkilatı ve Değerlendirilmesi" isimli çalışmasında ki *"Gençlik ve spor işleri için tekrar bakanlık ihdas edilmesi halinde devletin bu alandaki sorumluluk ve yükümlülüğü genişleyecek tesis yapımı, faaliyetlerin finansmanı ve dış temaslar için ödenek tahsisleri artacak, neticede bütün bunlar özel faaliyetler olmaktan çıkıp tamamen devletin sorumluluk ve kontrolüne girecek, muhtemelen yetkisini devretmekten kaçınan bürokrat sayısında artış olacaktır.*

Oysa devleti küçültme çalışmalarında oldukça başarılı gözüken Fransa da ki gençlik ve spor örgütlenmesindeki gibi idari ve mali birimleri ortak spor ile gençlik işleri için ayrı birer Genel Müdürlüğün Başbakanlık Müsteşarlığına, Spor Federasyonlarının ise Milli Olimpiyat Komitesine bağlandığı yapılanma Türkiye için uygun nitelendirilebilir." ifadeleri özerkliği çağrıştıran demokratik bir anlayışı yansıtmaktadır.

Nitekim aynı çalışmada Ekenci ve Serarslan'ın "Spor federasyonlarının G.S.G.M.' den bağımsız olarak kurulmasını öngören Türkiye spor konfederasyonu

arayışları ortaya koymaktadır.Türk spor yönetiminin idari ve mali yönden özerkliğe kavuşması, mevcut yapının imkan vereceği ölçüde uygulanabilir tedbirlerin alınması yolundaki düşünceler ve çözüm önerilerine bir çok çalışmada yer verilirken,1999 spor şurası komisyon çalışma ve raporlarında benzer görüşler detaylı olarak görülmektedir.

(Ek-1)

İmamoğlu ve Çimen⁷³ *"Günümüz şartlarında tüm federasyonların mali olarak ihtiyacı olan parasal kaynağın tamamını kendisinin temin etmesi söz konusu olamayacağından hareketle kamu hizmeti yapan federasyonlar özerk olmalarına rağmen kamu kaynaklarından aynı ve nakdi yardım alabilmelidir. "* ifadeleri ile konunun mali boyutuna da dikkat çekmişlerdir. Zira devlet kaynaklarından yararlanacak kamu hizmeti gören örgütlerin, ne kadar özerk olacağı konusu burada üzerinde tartışılması gereken bir husustur. Çünkü maddi kaynağı devletten olan kurumlar üzerinde kuşkusuz en azından denetleme birimlerinin etkinliği söz konusudur. Bu noktada o kurumun kararlarına da müdahale etme söz konusu olabilecektir. Bizce federasyonlar özerkliğe kavuşurken, mali gelirleri bakımından da kendi ayakları üzerinde durabilecekleri bir yapıya kavuşturulması açısından ticari bir yapılanmaya ihtiyaç duymaktadırlar.Zaten spor federasyonlarının idari ve mali problemleri ile bunlara ilişkin çözüm önerilerine bir çok çalışma bu görüşleri destekleyici niteliktedir.

Ekenci ve Serarslan⁴² çalışmalarında ; *"Geçmiş dönemlerin ortak sayılabilecek bir özelliği sporun genel siyasal, toplumsal, ekonomik ve kültürel parametreler karşısında bir türlü bağımsızlık kazanamadığıdır. Ayrıca bu durum, spor teşkilatlanmasında en iyi bulmanın yolu olarak deneme-yanılma yönteminin seçildiğini göstermektedir. Halbuki deneme- yanılma yöntemi teşkilatlanmanın iyileştirilmesinde en pahalı yöntemlerden birisidir..*

O halde, Türkiye de sporun genel toplumsal ve siyasal değişmelerin sebep ve sonuçlarına paralel olarak geliştirilecek kendi bağımsız kurumlarıyla onu ayakta tutacak

maddi açıdan bu örgütlerin kendi gelirlerini elde edecekleri yapının oluşturulmasının mümkün olabileceği söylenebilir.

Ekenci ve Gözen'in⁴³ yapmış oldukları "Türkiye'de Spor Tesis ve Hizmetlerinin Özelleştirilmesi" isimli çalışmada da ; "Spor Hizmetlerinin hazırlanıp sunulmasında; 1982 T.C. Anayasası ve ilgili mevzuat devlete sporda alt yapı kurma ve vatandaşlara spor yaptırma görevini vermektedir. Ancak bu sorumluluğun devlet kurumları tarafından yeterince yerine getirilemediği görüntüsü hakimdir. Şüphesiz bu tespitin bir çok sebebi bulunmaktadır. Bu sebeplerden bir önemlisi spor hizmetlerinin yürütülmesinin siyasi baskılara maruz kalması ve dolayısıyla istismar edilmesidir. Suistimallerin artması sporun sağlayacağı sosyal faydanın yerine getirilmesini güçleştirmektedir. Bu nedenle, özel girişimcilerin ve gönüllü kuruluşların devletin ekonomik, politik ve toplumsal çıkarları doğrultusunda sporda sorumluluk üstlene bileceğine dair karşı görüşler gündeme gelmektedir. Bir ülkede sağlık, eğitim ve spor gibi hizmetlerin kamu hizmeti kapsamı dışında tutulması halinde herkes bu hizmetlerin bedelini kesesinden ödemek zorunda kalacak, geliri yüksek olanlar bu bedeli kolayca ödeyebilirken, dar gelirli sınıflar sıkıntıya düşecektir. Gerek bu sebeple gerekse yerleşmiş geleneklere bağlı olarak bu hizmetler kamu hizmeti kapsamına alınmıştır. Aslında bu gün milli savunma ve iç güvenlik dışında kalan hemen bütün hizmetleri piyasa kurallarına göre üreten ülkelerin tartışma konusu bu hizmetlerin kamu sektöründe karşılanmasında ekonomik prensipler ile verimlilik ölçülerine uyulmayıp yüksek maliyetle üretilmesi ve kamu hizmeti finansmanının ekonomiyi yüklediği ağır maliyetler üzerinedir.

Bazı ülkelerde siyasi iktidarlar kamu elindeki ekonomik kuruluşların sağlayacağı politik avantajları kaybetmek istemediklerinden, bu hizmetlerin serbest piyasaya bırakılmasına karşı çıkmaktadırlar. Bazı ülkelerde ise ekonomik ve politik felsefeleri ve ideolojik sebeplerle kamu hizmetlerinin serbest piyasaya bırakılmasını uygun bulmamaktadırlar.

Devletin spor hizmetlerini hazırlayıp, sunmadaki yükünün azaltılması için yapılabilecek düzenlemeler ve bu düzenlemelerle ilgili olarak devletin rolü ve bu

hizmetlerin özelleştirilmesinin, gerekliliği vurgulanmış ve devletten beklenen bir başka işlevin ise serbest piyasa mekanizmasının kurallarını koyup denetlemektir. Bunu yaparken bir taraftan rekabet ve atılcılığı teşvik ederken, öte yandan haksız rekabete engel olmaktır. Bu aşamada devletin üstleneceği rol sporun temel ilke ve politikalarını yönlendirici ve denetleyici olmalı hizmetin üretimini geniş ölçüde gönüllü sektör ile kendi ayakları üzerinde durabilen kulüplere bırakılmalıdır. “ gibi yer alan görüşleri özellikle kamu spor tesis ve hizmetlerinin özelleştirilmesin de üçüncü sektör (vakıf vb.) ile özerk spor kuruluşlarını da düşündürmektedir. Öyleyse özerk federasyonlar da kendi müsabakalarını ve faaliyetlerini yapabilecekleri tesislere kavuşturulmalı, federasyonlara bağlı spor kulüpleri özelleştirme kapsamındaki tesisleri sahiplenmeli ve özerk federasyonun emrine tahsis etmelidirler.

Can ve arkadaşlarının²¹ benzer yaklaşımla “ Spor Hizmetlerinde Verimliliği Etkileyen Faktörlerin Değerlendirilmesi” isimli çalışmada “Ülkemizde spor, hizmet sektörü olarak büyük ölçüde kamu kuruluşlarını ilgilendirirken, üretim ve tüketim sektörleri boyutlarıyla daha çok özel sektör kuruluşlarının ilgisini çekmektedir. Toplumumuzun sosyo-ekonomik ve kültürel gelişmişlik düzeyi, spor hizmetlerine yönelik taleplerin müteşebbislerin ilgisini çekecek ölçülerde olmaması nedeniyle özel sektör kuruluşları henüz spor hizmetleri alanına kaynak aktarma konusuna çekimser kalmaktadır.

Bu nedenlerden dolayı, toplumun büyük bir bölümü halen ihtiyaç duyduğu spor hizmetlerinin devlet eliyle yürütülmesini beklemektedir. Ancak devlet adına toplumda spor hizmeti yürütmekle görevli olan kurum ve kuruluşlar, finansal kaynakların yetersizliği ve diğer nedenlerle bu hizmetleri beklenen ölçüde gerçekleştirememektedir.

Genç bir nüfus yoğunluğuna sahip olan ülkemizde ,kamu kuruluşlarınca yürütülen ücretsiz spor hizmetlerine yönelik taleplerin yüksek olmasına karşılık, spora ayrılan kaynakların oldukça sınırlı olması, diğer taraftan özel sektör kuruluşlarınca yürütülen spor hizmetlerine ekonomik sebeplerden dolayı yeterli talebin oluşmaması, spor hizmetlerinde arz-talep dengesinin kurulmasına engel olmaktadır. Bu nedenle kamu kuruluşlarınca yürütülen spor hizmetlerinden daha fazla kişinin faydalanabilmesi için,hizmet verimliliğinin

geliştirilmesi ve kaynakların etkin bir şekilde kullanılması zorunluluk arz etmektedir.” şeklindeki ifadelerini ekonomik bakımdan talep edilen spor dallarına bağlı federasyonların gerek arz-talep ilişkisi açısından gerekse kaynakların objektif ve sistemli kullanılarak verimliliğin artırılması açısından idari ve mali olarak özerkleşmesinin gerektiği tarzında yorumlayabiliriz.

Mevcut durumu iyileştirmeye yönelik bir öneri olarak; Imamoğlu⁷⁷ konuyu “Toplam kalite yönetimi” açısından ele alırken; *“Türkiye de Spor Kuruluşlarını hala geleneksel yöntemlerle çalıştıkları ve çağdaş yaklaşımlara ilgisiz kaldıkları görülmekte, bunun sonucunda da üretilen spor hizmetleri hem kalite hem de kantite açısından yetersiz olmaktadır. Artık ülkemizde spor kuruluşları da günümüzün çağdaş yönetim anlayışı olan toplam Kalite Yönetimine geçiş için çaba sarf etmeli böylece daha kaliteli spor hizmetleri üreterek insanların memnuniyetini sağlamalıdır.”* şeklindeki görüşleri spor hizmetlerinin özerk kurumlarca verilmesiyle daha etkili olacağı kanaatini uyandırmaktadır.

Benzer görüşünü Ekenci ise⁴⁶ “ Türkiye’de ki Müessese Spor Kulüplerinin Kurumsal Kültürlerinin Toplam Kalite Yönetimine Uygunluğu” isimli çalışmasında; *“Bu kuruluşların elde ettikleri başarılar, kendilerine çıkış yolu arayan diğer kurumları etkilemekte ve toplam kalite yönetim anlayışını uygulamaya yönlendirmektedir. Öyle anlaşıyor ki Toplam kalite yönetimine yönelik sorunları çözmenin özünde organizasyona ait toplam kalite kültürü oluşturulması ve sürekli iyileştirme programlarıyla bu kültürün yaşatılması bulunmaktadır. Bu da büyük ölçüde “kişi ile kuruluşu bütünleştirmek”, “aidiyet duygusunu pekiştirmek”, “yabancılaşmayı engellemek” gibi eylemlere dayanmaktadır. Böylece her iş görenin ayrı hedefler yerine, yetenek ve yeterliliklerini örgüt için en önemli konuya odaklanmalarıyla örgüt amaçlarını gerçekleştirmek kolaylaşacaktır.”* şeklinde ele alırken federasyonların temelini oluşturacak spor kulüplerinin bizce kurumsal kültürlerine dikkat çekmektedir. Zira bu kültür kulüplerin, özerk üst yapılarını oluşturmalarına zemin hazırlayabilecektir.

Kurt ve Atayman⁸² *“Modern sporun bilinç biçimlerini ilkeler halinde kendi bünyesine nasıl dahil ettiğini belirleye bilme amacıyla modern sporun kitleleşmesi, bu*

küreselleşmenin tek tek uğrakları spor örgütlerinin kurumlaşması, bürokratlaşmaları bunların özellikle, kitlelerle olan bağlantılarından yola çıkılarak; modern sporun pazar ekonomisinin gelişmesine bağlı olarak biçimlenen ilkeleri, sanayi toplumu ile bu ilkelerin nasıl bütünleştiği, sporun tarihsel kökeni bakımından bu bağlantı ne gibi anlam taşıdığı gibi sorular yumağı ile değerlendirilmesi gerektiğini” belirtirlerken konunun kurumsallaşması ile birlikte ekonomik boyutuna dikkat çekmektedirler.

DPT tarafından hazırlanan küreselleşme ön komisyon raporunda²⁸ Dünyadaki ve özelliklede Avrupadaki gelişmeler yönetim alanı ile ilgili değerlendirilmiştir. Buna göre;

“21. yüzyıla girerken, teknolojiye hızlı değişim, uluslararası mal ticaretinde ve sermaye akımlarında ekonomide piyasa sistemini esas alan yeniden yapılanmalar, siyasette daha liberal bir demokrasiye yönelik açılımlar ve toplumsal örgütlenme modellerine yeni arayışlar küresel ölçekte yaygınlaşarak, derin ve kapsamlı bir evrim aşaması niteliği kazanmıştır. Bu koşullarda, devletin rolünün yeniden belirlenmesi, piyasa sisteminin optimal ekonomik performansa yol açacak çerçevede düzenlenmesi ve kamusal yetki kurumlarının dengeli bir biçimde yerleşmesi yönünde uygulanacak reformlar dünyanın her bölgesinde hükümetlerin gündemine girmiş bulunmaktadır.”

Dünyadaki küreselleşme dalgası serbest piyasa sisteminin, kurumsal yapıya paralel olarak ekonomik yapıyı da şekillendirdiği gerçeğinden yola çıkarak bu hareketliliğin toplumun diğer katmanlarında olduğu gibi spor kurumlarında böyle bir ekonomik sürece uyumunu gerekli kılmaktadır. Bizce Türkiye’de sporun bu sürece katılımı federasyonların idari ve mali açıdan özerkleşmesi ile mümkün olabilecektir.

Nitekim DPT nin hazırlanmış olduğu sekizinci beş yıllık Beden Eğitim ve Spor Özel İhtisas Komisyon Raporunda³¹ konuyla ilgili olarak ; *“spor hizmetleri gönüllük esasına bağlı sivil toplum örgütlerine, merkezi idareden bağımsız olarak oluşturulmuş spor federasyonlarına ve onları oluşturan spor kulüplerine, özel ve tüzel kişilere terk edilmelidir. Böylece hem hizmet konusundaki arz–talep dengelenebilecek hem de hizmet açısından ihtiyaca dönük yapılanma sağlanacaktır. Dünyada spor örgütlenmesi ve spor hizmetleri çok çeşitlilik göstermelerine karşılık genelde ortak yanları bulunmaktadır. Spor*

yatırımları ve hizmetlerin yürütülmesi, ağırlıklı olarak yerel yönetimlere, özel ve tüzel kuruluşlara ve gönüllü kuruluşlara bırakmalıdır.” gibi ifadelerle özerk spor yönetim anlayışının gerekliliğinden bahsedilmektedir.

Avrupa Birliğini hedef alan Türkiye bütün kurumlarda olduğu gibi sporda da bu birliğin kriterlerine uymayı kendine ilke edinmiştir. Dolayısıyla spor yönetimi ve örgütlerinde çalışmalar bu yönde seyretnmektedir. Bu durum futbolun kurumlarında ve organizasyonlarında daha net gözlenebilmektedir. Çünkü futbol toplumun sosyal ,ekonomik ve kültürel parametleri ile örtüşerek, önemli bir yapı sergilemektedir.

Fransa Stratejik ve Uluslararası İlişkiler Enstitüsü Müdürü Pascal Boniface³⁴ bu ilginin boyutlarını *“Futbolun Stratejik önemini kimse rededemez. Futbol dünyanın en evrensel olaylarından biridir. Demokrasiden Piyasa ekonomisinden daha evrensel gerçek anlamda sınır tanımayan tek şey...”* şeklindeki açıklaması bu görüşleri destekleyici niteliktedir.

Doğan ise³⁴ ; *“Çağdaş toplumsal yaşam, futbolun şahsında sportif ilgilerin benimsenmesi çerçevesinde belirginleşmektedir. O nedenle giderek artan ilgi futbolun başlı başına bir sektör haline gelmesinde etkili olmuştur.”* şeklinde ifadeleri ile futbolun sektörleşmesi üzerinde durmuştur.

Özellikle profesyonel lig müsabakaları milyonlarca kişinin dikkatini çekmekte, statlar dolmakta, ekrandaki futbol maçları izlenme oranları yükselmektedir. Türkiye'de de başta medya olmak üzere futbol bütün kurum ve kuruluşları ile böyle bir hareketliliği gerçekleştirme gücüne sahip temel dinamiğini oluşturabilecek bir olgu durumuna geldiği sıklıkla ifade edilmektedir.

Karaküçük' ve Yenelin⁷⁷ 1999 da yapmış oldukları “Spor Köşe Yazarlarının Okuyucuya Yansıttığı Görüşlerin Bir Analizi” isimli çalışmada *“Spor basını kendi oluşturduğu okuyucu kitlesi hiç kuşkusuz çoğunlukla futbol taraftarıdır. Gazetelerde yer alan köşe yazılarının içerik konularını %89,9 oranda futbol oluşturmaktadır. Gazetelerin futbola ayırdıkları yer oranı %84,5”* olduğunu belirtirlerken,

Yine Karaküçük ve Yenelin⁷⁸ 1997'de yapmış oldukları başka araştırmada da *"Türk basınının spora yeterli sayfa ayırdığını, ancak spora ayrılan branşlar dağılımında profesyonel futbol lehine büyük bir dengesizliğin olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum futbolun 1959'da profesyonel olması ve lig maçlarının başlamasından bu yana süre gelmiştir. Bu süreçte gazeteler profesyonel futbola daha fazla yer ayırmışlar ve popüler futbolu ön plana çıkarmışlardır"* sonuçlarına varmaları futbolun sektörel anlamda endüstrileşmesine yönelik önemli tespitlerdir.

Türkiye'de sporda özerkleşmenin gerçekleştirilmeye çalışıldığı ilk örnek olarak futbolun yapısal uygulamaları merkeziyetçilikten uzaklaştırılmak zorunluluğu karşısında ortaya çıkmıştır. Türkiye'de futbolu herkesin aktif olarak katılımında bulunabildiği bir spor dalı haline getirebilmek, böyle bir potansiyeli dengeli bir düzeyde geliştirmek öncelikle T.F.F.'nin yönetimini ilgilendirmektedir.

Nitekim 13 Nisan 1923'te resmen T.I.C.I nin özerk bünyesinde yer alan T.F.F. 1936' da yarı-özerk T.S.K., 1938'de merkezi devlet yapısının, içinde yer alan diğer federasyonlar gibi yönetilirken 1951 yılında futbolun profesyonellik kazanması sebebiyle yönetim alanında merkezi teşkilat kalıbına uymayan gelişim sürecine girmiştir.

Bu durum futbolun artık mevcut Türk spor teşkilatı içerisinde yer alamayacağını göstermiş ve 1980'li yıllarda futbolun yönetimi ile ilgili farklı görüşler ileri sürülmeye başlanmıştır. 1986 yılında kabul edilen 3289 Sayılı yasada, profesyonelliğe yer verilmesine rağmen, T.F.F. özerk olarak hukuki bir tabana bir türlü oturtulamamıştır.

1987 yılının sonlarında ve 1988 yılının başlarında kitle iletişim araçlarının da yoğun desteği ile kamuoyu "Profesyonel Futbolda Özerklik" kavramıyla tanışmıştır.

Çalışmalar futbol ile doğrudan ya da dolaylı olarak uğraşan futbolcu, antrenör, hakem, yönetici, kulüplerle birlikte spor adamları ve spor yazarlarının yönetime katılımları esasını taşıyan seçim sistemine dayalı özerk bir yapılanmanın gerçekleştirilmesi yolunda olmuştur. Türkiye'de artık futbolun çağdaş ülkelerde olduğu gibi örgütlenmesini gözden geçirmesi bir zorunluluk haline geldiğinden, yapının kurumsal bir organizasyon ve kendi kendini finanse eden bir sistem haline dönüşümünün sağlanması sıklıkla dile

getirilerek, futbol yönetiminde özerklik zemin bulmaya başlamış, bu ihtiyaç gereği şimdiye kadar T.F.F. ile ilgili dört kanun çıkarılmıştır.

3461 sayılı kanunun amacı bir anlamda profesyonel ve amatör futbol faaliyetlerinin birbirinden ayrı yürütülmesini sağlamaktır. Dolayısıyla bu uygulama ülkemizde amatör futbol ile Futbol federasyonu arasında bir çok ihtilafın doğmasına neden olmuş amatör futbolun gelişimi ve organizasyonlarının finansmanında önemli ölçüde problemleri de beraberinde getirmiştir.

İlk bakışta kapsam ve muhteva bakımından özerk bir teşkilat gibi görünmekle birlikte 3461 sayılı T.F.F. yapılanma usûlü ve biçimi açısından özerklik ilkesine ters düşen bir idare anlayışı da göstermiştir. Her şeye rağmen 3461 sayılı kanun T.F.F.'nin G.S.G.M.'den ayrılarak özerk bir yapıya dönüşümü bakımından önemli bir adımdır.

Özerk futbol teşkilat yapısında ikinci bir gelişme olarak yorumlanabilen 3524 sayılı kanun ile de Federasyon başkanlarının Başbakan tarafından dört yıl süreyle atanmaya başladıkları dönem olarak özerkliğe müdahale edilerek bu anlamda demokratik yönetimini gelişmesi engellenmeye çalışılmıştır.

3461 sayılı bu kanunun seçimle ilgili hükümlerinin 1989 tarih ve 3524 sayılı kanunla dört yıl ertelenmesi, özerklik adına atılmak istenen bu adımı durdurmuş ve kanunun hayatiyet kazanmasını engellemiştir. Bu gelişme Türkiye'de futbola dolayısıyla spora siyasetin karıştığı ve merkezi idarenin müdahalesinin olumsuzluğunu ortaya koyan en önemli kanıttır.

3813 sayılı kanunun çıkarılmasıyla da Türkiye Futbol Federasyonu ile ilgili yeni ve çağdaş düzenlemeler yapıldığı ve 3813 sayılı Kanuna göre de "Özel hukuk hükümlerine tabi ve tüzel kişiliğe sahip T.F.F.'nin tam bir ekonomik özerkliğe kavuştuğu"⁶⁴ ifade edilmektedir.

3813 sayılı T.F.F. kanun; "Ülkemizde futbol faaliyetleri uzun yıllar Beden Terbiyesi ve Gençlik Spor Müdürlüğü çatısı altında ve ona bağlı futbol federasyonu eliyle yönetilmiştir. Futbolun ülke sporu içindeki yeri ve önemi dikkate alınarak özerkleştirilmesi düşüncesi gündeme gelmiştir. Bu amaçla 3461 sayılı kanun çıkarılmış, futbolun içinde

yeralan birimler ile kurum ve kuruluşlar eliyle kendilerinin seçtikleri kişiler tarafından yönetilmesi amaçlanmıştır. Ancak, bilahare 3461 sayılı kanun seçimine ilişkin hükümleri 3524 sayılı kanunla değiştirilerek federasyonun organlarının atama yoluyla görevlendirilmesi uygun görülmüştür.

Kanun tasarısının amacı ülkemizde futbolu özerk hale getirmek amatör ve profesyonel futbolu aynı çatı altında toplamaktır. Bu nedenle amatör ve profesyonel futbolun ayrı ayrı düzenlenmesi modeli terk edilmekte, spor kamuoyunun amatör futbolun ülkemizde saf dışı edildiği, sorunları ile baş başa bırakıldığı yolundaki eleştirileri de ortadan kaldırılmaktadır.” gerekçelerine dayanılarak T.B.M.M.'ye sunulurken T.F.F.'nin amacını belirten bu hükmü ile Türkiye’de futbolun özerk bir teşkilat eliyle sevk ve idare edileceğini, ayrıca profesyonel futbol faaliyetlerinin amatör futbol ile aynı çatı altında yürütüleceğini öngörmektedir. Fakat 3461 ve 3524 sayılı kanun dönemindeki problemleri telafi etmek amacıyla hazırlanan 3813 sayılı kanun da da idari açıdan eksikliklerin olduğu bir çok çalışmada ifade edilmektedir. Ayrıca 3813 sayılı kanunun bazı maddeleri 4563 sayılı kanunla değiştirilmiş olması bazı problemleri telafi etmiş olmasına rağmen özlenen kurumsal yapıya henüz ulaşamamıştır.

Hukuki bakımdan konuyu irdeleyen Gözübüyük⁶² ;Futbol Federasyonunun İdari yapısını inceleyerek Türkiye’nin mevcut kamu yönetimi içerisinde Türkiye Futbol Federasyonunun özerk yapısından A tipik bir uygulama olarak bahsetmiştir. Şöyleki;

“Futbol Federasyonu bu yeni statüden önce, 3530 sayılı Yasaya göre katma bütçeli bir kuruluş olan Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü’ne bağlı “bir teknik organ” olduğu ve “spor faaliyetlerinin denetimi ve düzenlenmesi görevi (nin) bir kamu hizmeti olarak bu idareye” verildiği kabul ediliyordu. Yeni düzenlemeye göre Futbol Federasyonunun statüsü tartışmalıdır. Federasyonun, demek veya vakıf olmadığı “futbol hizmeti gören bir kamu tüzel kişilik olarak” belirlenmesi gerektiği, zira yasanın incelenmesinden “federasyonun özel hukuk ile hiç bir ilgisi” bulunmadığını savunanlar olduğunu” vurgulamıştır.

Ayrıca Çakmak²⁷ "T.F.F.'nin Hukuki Statüsü" isimli çalışmasındada *"T.F.F. nın bir hizmet yerinden yönetim kuruluşu olarak tüzel kişiliğe sahip olduğu futbolun bir kamu hizmeti olarak kabul edilmesi sonucu olarak da kamu hizmetine tüzel kişilik verildiğini ve T.F.F özerk olduğunu ancak bu özerkliğin federasyonu hizmet yerinden yönetim kuruluşu olduğu için verildiğini"* ifade ederek 3813 sayılı kanunla ilgili tüzel kişilik , tahkim ve denetim gibi hukuki düzenlemelerdeki problemleri irdeleyerek oldukça geniş bir şekilde değerlendirmiştir.

İmamoğlu ve Çimenin⁷³ yapmış olduğu çalışmada T.F.F.'nin idari yapılanmasındaki benzer problemleri; *"Bugün spor federasyonlarının özerkleşmesi yönündeki değişim kaçınılmaz olduğunu Futbol Federasyonu örneğindeki gibi bu özerkleşmenin sancısız olabilmesi için federasyonların gelişmişlik düzeylerine göre ayrılmaları, yeterli görülenlerin özerkliğe kavuşmaları fakat az gelişmiş ve kulüplerinin mevcut şartları genel müdürlük desteğine muhtaç olan federasyonların genel müdürlüğe bağılılıkları devam etmelidir bu yönde yapılacak değişiklikler zamana bırakılmalı ve gerekli şartlar yerine geldiğinde değişiklikler geciktirilmeden yapılmalıdır."*

3461 sayılı kanunun çıkarılmasıyla 1988 yılında yapılan ancak başarılı olmayan denemeden sonra,1992 yılında çıkarılan 3813 sayılı kanunla Futbol Federasyonu özerk bir yapıya kavuşmuştur. Ancak Futbol Federasyonun özerk olması konusunda şu görüş dikkati çekmektedir.

"1982 Anayasasının ilgili düzenlemelerine uygun olarak, devlet, spor kuruluşlarını yönlendirme, gözetim ve denetim görevlerini bu genel müdürlükle yürütmeli böylece Futbol federasyonu da bu genel müdürlüğe bağlı olmalıdır. Böylece sporun bütün branşlar arasında gözetim yönünden yeknesaklık sağlanacağı gibi 3289 sayılı kanun da ön görülen milletler arası spor temas ve müsabakalarında resmi merci görevi yapmak hususunda gereksiz yere yetki karmaşası ortaya çıkarılmamış olur", ifadelerine yer vermiştir. Ayrıca konuya bir bütün olarak bakıp çözüm önerisi olarak da;

"3289 sayılı kanun ile Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve görevleri Hakkında kanun birleştirilmeli demekler kanununun spor kulüpleri kurulmasına ve üst örgüt

kurmalarına ilişkin düzenlemeleri ve sporda ilgili diğer bazı kanun ve kanun hükmünde karamame hükümleri de aynı kanuna aktarılmalı ve bu kanunun adı içeriğine uygun olarak spor kanunu olmalıdır” Bu noktada yapılan eleştiri, haklı olarak şu soruyu gündeme getirebilir; Futbolun dışında gelişmiş bazı spor federasyonlarının da (basketbol,voleybol gibi) özerk olması halinde her biri için ayrı bir kanun mu çıkarılacaktır? Bu açıdan bakıldığında yeni düzenlenebilecek bir “spor kanunu” bütünlüğü sağlayıcı nitelikte olmalıdır.” şeklindeki ifadeleri futbol yönetiminde özerkliğin hala bilimsel çalışmalar ışığında hukuksal bir zemine oturtulamadığı tartışmalarını destekleyici niteliktedir.

Doğar³⁶ ise çalışmasında ; “T.F.F.’de yöneticilerin seçimle göreve gelip seçimle gitmeleri ve insanların söz söyleme hakkına sahip olmaları, Türk sporu adına olumlu bir gelişmedir. Böyle bir gelişme, merkezi yönetimin spor faaliyetlerinin sevk ve idaresinde denetleyici ve koruyucu vasfını korumakla birlikte, idari yapılanmaya ve icraya müdahale etmemesi gereğinin fiili durumu olarak belirlemektedir.” şeklinde ifade etmektedir.

Nitekim T.F.F. ile G.S.G.M. arasında yetki kargaşasına yol açan son yıllarda bir çok ihtilaflar olmaktadır. Spordan sorumlu Devlet Bakanlığı, Dünya kupası elemelerinde 2 Haziran 2001 tarihinde karşı karşıya gelen Azerbaycan ile Türkiye Milli maçında G.S.G.M.’nin görüşüyle “keyfi biçimde” korsan protokol tribünü oluşturan, seronomiyi devlete sırtı dönük biçimde uygulayan Futbol federasyonu başkanına, Spordan Sorumlu Devlet Bakanlığı tarafından ; “Amaçları dışında faaliyet gösteren ve siyasetle uğraşan meslek kuruluşlarının sorumlu organlarının görevine, kanunun belirttiği merciin istemi üzerine mahkeme kararı ile son verilebilir ve yerlerine yenileri seçtirilir.” Ve “Türk devletinin varlık ve bağımsızlığının, ülkenin ve milletin bölünmez bütünlüğünün, toplumun huzurunun korunması ve devletin Anayasada belirtilen temel niteliklerini tehdit edici faaliyetlerin önlenmesi bakımından gecikmesinde sakınca bulunan hallerde mahallin en büyük mülki amiri bu organları geçici olarak görevden uzaklaştırabilir”.(m.135/6-7)²⁵ ifadesinden hareketle “Devletin manevi şahsiyetini zedeledikleri” gerekçesiyle İstanbul Cumhuriyet savcılığına başvurmuştur.; Bu gelişmelerle birlikte 3813 sayılı yasanın 31. Maddesinde “Başbakanlık Teftiş Kurulu raporu doğrultusunda yada devlete karşı işlenen

suçlardan dolayı hakkında dava açılan federasyon başkanı Spor bakanı tarafından geçici olarak görevden alınır. Bakan 6 ay içinde genel kurulu toplantıya çağırır, Başkanın tekrar seçime girmesi için aklanması gerekir şeklinde ön görülen değişiklikle ilgili tasarı ile birlikte yeni hazırlanan "Spor yüksek konseyi Kanun tasarısı"nın ihdası uygun görülen kadroların 12 . maddesinde "3813 Sayılı Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve görevleri Hakkındaki Kanundaki "spordan sorumlu "Devlet Bakanı"nın ve spordan sorumlu "Devlet Bakanlığı"nın ibarelerinin "Spor Yüksek Konseyi" nin olarak değiştirilerek Futbol federasyonunun her türlü iş ve işlemlerinin konseyin denetimine tabi olduğu ilkesi getirilmiştir." ⁶² T.B.M.M., Milli Eğitim ve Gençlik Spor Komisyonunda da görüşülmektedir. Bu iki kanun tasarısı komisyonlardan geçerek, Meclis genel kurulunda oylamaya sunulacak ve kabul edilmesi halinde spordan sorumlu Devlet bakanlığının, futbol federasyonuna ilişkin yetkileri yeniden artırılacaktır. Bizce bu gelişmeler Türkiye'de futbol yönetiminde merkezi yönetim ile T.F.F. arasındaki yetki problemlerindeki karmaşanın en son örnekleridir.

Bu gelişmelerin ilkinde İstanbul Cumhuriyet savcılığı takipsizlik kararı alması tasarıların henüz T.B.M.M. genel kurulu na getirilmemesi F.I.F.A ile futbol kamuoyu ve siyasi çevreler tarafından özerkliğe müdahale olarak algılanması, futbol yönetiminde özerkliğin kurumlaşması ve toplumda kabul görmeye başlaması açısından önemli bir gelişmelerdir. Fakat 1998 yılında başlayan T.F.F nin özerkleşmesi süreci 14 yıllık bir zaman içerisinde dört kanunda beraberinde getirmiştir.

Türk spor yönetiminde ve merkez teşkilatında yaşanan problemlerin deneme yanılma ile çözülmesindeki benzerlikler T.F.F.'nin kurumsallaşma sürecine de yansımıştır. G.S.G.M.'nin gelişim aşamalarındaki kaydettiği maliyeti artıncı uygulamalar günümüzde T.F.F.'ce de yaşandığı görülmektedir.

Bizce T.F.F. henüz özlenen kurumsal yapıya bütün bu yasalarla kavuşturulamamasının en önemli sebebi problemleri çözüldüğü sanılan deneme- yanılma yönteminin T.F.F. nin özerkleşme sürecinde de yaşanmış olmasındandır.

Türk sporunda Futbol federasyonunun özerkleşmesiyle iki merkezli bir yapıya büründüğü ve bu alanda bir iktidar çekişmesinin yaşandığı, Futbolun demokratikleşmesi, kendi kendisini sürekli denetlemesi sonucunu taşıdığı için yönetim anlayışı çağdaş boyutlara doğru sürekli gelişecektir.

3813 sayılı kanun ve bu kanunda değişiklikleri ön gören 4563 sayılı kanula birlikte; mahalli hizmetlerin mahallindeki sporcu, spor adamı ve spor kuruluşlarınca yönlendirilmesi, ferdin gücü yettiği konularda, konuşma, görüşme, tartışma imkanlarına kavuşturulması ve etkili demokrasi model ve anlayışına işlerlik kazandırılması bakımından, Türk spor yönetiminde özerkliğe ve demokrasiye doğru yeniden bir dönüşün delili olarak kabul etmek ve böyle değerlendirmek yanlış olmayacaktır

Türk sporu merkezden, federasyonlar, kulüplerden sporculara, taraftarlara ve bünyesindeki her bireye değişime hazır olarak AB ülkeler örneğindeki gibi genelde spor özelde futbol ile ilgili kurum ve kuruluşlar bu bilince ulaştırılmalı çalışmalar bu yönde devam etmelidir.

Bütün bu bilgiler ışığında Türk spor yönetimindeki yapısal gelişmeler karşısında farklı bir yönetim anlayışı sergileyen T.F.F.'nin ekonomi açısından değerlendirilmesi gerekliliğini de ortaya koymaktadır. Çünkü güçlü bir yönetim finans alanında yapılacak iyileştirmelerle mümkün olabilecektir.

Sporun Ekonomik Boyutunu Serarşan¹²⁰ *"Spor Uluslar arası boyutlarının giderek artması ile çok kültürlüğünün artışı için bir araç olarak görülebilir. Tüm Dünyada 1960 yılından itibaren çalışanların iş gücünü azaltıcı çalışmalar yapılması sonucu bireylerin serbest zamanlarında bir artış meydana gelmiş ve bunun sonucunda bireyler sportif etkinlikleri seçmede daha seçici davranmaya başladıklarını...."* vurgulayarak

Voigt¹³⁹ ise ; *"Ekonomi ve Spor ekonomisi bilim dalının giderilmesi gereken bir çok araştırma başlıklarının olduğunu, daha ileri giderek spor yönetimi alanı dışına çıkarak söylemek gerekirse, spor ekonomisi bilim dalının henüz geliştirilemediği. Spor ekonomisindeki tüm gelişim göstergeleri bu dalın tamamen yeni, önu açık bir bilim dalı olacağına"* işaret etmektedir.

Ayrıca aynı çalışmada “politika ve ekonomi, sporu kendi planlarının yürütülmesi için bir araç olarak kullanırlar. Bunun sonucu ise spor ile spor düşüncesinin bütün katılanlar pahasına seyirciye oyuncular asıl amacından uzaklaşmasıdır.” İfadeleri ile,

Erdoğan⁴⁸ ise ; “Spor,ekonomi ve politika birbiriyle sıkı bir ilişki içindedir. Politika ve ekonomi, kendilerinin oluşturduğu toplumsal ve ekonomik sistemi ön plana çıkarmak için başarıdan yararlanırlar. Sporla politika arasında ilişkide önemli olan, spora sadece kamuoyunda etkili olan yüksek performans sporuna değil verilen açılım olanağıdır.” Görüşlerine yer vererek sporun ekonomi ve yönetim yapılarına dikkat çekmişlerdir. Bütün bu görüşler spor da idari ve mali özerk yönetim modeline ulaşmada gözardı edilmeyecek dikkate değer ifadelerdir.

Küçük⁹⁵; “Günümüzün Herkes İçin Spor ve Hayatın İçinde Olun sağlık kampanyalarının metalaşmamış sporcu orduları ürettiği iddiasına karşı, devletin insiyatifin de ve ticari olarak desteklenmiş bu tip kampanyaların berisindeki gerekçenin esasen iktisadi olduğunun işaret edilmesi gerekir. Sporun rasyonelleşmesi ve sistematikleşmesinde otomatik ve önceden düzenlenmiş olan hiçbir şey yoktur her hangi bir endüstri de olduğu gibi, dikkatli bir “risk yönetimi” söz konusu endüstrinin var kalımı için zorunludur. Son yirmi yıl içerisinde üye kulüplerin ticari uygulamalarını disiplin altına alma konusunda bir kararlılık sergileyen şirketler (Rupert Murdoch, Kerry Pacer) ve aynı dönemde ticari açıdan uzlaştırmacı bir yönetim örgütü modeline doğru evrilen sporun, birbirlerinden ayrı ve bir biriyle ahenkli olarak bir çok spor dalının kaderini derinden etkileyen sponsorlar, reklamcılar ve televizyon şirketlerin den oluşan ticari üçlüye cazip görünmesi gerekir. Bütün bunları hayata geçirmek, çağdaş sporun iktisadi gelişiminde önemli rol oynayacaktır.” ifadelerine yer vererek meselenin hangi boyutlarda olduğunu tahlil etmiştir. (Tablo-1-2-3-4) Bu durum spora yapılan yatırımın ve finansının gerek ülke yönetimi gerekse spor yönetimi uygulamaları ile paralellik arz ettiğini kanıtlamaktadır

Andreff tarafından Avrupa konseyinin sponsorluğuyla 1984 den 90 ılı yılları ortalarına kadar sürdürülen ve sporun Avrupa’daki etki ve önemini ortaya çıkartılmasını hedefleyen “Avrupa’da Sporun Finansmanı” isimli araştırma sporda bilgi paylaşımı ve

demokratikleşme gibi amaçlar taşıyan "Play The Game"organizasyonunun 2000 yılı İsveç de yapılan toplantısında bilimsel bir rapor halinde sunulan çalışmaya AB ülkelerinin tamamında karşılaştırılabilir verilerin derlenmesi ile gerçekleştirmiştir.(Tablo-5-6-7-8)

Bu çalışmadaki veriler merkezi hükümet bütçelerinden spora ayrılan kaynak İsviçre'de 38.4, İsveç'te 47, İtalya da, 1006, Fransa da, 133 Milyon Dolar, toplam spor finansmanında Merkezi Yönetim bütçesinin payı İsviçre de 0.4, Almanya da 0.6, Fransa da 8.9, Portekiz de ise yüzde 9.9 olarak bulunmuştur.

Tüketici harcamalarının toplam spor finansmanında ki payı Portekiz de yüzde 36.5, Danimarka da 55.6, İngiltere de 79.1 ve İsviçre de yüzde 91.6 olarak , Avrupa nın Spor Malzemeleri açısından en büyük spor pazarını oluşturan İngiltere 6575, Almanya 2284, İtalya 2012 ve 191 Milyon Dolarla Fransa olarak sıralandığı Toplam 37537 Milyon Dolarlık bir pazarın 1989 rakamlarıyla olduğu tespit ederek ; *"Spor finansmanının bir yol ayrımına geldiğini merkezi ve yerel yönetimleri kamuoyu ilgisi ve kamu yararı yönünde kaynak sağlama mantığının artık yeni bir mantıkla yer değiştirme eğilimi gösterdiğini ekonomik ve sosyal yararlarına rağmen, Finansal maliyetlerin yerel yönetimlerde spor aktivitelerinin ve organizasyonların desteklenmesinde dikkatle değerlendirilmeye başlandığını katılımcılar daha az oranda gönüllü emek verecek, daha çok tüketici aktör olarak ortaya çıkacak, daha çok tüketim doğrultusunda kamusal finansman azalacak spor uygulamaları federasyonlar, kulüpler ve organizasyonların dışına kayacak" ön görüşünde bulunarak "Kulüplerin kar amaçlı organizasyonlar tarafından tamamen yutulmaya karşı çıkabilmeleri için daha çok öz finansman kaynağı, daha çok öz emeği, daha çok öz eğitim ve katılımcıları kulüpteki pozisyonlarına hazırlama ve kapasitelerin geliştirmeleri gerektiği.."* ⁵⁴ şeklindeki tespitleri spor alanındaki ekonomik gelişmelerin önemli ölçüde değer kazandığını ve merkezi yönetimin bu gelişmelerin dışında kaldığından bahsederken, bir anlamda da sporun ekonomi yönetiminin özerk yönetim modeli ile değer kazanacağını ifade etmiştir.

Nitekim ülkemizde spora kamu sektörü ,özel sektör, yerel yönetimler ve spor kulüpleri yatırım yapmaktadır. Kamu sektörü yatırımlarında kaynaklar yetersizdir. Mevcut

kaynaklar da etkin verimli ve rasyonel kullanılamamaktadır. Spordaki mevcut sorunlar oldukça önemli bir ekonomiye sahip futbola ve yönetiminde yansımaktadır.

Fakat Erdoğan⁴⁸ 2000 yılında " Sporun Siyasal Ekonomisi Üzerine" isimli yapmış olduğu çalışmada ;*"Türkiye de spor karşılaşmalarının ve özellikle futbol maçlarının hasılatı kulüplerin temel gelir kalemini oluşturmaktadır. Futbol federasyounu'nun 1988 tarihinde çıkarılan yasa ile özerk bir yapıya kavuşmasından önce maç hasılatlarının %48 inin kesintilere gittiği bilinmektedir, futbol stadyumlarının yapılan düzenlemelerle tek maçlık yada bütün sezon olarak Kulüplere kiralanması, 1990 yıllarda çift haneli milyar liraya varan hasılat rekorlarının kulüplerin kasasına girmesini sağlamıştır. Son birkaç yılda ise spor karşılaşmalarından elde edilen gelirden çok daha büyük rakamlar, karşılaşmaların TV kanallarından yayınlanması için ödenen ücretlerden elde edilmektedir.*

Gelir dağılımında ekonomik ve siyasal güç kendini örgütlü biçimde göstermektedir. Futbol karşılaşmalarının yayın haklarının bir Tv kanalına açık artırma ile satılması örgütlü olan tüm tarafların kazancını garantiler. Federasyon bir takımın bir başka Tv kanalına yayın hakkını satmasına izin vermez, bunu yapan kulüp cezalandırılır ve karşılaşmalarını yayımlayamaz, yayım haklarının satışından elde edilen gelir havuz sisteminde bölüşülür. Bölüşme aralarında anlaşmış kulüplerin paranın çoğunun diğer kulüplerin ise azını alması şeklindedir. Zenginliğin paylaşımı zengin kulüplerin zenginliklerini sürdürmesini garantileyen bir ilişki olarak karşımıza çıkar." (Tablo -13-14-15) şeklinde ifade ederek çalışmasında özerkliği *"1990 yıllar Futbol idaresinde kamudan (hükümetten) bağımsız özerk yönetime geçildiği ve özerkliğe geçilir geçilmez büyük sermaye holdinglerinin, illegal grupların, kulüplerde örgütlendikler yıllar olmuştur. Aile veya Grup şirketi şeklindeki örgütlenen spor kulüpler ile holdinglerin imaj yenileme ve halkla ilişkiler faaliyetine dönüşmüştür. Futbolda sermaye ve sahiplik ile sahipliğin oligopolistik yapısı, amatörlükten, profesyonelliğe, profesyonellikten özerkliğe değin kılık değiştirerek var ola gelmiştir."* Şeklinde ifadeleri mevcut yapıyı eleştirisel niteliktedir

Ancak futbol endüstrisine yapılan yatırımlar yalnızca kulüplerle ve futbolcularla sınırlı kalma boyutunu aşmıştır. Eğlence sektörü, medya sektörü, müşterek bahis sektörü,

spor malzemeleri sektörü dolaylı ve doğrudan futbol endüstrisindeki gelişmeleri izlemekte ve yararlanmaktadır yine dünyada bir çok medya kuruluşu futbol endüstrisi ile yakından ilgilenmeye başlamıştır.(Tablo-9)

Bütün bu gelişmeler ışığında Günümüzde T.F.F.'nu mevcut yönetim yapısını Ekonomi açısından değerlendirildiğinde; Türkiye Futbol Federasyonunu 8-9-Haziran-2001 tarihinde Ankara da yapılan "Olağan Mali Genel Kurulun" da 2000-20001 dönemi sonunda (30-Nisan-2001) 42.449.6888.421.111 TL.Gelir ve 22.978.006.440.942 TL. Gider kalemleri ile 2001-2002 dönemi. bütçesi Gelir ve Gider olarak toplam 48.5000.171.000.000. tasarlanmış olarak (Tablo-27-28) ayrıca ülkemizde aşırı boyutlarda seyreden Enflasyon ve Türk parasını değer kaybedişi nedeni ile son beş yılın gelir ve giderlerini ortalama ABD doları bazında 2000-2001 dönemi gelirlerinin %12 oranında eksik ve tasarruf ilkelerine riayet sonucu 2000-2001dönemi Giderlerinin gerçekleşen rakamları ile 2001-2002 tasarlanan Giderlerin %63 Fazla hesaplandığı özerklikten ödün verilmeyerek yollarına devam edecekleri görüşleri ile faaliyet programı, federasyon genel kurulu delegeleri tarafında oy birliği ile kabul edilerek onaylanmıştır.¹³³

3813 kanunla ilgili son yıllardaki olumsuz gelişmelerin yersiz olduğu, Milli Takım ve Kulüplerin önemli başarıları olduğu, En büyük bütçeye sahip olunduğu, Devletin Bütçesinden yararlanmadan kulüpleri ile birlikte kendi kaynaklarını kendi oluşturarak 2001 yılında devlete 40 Trilyon TL.'sı ödendiği⁸¹den bahsedilmekte olup ayrıca futbolun özerk yönetim anlayışına geçtiğinden günümüze kadar ki ekonomik (gelir-gider) göstergelerinde önemli artışlar sağlandığı görülmektedir. (Tablo 25-26) Bu gelişmeleri futbolun özerk yönetim anlayışı ile serbest piyasa mekanizmasına uyum gösterebileceği yanısıra önemli ölçüde farklı gelire sahip olan T.F.F.'nin gelirlerin merkezi idarenin müdahalesi olmaksızın aynı alana harcanması açısından önemli bir gelişme olarak görülmektedir. (Tablo 38-39)

G.S.G.M. bünyesindeki Anadolu'da ki amatör futbol, özürülülerde futbol, Üniversiteler futbol organizasyonları ile bu yöndeki tesis, personel ve organizasyon faaliyetlerine harcanan giderlerin önemli ölçüde olduğu bu anlamda gerekli yasal

düzenlemeler yapılarak bu faaliyetlerin T.F.F.' bünyesine kazandırılıp, gelir dağılımı ve bölüşümü dengeli yapılmalıdır.

Anadolu kulüpleri yönetim yapıları desteklenerek güçlendirilmelidir. Üniversiteler ile federasyon işbirliği içinde olmalı, Türkiye genelinde tüm futbol faaliyetleri bu teşkilat bünyesinde toplanmalı ve organize edilmelidir.

Türkiye'nin coğrafi şartları dikkate alınarak bölgesel düzeyde örgütlenen federasyonu temsilcilikleri çağın gereklerine uygun organize edilerek yeniden yapılandırılmalı, personel ve harcamalar konusunda desteklenmelidir.

Futbolda ekonominin kayıt alınamadığı bir gerçektir. Bu tür Problemler ülkemiz içinde geçerlidir nitekim, Bu konu ile ilgil Maliye Bakanlığı Gelirler Genel Müdürlüğünün hazırlamış olduğu Raporlarda(Tablo-43) "yapılan incelemeler sonucunda T.F.F. hakkında 1996-99 yılları arasında vergi kaçırdığı yönünde bir rapor hazırladığı; bu üç yıllık dönem zarfında Federasyon, Hasılatlar, isim hakları, naklen yayın, sponsorluk gelirleri konusunda 103 trilyon lira vergi matrahının beyan dışı bırakıldığı belirtildiği, 518 Milyar lira nın kayıp olduğu ve bu nedenle federasyona 332 milyar ceza verilirken rakamın 6 trilyon liraya çıkma ihtimalinden" ¹¹⁰ bahsedilmektedir. Ayrıca 1970 yılından günümüze spor kulüplerinin vergi mevzuatına uyum sağlama iradesi ve vergi karşısındaki konumu açısından fazla bir anlayış değişikliği olmadığı, Maliye Bakanlığına göre spor kulüpleri maç hasılatları sırasında tahsil etmiş oldukları K.D.V. leri ya hiç ödememekte ya da matrahı düşük gösterip geç beyanda bulunmakta, bütün bunlar ise büyük oranda vergi kaybına yol açmaktadır.¹¹⁴ (Tablo-42-44-45) Aynı problemler futbolun sektörel anlamda geliştiği Avrupa ülkelerinde çeşitli şekillerde vuku bulmaktadır. Son yıllarda F.I.F.A. ve U.E.F.A. talimatnamelerin de yapılan çalışmalar ve uygulamaların kulüplerin ve bağlı şirketlerin ekonomilerinin kayıt alınabilmeleri konusunda, özellikle gelir ve gider kalemlerinin vergilendire bilmeleri için bir takım düzenlemeler ve çalışmaları yaparak bu kriterlere uyma zorunluluğu getirileceğinden bahsedilmektedir.

Bizce T.F.F.' de bu tür uygulamaları hayata geçirme konusunda gerek kendi bütçe uygulamalarında gerekse profesyonel futbol şubeleri bulunan kulüplerin bütçe

denetlemelerinde titiz davranarak yapının kayıt altına alınması anlamında standartlar U.E.F.A. kriterlerine uygun olarak düzenlenmelidir.

Aynı Durum D.P.T.'nin sekizinci beş yıllık kalkınma planında³⁰ "T.F.F. kulüplerin mali yapıları ve borçlanmaları konusunda gereken tedbirleri almalı ve bu konudaki denetim mekanizmalarını işletmelidir. kulüplerin bilançoları, özellikle kredi ve nakit akışları açısından 6 şar aylık dinamik tahlillerle izlenmelidir. Büyük ölçüde borçlanan kulüpler ikaz edilmeli, belli bir süre sonunda borçlanma gereğini yerine getiremeyen transfer faaliyetlerine engel olunmalıdır. Kulüplerin giderleri gelirlerinin çok üzerinde olduğu zaman yükümlülüklerini yerine getirmeleri açısından belli bir zaman tanınmalıdır. Eğer belirtilen zaman içinde kulüp herhangi bir teminat vermez aynı uygulamaya devam ederse klasman seviyelerine ilişkin tedbir ve ceza sistemi getirilmelidir.

T.F.F.' kulüplerin mali yapılarını denetleyebilmesi için en önemli kriter Faaliyet ve sonuçların standart bir yapı içinde oluşmasını sağlayabilecek "Tek Düzen Hesap Planı"adı verilen kayıt düzeninin benimsenmesiyle oluşabilecektir. Federasyonun, bu konuda ilke kararı olarak tüm kulüpleri bu biçimde yönlendirmeleri çağdaş futbol yapılanması açısından kaçınılmazdır. Bu federasyonun ana statüsünde yapılan küçük bir değişiklikle mümkün olabilecektir." U.E.F.A. son yıllarda bu konuda önemli kararlara imza atmıştır.

Ayrıca aynı raporda bir başka problem ; "Futbolcuların emeklilik hakları konusu tüm diğer sporcularda olduğu gibi en önemli konulardan biridir Bu konu bu günkü mevzuat içerisinde T.F.F.' bünyesinde mevcut yapının iyileştirilerek kurulacak bir yardım sandığı veya vakıf örgütlenmesi ile gerçekleştirilebilir. Futbolcuların ödeyecekleri primler, transfer taksitlerinin belli bir oranı gibi bu sandığa veya vakfa kaynak oluşturulabilir ikinci sistem ise ülkemizde bir süredir tartışılmakta olan özel emeklilik sistemidir. Böylece futbolcu ve kulüplerin finansal destekleri ile yine T.F.F. çerçevesinde kurulacak özel yatırım fonları bir diğer alternatif olabilecektir." şeklinde değerlendirilmiştir.

Kaynak yaratmada önemli bir yere sahip olan Spor Toto ve Loto Teşkilat Müdürlüğünün ekonomik göstergelerine bakıldığında gelir-gider kalemlerinin yıllara göre

dağılımını ve T.F.F.'ye ayrılan payın inişli çıkışlı bir seyir izlediği görülmektedir. (Tablo-29-30) Bizce bu durum faaliyetlerini tamamen futbol müsabakaları çerçevesinde gerçekleştiren Spor Toto ve Loto Teşkilat Müdürlüğünün sağlıklı bir yönetim yapısına sahip olmadığına göstergesidir. Öyle ise ilgili hukuki düzenlemeler yapılarak bu kuruluşun T.F.F.'ye devri sağlanmalı G.S.G.M. bünyesindeki federasyonlara ilişkin buna benzer organizasyonlar ayrıca düzenlenmelidir.

Spor kulüplerinin hızla şirketleşmeleri ile öz sermaye-borçlanma dengesinin sağlanması sonucunda sağlam bir yapıya gidilebilir. Hisse senedi satışı ile halka açılmaları, tahvil ihraç edebilmeleri ve diğer kredi olanaklarından yararlanmaları kolaylaşacaktır. Bu yollardan önerile bilecek bir tanesi şirketleşmedir. Buna bağlı halka açılma da süreci tamamlayan ve kitleyle birleşme yönünden önem taşıyan bir unsurdur. (Tablo-20-21-22).

Bizce Kulüplere sağlanan bu yapı, İngiltere Futbol federasyonuna benzer bir yapılanma ile de T.F.F.' ye de uygulanmalı, futbol mal ve hizmet üretimi T.F.F. bünyesinde kurulacak bir şirkete devredilmelidir. (Tablo-23,24) Bu konuyla ilgili gerekli hukuksal düzenlemeler yapılmalı ve uygulamaya bir an önce geçilmelidir.

Lig ve Türkiye Kupası statüleri ve naklen yayınları gibi çok önemli konular halen yönetim kurulunca düzenlenmektedir. Kulüplerin hangi sayılarla hangi ligde veya grupta yer alacaklarını ve futbolun gelir kaynaklarından nasıl yararlanacaklarını belirleyen düzenlemelerin temel esasları federasyon başkanı ve yönetim kurulunun seçim vaadi konusu olmaktan çıkarılmalı, doğrudan genel kurulca değerlendirilmelidir.¹³⁶

Bizce Futboldan sağlanan tüm kaynaklar bir havuzda toplanmalı bu kaynaklar yeniden yapılandırılacak T.F.F. tarafından makro hedeflere ve yıllık programlar göre kullanılmalıdır. Bu alanda uygulanacak çalışmalar verimlilik, kalite, rekabet gibi çağdaş yönetim uygulamalara dönüştürülmelidir. T.F.F.'nin özerk anlayışa sahip örgüt yapısı yeniden yapılandırılmalı özerk ve bağımsız yapısı finans kaynaklarını objektif, sistemli etkin ve verimli kullanılmalıdır.

İngiltere deki "Football Task Force" futbolun yasal ticari çıkarlarıyla toplumsal sorumlulukları arasında bir denge oluşturulması için hazırladığı plan için, tam 14 "Futbol ve toplum" projesinin yönetimi, 28 yerel yönetim, 30 profesyonel futbol kulübü, 10 bölgesel futbol birliği, 73 taraftar grubu, 10 toplum organizasyonu ve proje yönetimi ve 3 bayan futbol kulübüyle sistematik görüşler yapmış ve rapor halinde Başbakan'a sunularak yayınlanmıştır.⁵⁴

Bu toplumsal hizmet vizyonunun bulunduğu ülkelerde bir çok alanda olduğu gibi futbolda da önemli bir yönetim anlayışına sahip olunduğunun örnek göstergesidir. Fakat ülkemizde bu gelişmelerin tam ve doğru olarak algılandığını söylemek doğru değildir. Çok sayıda kulübümüz mali yapılarındaki ciddi sıkıntıları dile getirmelerine karşın bunları nasıl çözebileceklerini bilmemektedirler.

2809 sayılı dernekler kanununa tabi kulüplerin profesyonel olmayan örgüt yapıları, istikrarlı ve her iki yılda bir yöneticilerin profesyonel yönetici ihtiyaçlarının karşılanmaması, uzun vadeli çözüm önerilerine yönelimde engellemektedir. Kulüplerin önemli bir kısmının dernek şeklinde örgütlenmesi ve her iki yılda bir yöneticilerinin değişmesi, kulüpleri ulusal ve uluslararası rekabetten uzak bırakmaktadır.

Kulüp yapılarının bu özelliği, bünyelerindeki diğer amatör branşlara finansman ayırmayı engellemekte ve bu dallar bir nevi erezyona tabi tutulmaktadır. T.F.F. gelirlerinde amatör futbola önemli bir pay ayırdığı görülmektedir. (Tablo-33-34) Fakat diğer amatör sporlara kaynak aktarımı amacıyla federasyon bütçesinin bir kısmının tahsisi için gerekli hukuki düzenlemeler yapılmalıdır. Federasyon bu ve benzeri konularda destekleyici ve aydınlatıcı rolünü üstlenmelidir. Mevcut yapısı bu yönde geliştirilmelidir.

Kulüplerin yapılanmasında, tesisleşme ve zorunlu kadro kriterlerinin getirilmesi çok önemlidir. T.F.F. bu konuda tüm kulüplerimize belli bir süreç tanıyarak, şartların gerçekleşmesi için zorlamalı ve gereken tedbirleri almalıdır. Bu konuda belli bir süre tanıyarak şartları yerine getiren kulüplere teşvik olanakları sağlamalı diğer kulüplere ise özendirici tedbirler uygulamalıdır.

Türk Futbolunda özerkleşme sürecinden sonra sportif başarılarında da gözle görülür önemli gelişmeler kaydedilmiştir. Milli takım daha önce hiç yer almadığı Avrupa şampiyonası finallerine iki kez katılmıştır, bir profesyonel takım U.E.F.A. şampiyonu olmuş bir çok takım bu finallere katılmaya hak kazanmıştır.⁸¹ Türk futbolcuları ve futbol adamları, Avrupa'da görev almaya başlamış, önemli başarılarla imza atmışlardır.

Anadolu kulüplerinin güçlendiği de bu döneme rastlamaktadır. Türk Milli Futbol Takımının 47 yıl aradan sonra 2002 Dünya kupasına katılacak olması sportif başarı açısından göz ardı edilmeyecek bir gelişmedir. Bu gelişmelerin özerk yönetim anlayışı çerçevesinde, finans yapısındaki güçlü yönetim anlayışının sportif başarıya önemli katkısı olduğunun birer göstergesidir.

Ancak Türkiye AB ülkeleri arasında lisanslı futbolcu sayısı olarak en düşük ülkeler arasında yer almaktadır. Nüfusa göre lisanslı futbolcu sayısı ortalamaları Almanya'da yüzde 7.6 , İngiltere'de 4.9, Fransa'da 3.1, İtalya'da 1.7, İspanya'da 1.2 iken Türkiye'de 0.8 olduğu sportif başarı açısından Avrupa'da yükselişini sürdüren Türk futbolunun lisanslı futbolcu sayısı (537220 bin) ortalamasının düşüklüğü önümüzdeki yıllarda ülkemizde futbolun önünün açık olmayacağını ve sanayi haline gelmiş bu alanda rekabet gücünü bu anlamda kaybedeceği⁸⁵ vurgulanmaktadır.

Bütün bu gelişmelerin yanı sıra T.F.F.'nin idari yapısındaki belirsizlik, 3289 sayılı kanun ile 3813 sayılı kanunda ön görülen yetkiler arasındaki karmaşa, 2809 sayılı Dernekler Kanununa tabi spor kulüplerinin futbol şubelerinin yönetim problemleri, G.S.G.M. bünyesindeki futbol faaliyetlerinin ve yatırımların belirsizliği, 3813 sayılı kanunda belirtilen bütçe gelir kalemindeki düzenlemelerin yetersiz oluşu, gider kaleminin kanunda örtülü olduğu yapılan harcamaların ve yatırımların planlı yapılmadığı, bütçe talimatnameleri ile başkan ve yönetim kuruluna oldukça geniş yetkilerin verildiği görülmüştür.

Nitekim bu çalışmada; Türk spor yönetiminde, merkezi yönetim anlayışının getirmiş olduğu idari ve mali problemlerin, Türkiye Futbol Federasyonunun yönetimine yansıdığı, G.S.G.M.'nin teşkilatlanma sürecinde yaşanan olumsuzlukların T.F.F.'nin

kurumsallaşmasında da büyük ölçüde tekrarlandığı ,Türkiye’de futbolun mal ve hizmetler açısından üretimi, tüketimi dönüşümü, paylaşımı ve bunların denetlenmesi konusunda eksiklikleri olduğu gözlemlenmiştir. Dolayısıyla T.F.F.’nin mevcut yönetim yapısı, özerklik kriterlerine uygun olarak idari ve mali açıdan yeniden yapılanma ihtiyacı duymaktadır.

Türkiye’de artık futbolun çağdaş ülkelerde olduğu örgütlenmesini gözden geçirmesi bir zorunluluk haline geldiğinden, yapının kurumsal bir nitelik kazanarak tüm organizasyonlarla birlikte kendi kendini finanse eden bir sistem haline dönüşümünün sağlanması gereklidir.

Sporun, özellikle de futbolun toplumla iç içe olan yapısı özelliği ile de siyasi, sosyal, kültürel ve ekonomik gelişmelerle uyum içerisinde hareket ettiği çok yakından incelendiği zaman görülmektedir, futbol yönetimi ve kurumları her alandaki gelişmeleri izlemek ve onlara uyum sağlamak kendini bu gelişmeler karşısında yenilemek ve geliştirmek mecburiyetindedir.

Spor yönetiminde demokratikleşme çabalarında bir adım önde olan futbolun ve kurumsal yapısını oluşturan T.F.F.nin özerk yönetim yapısı korunarak;

Çağdaş yönetim anlayışı çerçevesinde, Türkiye’nin ekonomik, sosyal, kültürel, coğrafi şartları göz önüne alınarak futbolla ilgili tüm kurumların (Amatör, Profesyonel, Özürlüler, Üniversiteler vb.gibi), bir çatı altında toplanarak, futbolun ülke geneline optimal düzeyde yayılması Almanya örneğinde olduğu gibi konfederasyona dönüştürülmesi ile birlikte serbest piyasa mekanizmasına uyum sağlayabilecek rekabet, kalite ve verimlilik şartlarını yerine getirebilecek niteliklere kavuşturulması ise İngiltere örneğindeki gibi ticari yapılanma ile mümkün olabileceği söylenebilir.

Özerkliğin mali açıdan “kendi kendini finanse eden” ilkesi gereği sporda profesyonelliğide beraberinde getireceği düşünülerek, bu tür yapılanmaların amatör sporun dokusunu zedelemeyecek şekilde oluşturulması ile birlikte futbol yönetimi ve kurumsal yapısında iyileştirme çalışmalarının bu kriterler ölçüsünde düşünülüp gerçekleştirilmesi; Türk spor yönetiminin demokratikleşme çalışmalarını hızlandırarak, AB

sürecindeki ülkemizin sosyal ve ekonomik şartlarının gelişmesinde önemli ölçüde katkıda bulunacaktır.

Bundan sonra yapılabilecek benzer çalışmaların; spor yönetiminde özerkliğin, bütün spor federasyonlarını kapsayacak şekilde idari ve mali çerçevenin çizilebileceği bir model önerisi yönünde düşünülecek olması; Türk spor yönetiminin gelişimini bilimsel anlamda destekleyecektir.



ÖZET

Türk spor yönetiminde özerkliğin ekonomik boyutunun "Türkiye Futbol Federasyonu" (T.F.F.) örneği ile çözümlenmesi amaçlanan bu çalışmada, T.F.F.'nin idari ve mali gelişimi ile ilgili birincil ve ikincil kaynaklar "*dökümantasyon metodu*" kullanılarak incelenmiş, bazı temel sorunlar tarihi araştırmalarda kullanılan "*retrospektif yöntem*" ile değerlendirilmiştir. Ulaşılan tüm belge ve bulgular çözümlenerek yorumlanmıştır.

Türk spor yönetiminde özellikle federasyonlar açısından tartışılabilen özerklik modeli, T.F.F.'de 1988 tarih ve 3461 sayılı "*Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun*" ile uygulamaya konmuştur. Özerklik modeli ile beraber, dönemin gerekleri doğrultusunda yapılan yasal düzenlemeler sayesinde önemli gelişmeler sağlanmıştır. Ancak, T.F.F.'nin mevcut idari yapısında "*özel hukuk hükümlerine tabi tüzel kişilik*", "*tahkim*" ve "*seçim*" ile ilgili uygulamaların yetersiz olduğu; mali yapısında ise, mal ve hizmet üretimi, tüketimi, bölüşümü ve bunların denetlenmesi konularında çözüm bekleyen bir dizi sorunun olduğu gözlemlenmiştir.

T.F.F.'nin idari yapısının; serbest piyasa mekanizmalarına uyum sağlayabilecek rekabet, hız, kalite ve verimlilik şartlarını yerine getirerek etkinlik kazanacağı; mali yapısındaki etkinliğin ise, finans kaynaklarının futbolla ilgili bütün kurum ve organizasyonları kapsayacak şekilde objektif ve sistemli kullanılmasına bağlı olduğu ileri sürülebilir.

Özerkliğin "*mali açıdan kendi kendini finanse etme*" ilkesinin sporda profesyonelliği ön plana çıkardığı gözardı edilmeyerek; T.F.F.'nin özerk kurumsal yapısının, sporun amatör dokusuna aykırı olmayan ve günümüz şartlarına uygun çağdaş yönetim anlayışına kavuşturulması halinde, Türkiye'deki diğer spor teşkilatlarına model oluşturacağı söylenebilir.

SUMMARY

Aim of this study is analysed economic autonomous of Turkish sport management with an example of ' Turkey Football Federation' (T.F.F.). In this example, "*documentation method*" has used, so that first and second source of administrative and financial development of T.F.F. has examined by and certain matters have evaluated by "*retrospektif method*" which is used in exploration of history. All documents and findings have commented by analysis method.

Autonomous model has argued about federation in Turkish sport management because of this argument, in 1988, 3461. law of "*Establishment and Assignment of Turkey Football Federation*" has executed in T.F.F. With autonomous model, there was important buildup owing to legal arrangement in this period. However, application of "*special law desicion depend on corporation*" "*fortify*" and "*selection*" was insufficient in available administration of T.F.F. and there was matters which were analysed about possession and ministration production, consumption, sharing and their inspection in financial building.

Management of T.F.F. can be attuned to free-trade mechanism if competition,speed,quality and efficiency provisions was done so, it has an activity.In financial activity, if all association and organization of football in financial sources are used methodically and objective,it has an activity.

"*finance itself in finacial*" principle is served professionalism, it is glamorous principle from this, if autonomous institutional building of T.F.F. don't against amateur tissue of sport and attain the recent modern administration, it can be said that it is a model for other sport organization in Turkey.

KAYNAKLAR

- 1.AKAT,İ.,BUDAK,G.,İşletme Yönetimi, s.518, Beta Basım yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul,(1994)
- 2.AÇIKADA,C.,ERGEN,E.,Bilim Ve Spor, s.5-7, Büro Tek-Ofset Matbaacılık, Ankara, (1990)
- 3.ADALI,S.,Katılmalı Yönetim, s.17-19,T.D.A.V Yayını,İstanbul, (1986)
- 4.AKARSU,B.,Felsefe Terimleri Sözlüğü, s.138-139, Türk Dil Kurumu Yayınları,Ankara, (1975)
- 5.AKDENK,M.,Türkiye de Spor Elamanlarının Yetiştirilmesi Politikası, s.17, Türk Spor Şurası Tebliği, Ankara, 28,30-Mart , (1980)
- 6.AKIN,B.,ÇETİN,C.,EROL,V.,Toplam Kalite yönetimi,s.5-1, Beta Basım Yayın, İstanbul, (1998)
- 7.ALTUĞ,O.,Kayıt Dışı Ekonomi, 2.Baskı, s.1-2 Türkmen Kitapevi,İstanbul, (1999)
- 8.ANDREFF,W.,L'evolution du Modele Europeen de Financement du Sport Professionne Reflets et Perspectives XXXIX, No, 2-3, s.171-192, (2000)
- 9.ARSLAN,S.,İdari Vesayet Denetimi Ve Türkiye Uygulamasından Ortaya Çıkan Sorunlar, 1Ulusal İdare Hukuku Kongresi, s.533-535, Ankara, (1992)
- 10.ARSLANTÜRK,Z.,Araştırma Metod ve Teknikleri,2.Baskı,s.64-67,Yıldız Matbaası, İstanbul,(1995)
- 11.ATABEYOĞLU,C.,Türk Spor Tarihi Ansiklopedisi, s.29,AN Grafik Basım Sanayi ve Ticaret A.Ş.,İstanbul, (1991)
- 12.ATASOY,V.,Türkiye'de Mahalli İdarelerin Yapısı ve Yeniden Düzenlenmesi, s.67,Türk Dünyası Araştırmalar Vakfı, İstanbul, (1992)
- 13.AYDIN,N.,Futbol 1, s.54-57,TSV Yayını, Başkent Yayınevi, Ankara, (1989)
- 14.AYTAÇ,F.,Merkezi İdareden Mahalli İdarelere Devredilecek Hizmetler, s.6, Mahalli İdareler Eğitim Araştırma ve Geliştirme Vakfı, Ankara, (1994)
- 15.BAKIR,M.,Modern Yönetim Anlayışından Hareketle Spor Yöneticiliğinin Kapsamı, Gazi. BESBD,Cilt4, Sayı4, s.73-80, (1999)
- 16.BALCI, V.,Spor Etkinliklerinin Planlanması ve Yönetimi, s.5-7, Bağırhan Yayınevi Ankara (1999)
- 17.BAŞARAN,İ.E.,Yönetim, s.13-14,Gül Yayınevi,Ankara, (1989)
- 18.BİÇER,T.,Spor Yönetimi Organizasyonu Ekonomik Birim Olarak Spor işletmeleri ve Uygulamadan Bir Örnek, Yayınlanmamış Doktora Tezi, M.Ü.Sos.Bil. Enst. Yönetim Organizasyon A.B.D., İstanbul, (1994)
- 19.BİNGÖL,D.,Personel Yönetimi Ve İlişkiler, s.1-19,Atatürk Üniv., Basımevi, Erzurum, (1999)
- 20.BROCK,D.M., Strategy, Autonomy, Planning Model And Effectiveness: A Contingency Study Of Business Schools,International Journal Of Educational Management, Volume 11, Number. 6,1 pp.248-259, (1997)

- 21.CAN,Y.,SOYER,F.,Spor Hizmetlerinde Verimliliği Etkileyen Faktörlerin Değerlendirilmesi, 1.Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Kongresi, Cilt:2, s.182-200, Ankara, (2000)
- 22.CANIKLIOĞLU,M.D.,Özerklik:Anayasal Temelleri ve Demokrasilerde Anlamı, Khuka, Cilt:3,Sayı:1, s.42-53, Şubat, (2000)
- 23.CASTORIADIS,C., Dünya İnsana Ve Tabiata Dair İletişim, (Çev:Tufan,H.), s.54-67, İletişim Yayıncılık, İstanbul, (1993)
- 24.CERRAHOĞLU,N.,İMAMOĞLU,A.F.,Sporun Ekonomik Boyutu Almanya Örneği, 1.Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Kongresi, Cilt2,s.240-247, (2000)
- 25.COŞKUN,H.,Bir Tutundurma Aracı Olarak Spor Sponsorluğu,Gazi BESBD, Cilt4, Sayı3, s.63-68, (1999)
- 26.ÇAHA, Ö. ,Spora Yaslanarak Bir Nefes Almak, Düşünen Siyaset, Sayı1, s.115-125, (1999)
- 27.ÇAKMAK,N.M. Türkiye Futbol Federasyonunun Hukuki Statüsü, Y. Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sos. Bil. Enst. Kamu Hukuku A.B.D. Ankara, (1999)
- 28.DPT., Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Küreselleşme Özel İhtisas Komisyon Raporu, s.4-6,75-76, DPT Yayınları, Ankara, (2000)
- 29.D.P.T.,Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Beden Eğitimi, Spor ve İstanbul Olimpiyatları, Özel ihtisas Komisyon Raporu, s.8-29, DPT Yayınları, Ankara , (2000)
- 30.D.P.T., Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı s191,215,23, DPT Yayınları, Ankara, (2000)
- 31.D.P.T.,Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı: Spor Özel İhtisas Komisyon Raporu, s.204, Spor Toto Teşkilat Müdürlüğü Basımevi, Ankara, (1983)
- 32.DEMİRBAĞ,M., Decision Making Autonomy Of Joint Ventures, Turkish Public Administration Annual,Vol.22-23, pp.146-147, (1997)
- 33.DEMİRCİ,N., Sporda Yönetim Teşkilatlanma ve Organizasyonlar, s.1-30, Milli Eğt. Basımevi, (1986)
- 34.DOĞAN,İ.,Türk Futbolunda Potansiyel İstanbul Ruhu ve Şiddet, Düşünen Siyaset, Aylık Düşünce Dergisi, yıl1, sayı2, s73-85, Mart, (1999)
- 35.DOĞAR, Y., Türkiye'de Spor Yönetimi, s.63-95, Öz Akdeniz Ofset, Malatya, (1997)
- 36.DOĞAR, Y. ,Türk Spor Yönetiminde Ademi- merkezleşme Eğilimleri,Doktora Tezi, M.Ü.,Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor A.B.D., İstanbul, (1994)
- 37.DORUKKAYA,Ş.,KIRATLI,A.,Türkiye de Futbol Kulüplerinin Şirketleşmesi, Halka açılması, Finansmanı ve Vergileme, s.35-60, Dünya yayıncılık, İstanbul, (1998)
- 38.DRUCKER, P.F.,Yeni Gerçekler, (Çev: Birtane. K.) , s.61-71,T. İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, (1998)
- 39.DURAN,L.,Türkiye'de Bağımsız İdari Otoriteler, Amme İdaresi Dergisi, Cilt30, Sayı1, s.3, 10,Mart(1997)

- 40.DÜLGER,İ.,Üniversite Yönetiminde Değişim Ve Özerklik,Yayınlanmamış DoktoraTezi, H.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi ABD, Ankara, (1991)
- 41.EFİL,İ., İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon, 5.Baskı, s.1-2, Vipaş A.Ş., Bursa, (1998)
- 42.EKENCİ,G.,SERARSLAN,M.Z.,Gelişim Aşamaları Bakımında Spor Teşkilatı ve Değerlendirilmesi, Bed. Eğt. Spor Bil. Der., Cilt 2, Sayı 3, s.72-81, (1997)
- 43.EKENCİ,G.,GÖZEN,M.,Türkiye’ de Spor Tesis Ve Hizmetlerinin Özelleştirilmesi, Gazi BESBD, Cilt5, Sayı2, s.67-78, (1998)
- 44.EKENCİ,G.,İMAMOĞLU,A.F.,Spor İşletmeciliği,1.Baskı, s.9-20, Alf Ofset Matbaacılık Ltd.Şti. , Ankara, (1998)
- 45.EKENCİ,G.,İnsan ve Çevre İlişkilerinin Spor Kulübü Yönetimine Etkileri,Bed.Eğt. Spor Bil.Der.Cilt2, Sayı4, s.35-43, (1997)
- 46.EKENCİ,G.,Türkiye deki Müessese Spor Kulüplerinin Kurumsal Kültürlerinin Toplam Kalite yönetimine Uygunluğu, Gazi BESBD, Cilt5, Sayı4, s.43-54, (2000)
- 47.ERDEMLİ,A.,Türk-Alman Kültür Diyalogunda,Spor Ahlakı Ve Spor Felsefesine Yeni Yaklaşımlar, s.75-80, Meya Matbaacılık Ltd.Şti, İstanbul, (1991)
- 48.ERDOĞAN,İ.,Sporun Siyasal Ekonomisi üzerine,Ankara Üniversitesi, İletişim Fakültesi, [http:// www.ankara.edu.tr](http://www.ankara.edu.tr).(2001)
- 49.ERDOĞAN,M., Anayasal Demokrasi, s.23-24, Siyasal Kitapevi, Ankara, (1996)
- 50.EREN, H. ,Yönetimde Merkezîyetçilik, Adem-i Merkezîyetçilik Denetim, Türk İdare Dergisi, sayı 403, s.145-150, Haziran (1994)
- 51.EREN,E.,Yönetim ve Organizasyon, 4.Baskı, s.10,Beta Basım Yayın Dağıtım AŞ., İstanbul (1998)
- 52.ERGÜN,T.POLATOĞLU,A.,Kamu Yönetimine Giriş, s.6-9, İksan Matbaası, Ankara, (1992)
- 53.ERKAN, H. , Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme, s.184-185, T.İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, (1998)
- 54.FANATİK GAZETESİ, Avrupa’da Sporun Finansmanı, 23.Haziran.2001
- 55.FİŞEK,K.,100 Soruda Türkiye Spor Tarihi, s.52, Gerçek Yayınevi,İstanbul, (1985)
- 56.FİŞEK,K.,Devlet Politika ve Toplumsal Yapıyla İlişkileri Açısından Spor Yönetimi s.247,536 Bağırhan Yayınevi, Ankara, (1998)
- 57.GENÇ,D.A., Spor Hukuku , s.30-38, Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd.Şti., İstanbul, (1998)
- 58.GENÇ,D.A.,Futbol Kulüplerinin Stratejik Yönetimi, Beşiktaş Örneği, s.83-84, Bağırhan Yayınevi, Ankara, (1999)
- 59.GENÇLİK SPOR 2001, Geçmişten Günümüze Spor Toto,Yıl.1, Sayı.2, s.25, Mart. (2001)
- 60.GİRİTLİ,İ.,Türkiye’nin İdari Yapısı, s.19-24, Filiz Kitapevi, İstanbul , (1991)

- 61.GÖRMEZ ,K.,Türkiye’de Yerel Yönetim Reformu Üzerine,Yeni Türkiye,Yıl1, s.4, s.27-339, Mayıs-Haziran, (1995)
- 62.GÖZÜBÜYÜK,A.Ş.,TAN,T.,İdare Hukuku Genel Esaslar, Cilt1, s.137-156,Turhan Kitapevi, Ankara, (1998)
- 63.GÖZÜBÜYÜK,Ş.A.,Yönetim Hukuku, 11. Baskı , s.1-55, Turhan Kitapevi, Ankara , (1998)
- 64.GÜNÂL, A.N. ,Türk Spor Hukukunun Genel Esasları ve İlgili Mevzuat, s.273-281, Yetkin Yayınları, Ankara, (1998)
- 65.GÜNEY,T., Profesyonel Futbolda Yönetim Uygulamaları, Yayın No:7 s.8- 33, Futbol Federasyonu , İstanbul, (1991)
- 66.GÜVEN,Ö.,Futbol Topuyla Oynamanın Bazı Kültürlerdeki Benzer Görünümleri ve Tarihsel Gelişimine Ait Bilgiler, Düşünen Siyaset, Aylık Düşünce Dergisi, yıl:1, sayı2, s.95-115, (1999)
- 67.HEİNEMANN,K.,HORCH,H.D., Spor Organizasyonunun Sosyolojisi, (Çev:Yerlisu,T)Gazi Üniversitesi, Sağ Bil. Enst. Bed. Eğt ve Spor, Doktora Programı, Spor Kulüpleri Yönetimi Dersi Ödevi, Haziran, (1995)
- 68.HÜRRİYET GAZETESİ,Futbolda En Zor Deplasman Borsa, 21 Kasım.2001
- 69.İLAL,E.,Radyo Hürriyeti,Özerklik Ve 1961 Anayasası, s.41-98, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, (1972)
- 70.İMAMOĞLU, A.F. ,Fonksiyonel Açidan Spor Yönetiminin Anlam ve Önemi, Gazi Eğitim Fak. Der.,Cilt 8, sayı I, s.21-34, (1992)
- 71.İMAMOĞLU, A.F. ,İki Binli Yıllara Doğru Türk Sporü Üzerine Bazı Gözlemler,Gazi Eğitim Fak. Der., Cilt 8, Sayı I, s. 9-19 , (1992)
- 72.İMAMOĞLU, A.F.,Toplam Kalite Yönetim Anlayışı Açısından Spor Hizmetleri, Bed.Eğt. Spor Bil.Der. Cilt :3,Sayı:2, s.51-62, (1998)
- 73.İMAMOĞLU, A.F.ÇİMEN,Z.,Türkiye’de Spor Federasyonlarında Örgütsel Değişim İhtiyacı ve Bazı Uygulamalar Üzerine Düşünceler, Gazi BESBD, Cilt 4, Sayı 2, s.59-76 ,(1999)
- 74.İŞCAN,F.,Türklerde Spor, s.43-45, Milli Eğitim Basımevi, Ankara, (1988)
- 75.KALABALIK,H.,Mahalli İdarelerde Özerklik Sorunu, Selçuk Üniv. Sos. Bil. Enst. İdare Hukuku A.B.D. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya, (1996)
- 76.KANAT,T.,Genel Müdürlük Yapısı İçerisinde Federasyon Başkanlarının Seçimi, Hacettepe Üniv.1.Ulusal Spor Bilimleri Sempozyumu Bildirileri, s.203 , (1990)
- 77.KARAKÜÇÜK,S.,YENEL,İ.F.,Spor Köşe Yazarlarının Okuyucuya Yansıttığı Görüşlerin Bir Analizi,Gazi BESBD, Cilt4, Sayı1, s.55-62, (1999)
- 78.KARAKÜÇÜK,S.,YENEL,İ.F.,Türk Sporunun Gelişmesi ve Topluma Yaygınlaştırılması Bakımından Basının Etkinliği ,Bed.Eğt. Spor Bil. Der., Cilt2, Sayı2, s.56-67, (1997)
- 79.KELEŞ,R.,Yerel Yönetimlerde Özerklik Şartı Karşısında Avrupa ve Türkiye, Çağdaş Yerel Yönetimler,TODAİE Yayınları, Cilt4, Sayı6, s.3-15, Kasım, (1995)

- 80.KETEN,M.,Türkiye’de Spor, 2. Baskı , s.67, Polat Ofset, İstanbul, (1993)
- 81.KORKMAZ,S.,Avrupa’da Biteriz, Akşam Gazetesi, 24.Haziran.2001
- 82.KURT,M.,ATAYMAN.V.,Modern Sporun Düny ve Bugünü, s.52-53,66,Sorun Yayınları İstanbul, (1997)
- 83.MAYO,H., Demokratik Teoriye Giriş, (Çev:Kongar,E.), s.37, TSİD,Yayınları, Ankara, (1964)
- 84.MİLLİYET GAZETESİ,Türkçe Sözlük ,s.510, Milliyet Tesisleri, İstanbul, (1985)
- 85.MİLLİYET GAZETESİ, Futbolda Şaşırtan Tablo, 9.Mart.2000
- 86.NADAROĞLU,H., Mahalli idareler, 4.Baskı, s.24,Beta Basım Yayım,İstanbul,(1989)
- 87.OKAN,K.,Türk Spor Tarihi, s.23, Möm Yayınları.8, Ankara, (1975)
- 88.ONAR,S.S.,İdare Hukukunun Umumi Esasları, 3.Baskı, Cilt2, s.611,İsmail Akgün Matbaası, İstanbul, (1996)
- 89.ORTA,L.,F.I.F.A. Dünya Kupası Finallerinin Analitik Olarak İncelenmesi,1.Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Kongresi, Cilt2, s.227-239, (2000)
- 90.ÖZAY İ.H.,Gün ışığında Yönetim , s.196-211, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, (1994)
- 91.ÖZBUDUN,E.,Türk Anayasa Hukuku,3.Baskı, s.19,Yetkin Yayınları, Ankara, (1993)
- 92.ÖZMADEN,H.,Cumhuriyet Dönemi İlk Spor Teşkilatı Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (1922-1936)’nın Yapılanma Sürecinde Beden Eğitimi ve Sporun Fonksiyonları Fonksiyonlardaki Değişmeler ve Toplumsal Hayata Etkileri,Yayınlanmamış Doktora Tezi, M.Ü.Sağ.Bil.Enst., Beden Eğitimi ve Spor ABD., İstanbul, (1999)
- 93.PİNNİNGTON,A.,HASLOP,D.,Team Leader Autonomy İn New Product Development, Management Decision,Volume33, Number9, pp.5-11, (1995)
- 94.PLATİN, Şampiyonlar Ligi Para Basıyor, Aylık Ekonomi ve Aktualite Dergisi,Yıl2, Sayı4, s.82, Haziran, (1999)
- 95.ROWE,D., Popüler Kültürler: Rock ve Sporda Haz Politikaları, (Çev: Küçük,M.),s.184-185, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, (1996)
- 96.SABAH GAZETESİ.,Futbol Kulüpleri Borsa Sahasında ,9.Nisan.2000.
- 97.SAN,H.,Belgeleri İle Türk Spor Tarihinde Atatürk, No:4, s.93, TSV Yayınları Ankara, (1981)
- 98.SARAN, M.U.,Özerklik ve Mahalli İdareler Düzeyinde Denetim Türk İdare Dergisi, Sayı 408,s.21-32, Eylül-(1995)
- 99.SARTORI,G.,Demokrasi Teorisine Geri Dönüş (Çev:Karamustafaoğlu,T.,Turhan,M.),s.343, 344,Türk Demokrasi Vakfı Yayını, Ankara,(1993)
- 100.SENCER,M.,Türkiye’nin Yönetim Yapısı, s.3-36, Alan Yayıncılık, Ankara, (1992)
- 101.SERARSLAN,Z., Kurum Kulüplerinin Kuruluş Amaçları ve Türk Sporunda İçindeki Yerleri, Spor Bilimi Dergisi , sayı1, s.44, İstanbul, (1989)

- 102.SOMALI,V.,Teknik ve Taktik Yönleriyle Futbol Tarihi,s.48, İnkılap Kitapevi, İstanbul, (1989)
- 103.SPOR ŞÛRASI,Sporda Özerklik ve Spor Teşkilatının Yeniden Yapılanması Komisyon Raporu, s.331-335,G.S.G.M. Yayını, Ankara, (1999)
- 104.SUNAY,H.,İMAMOĞLU,A.F.,DELİCEOĞLU,S.D.,Türk Spor Teşkilatında Görev Yapan Spor Yöneticilerinin Uygulamalarında Sergiledikleri Yönetim Anlayışlarının İncelenmesi,1. Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Kongresi , Cilt2, s.201-211, (2000)
- 105.SUNAY,H.,Spor Yöneticilerinin Nitelikleri Ve Eğitimi , Bed. Eğt. Spor Bil.Der.Cilt3, Sayı:1, s.59-68,(1998)
- 106.SURGİT,K.,Çağdaş Yönetim Anlayışı Ve Yöneticilerin Amaç Ve Politikaları Belirleme İşlevleri, Amme idaresi Dergisi, Cilt 14, sayı 51, s.3-4,(1981)
- 107.SÜMER,R.,Sporda Demokrasi ,2.Baskı, s.13-25-126, Şafak Matbaası, Ankara, (1989)
- 108.SÜMER,R.,Sporda Demokrasi 2, s.20-27, Şafak Matbaacılık, Ankara, (1990)
- 109.STAR GAZETESİ.,Digitürk Kulüpleri Pazarlamacı Yaptı,10.Temmuz.2001
- 110.STAR GAZETESİ,Futbol Federasyonu Şokta,22.Temmuz.2001.
- 111.ŞİMŞEK,Ş.,Yönetim Ve Organizasyon, 2.Baskı, s.7-14,Damla Ofset, Konya, (1998)
- 112.ŞİPAL,M.C., Avrupa Konseyi Üye Ülkelerde Sporun Teşkilatlanması, s.5-57,G.S.G.M. Yayını, Ankara,(1989)
- 113.T.C.DEVLET TEŞKİLAT REHBERİ, Yayın No:227, s527-528 ,TODAİE, Ankara, (1988)
- 114.T.C. MALİYE BAKANLIĞI,Vergi İnceleme Raporu, İstanbul, 11.05.2001
- 115.TALAS,C.,Ekonomik Sistemler, 5.Baskı, s.31, İmge Kitapevi ,Ankara, (1999)
- 116.TAN,T.,Bağımsız İdari Otorite Olarak Sermaye Piyasası Kurulu, s.3-12, SPK Yayını, Ankara,(1996)
- 117.TATA,J.,Autonomous Work Teams: An Examination Of Cultural And tructural Constraints, Work Study,Volume:49, Number5, pp.187-193, (2000)
- 118.TAYGA,Y.,Türk Spor Tarihine Genel Bakış, Yayın No: 87, s.124.162, G.S.G.M, Ankara, (1990)
- 119.TERCÜMAN GAZETESİ, Spor Ansiklopedisi : Futbol, s.65-67, Tercüman Matbaacılık İstanbul, (1981)
- 120.TEREKLİ,M.S.,ERKAN,M., Serbest Zaman Endüstri İçerisinde Rekreasyon Sportu, 1.Gazi Bed.Eğt.ve Spor Bilimleri Kongresi, Cilt2, s.146-152, (2000)
- 121.TEREKLİ,M.S.,KATIRCI,H,Sporda Çağdaş Pazarlama Anlayışı,1.Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Kongresi, Cilt:2, s.410-417, (2000)
- 122.TEZİÇ,E.,Anayasa Hukuku, 3.Baskı, s.129, Beta Yayın, İstanbul, (1996)
- 123.THE FOOTBALL ASSOCIATION LIMITED ,Annual Report, s.47-50, London, (1999)

- 124.T.O.B.B Mahalli İdarelerin Yeniden Yapılandırılması ,Yerel Yönetim Reformu, Özel İhtisas Komisyon Raporu, s.89-303,TOBB Yayını,Ankara,(1996)
- 125.TOCQUEVILLE,A.,Amerika da Demokrasi, (Çev:Timur. T),s.30-31 ,Siyasal İlimler Serisi 4, İstanbul,(1962)
- 126.TORTOP,N.,Mahalli İdareler,4.Baskı, Yayın No: 237, s.5-15, TODAİE, DİE Matbaası, Ankara,(1991)
- 127.TORTOP,N.,Yönetim Biliminin Temel İlkeleri,TODAİE, s.92-97, Ankara, (1990)
- 128.TORTOP,N.,Özerk Üretken Ve Katılımcı Mahalli İdare Anlayışı, A.İ.D, cilt 24, sayı:4, s.3, 15, Aralık(1991)
- 129.TORTOP,N.,Yerel Yönetimler Ve Mali Özerklik, Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, Cilt5, Sayı5, s.3-13 ,Eylül(1996)
- 130.TORTOP.N.,İSBİR,E.G.,Yönetim Bilimi, s.1-22, Yargı yayınları, Ankara, (1983)
- 131.TÜRKİYE FUTBOL FEDARASYONU YAYINLARI,Türk Futbol Tarihi (1904-1991), Cilt1, s.7-18, Gül Basım Yayın AŞ, Haziran, (1992)
- 132.TÜRKİYE FUTBOL FEDARASYONU YAYINLARI,Türk Futbol Tarihi (1991-1996), Cilt 2, s.3-11Gül Basım Yayın AŞ,Haziran,(1992)
- 133.TÜRKİYE FUTBOL FEDERASYONU, Olağan Genel Kurulu,s.80-100, 8-9 Haziran, (2001)
- 134.TÜRKİYE FUTBOL FEDERASYONU,Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun,17.6.1992
- 135.TÜRKİYE FUTBOL FEDERASYONU, Türkiye de Futbolun Yeniden Yapılanması, Ankara (1999)
- 136.ÜÇİŞİK,H.F.,Sporda Sorunlar ve Çözüm Önerileri, s.72-89, Ötüken Neşriyat, İstanbul, (1999)
- 137.ÜÇİŞİK,F.,Türk Spor Yönetimindeki Gelişmeler ve Değerlendirilmesi, Spor Bilimleri Dergisi, sayı1, s.145,156, (1988)
- 138.ÜÇÖK,T.,Yönetim İlkeleri, 3.Baskı, s.162, Gazi Kitapevi, Ankara, (1992)
- 139.VOLGT,D., (Çev:Atalay,A.), Spor Sosyolojisi, s.188, Alkim Yayınları, İstanbul,(1998)
- 140.YALÇINDAĞ,S.,Bitmeyen Senfoni: Yerel Yönetimler Reformu, A.İ.D, Cilt:26, Sayı1, s.67-68, Mart (1993)
- 141.YALÇINDAĞ,S.,İlçe Özel yönetimi, Yayın No:1567,s.4 ,TODAİE, Ankara, (1992)
- 142.YENEL,İ.F.,İMAMOĞLU,A.F., Gençlik Ve Spor Genel Müdürlüğünün Bazı Çalışma Alanlarında Yetkili Olması Gereken Yönetimsel Birimlerin Yönetim Kademelerince belirlenmesi, Gazi BESBD, Cilt3,Sayı4, s.65-80, (1998)
- 143.YENEL,İ.F.,Türk Spor Yönetiminde Yetki Devri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniv. Sağ. Bil.Enst., Beden Eğitimi ve Spor A.B.D., Ankara, (1998)
- 144.YENİ ZEMİN DERGİSİ, Demokratikleşme Sürecinde Yerel Yönetimler, s.9-11, 14.02.1994
- 145.YESİN,A.,Sporda Bürokrasi Kalkıyor, Milliyet,14.10.1993

- 146.YETİM,A.A.,Sporun Sosyal Görünümü, G.Ü, Bed. Eğt. Spor Bil.,Cilt5,Sayı1,s.63-72, (2000).
- 147.YETİM,A.A.,İMAMOĞLU,A.F.,ÇİMEN,Z.,Spor Yöneticilerinin Yönetimde İnsan İlişkilerini Benimsedikleri Yaklaşımlar, Gazi BESBD, Cilt.3, Sayı.3, s.70,(1998)
- 148.YETİM,A.A.,GÜNAY,M.,Yönetim Süreçleri Ve Spor Yönetimi, Gazi Eğitim Fak. Der., Cilt.8 Sayı 1, s.1-8 ,(1993)
- 149.YETİM,A.A.,Sosyoloji ve Spor, s.18,74-75, Topkar Matbaacılık, Ankara, (2000)
- 150.YETİM,A.A.,Spor Yönetiminde Sistem Yaklaşımı,Bed. Eğt. Spor Bil. Der,Cilt1,Sayı1, s.58-63, (1996)
- 151.YILDIRAN,İ., Tepük Futbol mudur?:XI. Yüzyıl Türk Spor Faaliyetlerinden “Tepük” Oyununu Mahiyeti Üzerine Bir Araştırma,Bed.Eğt.SporBil.DerCilt2,Sayı1, s.54- 62,(1997)



ÖZGEÇMİŞ

19 Mayıs 1968 de Elazığ'da doğdum. İlk, orta, lise eğitimimi bu ilde tamamladım. 1986 yılında Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, Beden Eğitimi ve Spor bölümüne girdim. 1990 yılında mezun oldum.

1991 yılında Öğretmen Yeterlilik Sınavını kazanarak Muş İli Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı Muş Lisesin de Beden Eğitim Öğretmeni olarak göreve başladım, Mecburi hizmetimi tamamlayarak, 1993 yılında Elazığ İmam Hatip Lisesine tayin oldum.

1994 yılında Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı Programında, Yüksek Lisans öğrenimime başladım, 1995 yılında aynı üniversitenin Fen Edebiyat Fakültesi Beden Eğitimi ve Spor Bölümün de Araştırma Görevlisi olarak göreve başladım. 1996 yılında Prof. Dr. Eyüp G. İSPİR danışmanlığında "Fırat Havzasındaki Spor Teşkilatlarının Sporun Yaygınlaştırılmasına Katkıları" Uzmanlık Tezi ile mezun oldum.

1997 yılında Yedek Subay olarak askere alındım, 1998 yılında terhis oldum. 1998 yılında Yüksek Öğretim Kurulunun 35. Madde gereğince Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı Doktora Programına yerleştirildim ve aynı üniversitenin Beden Eğitimi ve Spor yüksek Okulu, Spor Yöneticiliği Bölümünde, Araştırma Görevlisi olarak göreve başladım halen bu görevime devam etmekteyim.

EKLER

EK-1- Spor Şurası Yeniden Yapılanma Özerklik Komisyon Raporu

EK-2-Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun

EK-3- Türkiye Futbol Federasyonun Teşkilat Yapısı ve Görevleri

EK-4-Türkiye Futbol Federasyonunun Bütçe Uygulama Esasları



EK-1

Yeniden Yapılanma ve Özerklik Komisyon Raporu

(30-Haziran-2.Temmuz 1999) Spor Şurası

A) Avrupa Konseyine üye olan, Avrupa Birliği'ne üyelik sürecinin içinde olan ülkemizin sporla ilgili konularının hükümet içerisinde bir bakanlık düzeyinde ele alınabilmesi için

GENÇLİK ve SPOR BAKANLIĞI'nın kurulması gerektiğini, ancak müsteşarlık şeklinde düzenleme yönünde de görüşler olduğu (%45)

B) Bakanlığın, ulusal spor politikalarını belirleyen, ülkemizde spor kavramını ve kültürünü yaygınlaştırmayı hedefleyen merkezi bir yapılanma olarak planlanması gerektiğini,

C) Bakanlığın, gerekli yasal düzenlemeler için öneriler oluşturacak, karar mekanizması niteliğinde ve yaptırımı olan, federasyon ve ilgili spor kuruluşlarının temsil edildiği, bağımsız, spor politikalarına yön veren bir üst kurula (Yüksek Spor Kurulu) dayalı olarak çalışması gerektiğini,

D) Bakanlığın,

1- Gençlik Hizmetleri,

2- Spor,

3- Gelirler,

4-Araştırma-Planlama-Koordinasyon ile ilgili birimlerden oluşması gerektiğini,

E) 657 sayılı Devlet Personel Yasasında spor hizmetleri sınıfının ihdas edilerek teşkilatın ilgili uzman istihdam etmesi yoluyla güçlenmesinin sağlanması, gerektiğini,

F) Federasyonların, federe kulüplerin genel kurulları bazında yapılanarak: idari, mali ve hukuki yönden özerk olmaları gerektiğini, ,

G) Federasyonların Bakanlık nezdindeki üst kurulda (Yüksek Spor Kurulu) temsili için konfederasyon çatısı altında yapılanması gerektiğini,

H) Federasyonların gelirlerinin kendi öz kaynakları ile devletin aktaracağı kamu kaynakları şeklinde olması gerektiğini,

I) Taşra teşkilatının özel durumu nedeniyle Mahalli İdareler Yasa Tasarısı içinde konunun dikkatle ele alınması, sporun yaygınlaştırılması yönündeki çabaların daha verimli olması için merkez yönetimdeki üst kurul (Yüksek Spor Kurulu) benzeri yapılanmasının il spor müdürlüklerine de taşınarak İl Spor Kurulları oluşturulması gerektiğini,

Şura Başkanlığına sunmaya karar vermiştir.

Sporda Özerklik ve Spor Teşkilatının Yeniden Yapılanması

Ön Hazırlık komisyon Raporu

I-GİRİŞ

Türkiye'de sporun yeniden yapılanması konusunda çalışma; üzere toplanan komisyonumuz çalışmalarında tüm komisyon üyelerinin konuyla ilgili görüşlerinin ortaya konması ve bu görüşlerin bütün olarak rapor haline getirilmesi benimsenmiştir.

II-MEVCUT DURUM VE SORUNLAR

1-Merkezdeki idari yapı ve yönetim hantal olup, merkezi, teşkilat mevcut yapısıyla gelişen toplumumuza dar gelmekte ve ihtiyaçlara cevap vermekte yetersiz kalmaktadır.

2-Mevcut teşkilat, ticaretleşen anlayış çerçevesinde yeni bir yapılanmayı gerektirmektedir.

A- Merkezi Yönetim

3-Mevcut teşkilat devletin hantal mali bürokrasisi içinde yavaşlamakta, sporun yarattığı ve yaratabileceği mali kaynakları kullanamamaktadır.

4- Merkezden bölgelerle ilgili yapılan planlama yetersiz olmaktadır

5- Yönetim siyasi otoritenin olumsuz etkisindedir.

6- Türkiye'deki spor teşkilatının tepeden aşağıya merkeziyetçi bir yönetim şekli olduğu, bunun da tabanın (Kulüplerin) ihtiyaçlarına cevap vermekte yetersiz kaldığı anlaşılmaktadır.

7- Kanunda merkezi idarenin yaptırım gücü ve yaptırımı ilişkin hükümler bulunmadığından, 500'den fazla işçi çalıştıran kuruluşların spor tesisi yapma, belediyelerin ve özel idare gelirlerinin %1'inin İl Müdürlüğüne aktarılması vb. maddeler uygulanamamaktadır.

8- Mevcut yapıda gençlik hizmetleri sporun gölgesinde kaldığından gerçek işlevini yerine getirememektedir.

9- SESAM nitelik ve nicelik olarak istenilen yeterliliğe ulaşamamıştır,

10- Nitelik ve nicelik olarak eğitimde (antrenörlük, hakemlik, vb.) yeterli düzeye ulaşamamıştır.

11- Türkiye'de bütün branşlara üst düzeyde eğitim ve teknik yardım verebilecek bir olimpiik, hazırlık merkezi bulunmamaktadır.

12- Olimpiik standartlara uygun tesislerin yapılmasında başarı sağlanamamıştır.

13- Mevcut tesislerin verimli, sürekli ve yaygın kullanımı sağlanmamış, müsabaka ve antrenmana verilen sınırlı saatlerin dışında atıl bırakılmıştır.

14- 657 Sayılı yasada spor hizmetleri sınıfı ihdas edilmediğinden mevcut teşkilatın çalışanları spor yönetiminde uzmanlaşmış elemanlardan, oluşturulamamıştır.

B-Federasyonlar

- 1- Federasyonlar mali ve yönetim kararlarında yeterince özgür; değildir.
- 2- Futbol Federasyonu örneğinde olduğu gibi alt yapı hazırlanmadan özerkliğe geçmek sorunlar yaratmıştır.
- 3- Yaygın, zevk ve sağlık için yapılan ve yarışma amaçlı olmayan faaliyetlere önem verilmemektedir.

C- Taşra Teşkilatı

- 1-Gençlik ve spor taşra teşkilatı siyasal etkiler nedeniyle verimli çalışmamaktadır.
- 2-Merkez yönetimin Ankara'dan verdiği talimatlar taşra yönetiminin tercihi ile çalışmakta ve yönetsel karmaşıklığa neden olmaktadır.
- 3-İdari yapı içinde ilçe Müdürlüğü gibi görevlerin yetki ve sorumlulukları belirlenmediğinden, söz konusu kadrolar sadece kişilere avantajlı kadro verme amacıyla kullanılmaktadır.
- 4-İllerde Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri değişik sporların yapılmasında öncülük etmelerine rağmen sporun yaygınlaştırılıp kulüplere devredilmesini başaramamıştır. Kamu kaynakları bazı kulüpler lehine kullanılarak spor kulüpleri arasında haksız rekabet yaratılmıştır.
- 5- Sadece spor yapma amacıyla yaygın, zevk ve sağlık için yapılan sportif faaliyetlere önem verilmemektedir.

III-ÖNERİLER

Ülkemizde spor; merkezde bir üst kurul şeklinde, illerde mahalli idareler şemsiyesi altında yapılmalı, federasyonlar kamu kaynaklarından faydalanmaya devam eden, sorumlu (Denetlenen) ve yetkili özerk bir yapıya sahip, tüzel kişilik olarak yapılandırılmalıdır. Bu felsefeden ortaya çıkan öneriler aşağıda sıralanmıştır.

- Üst Kurul herkes tarafından saygın, siyasi ve diğer etkilerden kendisini soyutlayabilen kişilerden oluşmalıdır. Bu kurulda spor yelpazesinin yaygın temsili sağlanmalıdır. Kurulda; içişleri, Adalet, Bayındırlık, Milli Eğitim, Maliye vb. devletin icracı bakanlıkları temsil edildiği gibi Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi, Türkiye Amatör Spor Kulüpleri Konfederasyonu, Türkiye Spor Yazarları Derneği, Hakem - antrenör - Sporcu Dernekleri, Profesyonel Kulüpler Temsilcisi, Genelkurmay, Spordan Sorumlu Devlet Bakanlığı, Üniversitelerin Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulları, Spor Bilimleri Derneği ve bunun gibi sivil toplum örgütleri ile kamu kurum ve kuruluşların temsilcileri bulunmalıdır.

- Üst Kurul sporda ulusal politikaların tespiti, planlama, denetleme, koordinasyon ve spor ortamı hazırlama görevlerini üstlenmelidir.

- Bu Üst Kurul; Ulusal Spor Konseyi, Yüksek Spor Konseyi, Akademik Kurul gibi bir isimle adlandırılmalı ve bu grubun içinden icraya doğrudan etki eden, katılan, daha ufak bir icra, yönetim, yürütme kurulu oluşturulmalıdır.

- Bu kurul altında Müsteşarlık düzeyinde bir örgütlenmeye gidilmeli, bu örgütün siyasetten en az etkilenebilecek şekilde ve devletin en üst düzeyinde (Cumhurbaşkanlığı Başbakanlık şemsiyesi altında) yapılandırılmalıdır.

- Söz konusu Müsteşarlık bünyesinde devletin planlama, denetleme; koordinasyon ve spor ortamı yaratma işlevlerini yerine getirebilecek Genel Müdürlükler (Tesisler, Gençlik Hizmetleri, Okul Sporları v.b.) ve Yüksek Denetleme Kurulu oluşturulmalıdır.

- T.M.O.K. Özerk spor federasyonları Başkanlıklarının doğal üyesi olduğu ve IOC mevzuatı esasları (Olympic Charter) dahilinde yeniden yapılandırılarak spor federasyonlarına üst kurul içinde işlevlik kazandırılmalıdır.

- Federasyonların yapılanmasında hedef özerkleşmedir. Günümüz şartlarında tüm federasyonların mali olarak ihtiyacı olan para kaynağının tamamını kendisinin temin etmesi söz konusu olamayacağı için kamu hizmeti yapan federasyonlar özerk olmalarına rağmen kamu kaynaklarından Ayni ve nakdi yardım alabilmelidirler.

- Federasyonlar aktif sporcu oranında temsil edilen kulüplerden oluşturulan genel kurulları tarafından seçilmeli, bu seçimlerde Federasyon Başkanı ve Yönetim Kurulu Listesi birlikte değerlendirilmelidir. Federasyonların tamamına (Futbol Dahil) çalışma esasları ortak bir çerçeve kanunla tüzel kişilik kazandırılmalıdır.

- Federasyonların bünyesinde kendi iç denetimini sağlayan ve genel kurullarınca seçilen tahkim, denetleme ve disiplin kurulları oluşturulmalıdır.

- Federasyonlar kamu kaynaklarından aldıkları desteği daha çok alt yapı çalışmalarına yönlendirmelidirler.

- Federasyonların çalışma esaslarını belirleyen kanunda, genel kurulun olağanüstü toplantıya çağırılması ve genel kurul üyelerinin tespiti hususları realist bir şekilde belirtilmelidir. Mevcut futbol kanunundaki delege seçimi ve olağanüstü genel kurul toplayabilme sorunları da çözümlenmiş olacaktır.

- Federasyonlar idari ve mali açıdan, müsteşarlığın gözetim ve denetimine tabi olmalıdırlar.

- Federasyon Başkanlıklarında yüksek tahsil ve yabancı dil yeterliliği şartı aranmalıdır.

- Federasyon Yönetim Kurulları branşların ihtiyacı doğrultusunda değişik sayılarda yapılanabilmek bu sayılarda 9-21 gibi asgari ve azami sınırlar olmalıdır.

- Güçlendirilmiş yerinden yönetim felsefesinde örgütlenen; Mahalli İdareler (Meclisteki kanun tasarısındaki gibi) il düzeyinde sporun halka yaygın (Herkes için) spor felsefesi doğrultusunda sorumluluk üstlenmelidir. Mevcut mahalli idareler tasarısında öngörülen müdürlüklerden Spor, tek başına müdürlük olarak yapılmalıdır. Sporun gölgesinde gençlik, kültür ve turizm hizmetleri aksayacaktır.

- Merkez yönetimdeki temsilcilik (Danışma Kurulu) felsefesi mahalli idareler yapısına taşınarak, ilde İl Spor Kurulu oluşturulmalı ve il Spor Müdürleri ile birlikte çalışmalıdır.

- Belediyeler- (Büyük şehir, İl, ilçe, Belde) yaygın spor, spor tesisi ve spora kaynak yaratma hususlarında sorumluluk üstlenmeli ve bu sorumlulukları Belediyeler kanununda açık bir maddeyle ifade edilmelidir. İl Spor Müdürlüğü ve Belediyeler yeterli sayıda kulüpleşmemiş sporları oluşturacağı kulüplerle desteklemeli, tüm kulüplere eşit yaklaşmalıdır.

Spor teşkilatlanmasında; sporun bir uzmanlık (Antrenörlük, liderlik, Yöneticilik ve Eğitcilik) olduğu kabul edilerek personel istihdamı bu doğrultuda gerçekleştirilmelidir. Eğitim formasyonu uygun olmayan kişiler istihdam edilmemelidir.



EK-2-

Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş Ve Görevleri Hakkında Kanun

Kanun No: 3813

Kabul Tarihi: 17.6.1992

Bu kanun 03.07.1992 gün ve 21273 sayılı Resmi Gazetede yayınlanmıştır.

Amaç:

Madde1: Bu kanunun amacı, futbol faaliyetlerini milli ve milletlerarası kurallara göre yürütmek, teşkilatlandırmak, geliştirmek ve Türkiye'yi futbol konusunda yurt içinde ve yurt dışında temsil etmek üzere özel hukuk hükümlerine tabi ve tüzel kişiliğe sahip, özerk Türkiye Futbol Federasyonunun kurulması, teşkilat, görev ve yetkilerine ait esas ve usulleri düzenlemektir. Türkiye Futbol Federasyonunun Merkezi Ankara'dadır.

Federasyonun Görevleri

Madde2- Türkiye Futbol Federasyonunun görevleri şunlardır.

- a) Futbol faaliyetlerini yürütmek, futbolun gelişmesini ve yurt sathına yayılmasını sağlamak, bu konularda her türlü düzenlemeyi yapmak, karar almak, ve uygulamak.
- b) Milli ve milletlerarası kuralların ve her türlü talimatın uygulanmasını sağlamak ve Türkiye'yi futbol ile ilgili konularda yurt dışında temsil etmek.
- c) Yurt içi ve yurt dışı futbol faaliyetleri ile milli müsabakalar için plan, program ve benzeri her türlü düzenlemeyi yapmak ve başarılı sonuç sağlanması için gerekli tedbirleri almak.

Teşkilat

Madde3- Türkiye Futbol Federasyonu, Merkez, Yurtiçi ve Yurtdışı Teşkilatından meydana gelir.

Federasyonun Merkez Teşkilatı

Madde4- Federasyonun Merkez Teşkilatı,

- a) Genel Kurul,
- b) Başkanlık,
- c) Yönetim Kurulu,
- d) Denetleme Kurulu,
- e) Tahkim Kurulu,
- f) Merkez Hakem Kurulu,
- g) Yan Kurullar,
- h) İdari Birimlerden, meydana gelir.

Genel Kurul

Madde5- Genel kurul dört yıl için seçilecek (A) ve (B) grubu üyelerden oluşur.

A Grubu Üyeler

Profesyonel 1. lig kulüplerinden bu ligde şampiyon olmuş kulüplerden kulüp genel kurullarınca seçilecek altışar, bunların dışındaki 1. lig kulüplerinden kulüp genel kurullarınca seçilecek, dörder temsilci, 2. lig kulüplerinden her grupta bulunan kulüplerin yönetim kurullarınca

kulüp üyeleri içinden seçilecek birer temsilcinin gruplarında kendi aralarında seçilecekleri on ikişer, 3. lig kulüplerinden her grupta bulunan kulüplerin yönetim kurullarınca kulüp genel kurul üyeleri içinden seçilecek birer temsilcinin gruplarında kendi aralarında seçecekleri üçer temsilciden oluşur.

B Grubu Üyeler

- a) En çok bulunan Futbol Antrenörleri Derneği genel kurulunun tespit edeceği on üye,
 - b) En çok Türkiye Futbol Federasyonu hakem klasmanında yer alan üyeye sahip futbol Hakemleri derneği kurulunun seçeceği on üye,
 - c) Amilli Takımda asgari yirmi defa milli olmuş futbolcuların kendi aralarından seçecekleri on beş üye ile en çok üyesi olan Profesyonel Futbolcular Derneği genel kurulunun tespit edeceği on
 - d) Türkiye Amatör Spor Kulüpleri Konfederasyonu genel kurulunun tespit edeceği on üye,
 - e) F.İ.F.A. ve U.E.F.A.. icra kurullarında daha önce hizmet etmiş veya halen hizmet etmekte olan,
 - f) Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi tarafından seçilecek üç üye,
 - g) Futbol Federasyonu Başkanlığını asgari bir yıl süre ile asaleten yapmış olanlar,
 - h) Futbol Adamları Derneği genel kurulunun tespit edeceği üç üye. Genel kurula katılırlar.
- (A) Grubu üyelerin seçiminde, kulüplerin en son oynanan sezonda bulundukları ligler esas alınır.

Seçimlerle ilgili olarak yukarıda genel kurula verilen yetkiler, bu genel kurulları yönetim kurullarına devredebilirler.

(A) grubunun (e) ve (g) fıkralarında belirtilen üyeler ömür boyu, diğer (A) ve (B) grubu genel kurul üyelerinin görev süresi ise dört yıldır.

Genel kurul her yıl Haziran ayının ilk haftasında olağan olarak toplanır. Lüzumu halinde üyelerin üçte birinin veya Spordan Sorumlu Devlet Bakanının çağrısı üzerine olağanüstü toplanabilir. Olağanüstü toplantıda Federasyon Başkanı, Yönetim Kurulu ve diğer kurulların seçim ve teşkilleri yenilenebilir.

Genel kurul, üye sayısının en az üçte ikisinin iştiraki ile toplanır.

Genel Kurulun Görevleri

Madde6- Genel kurulunun görevleri şunlardır.

a) Türkiye Futbol Federasyonu faaliyet programını ve bütçesini onaylamak. Gerekliğinde bütçe tadilleri yapmak için bütçe tadilleri yapmak için Yönetim Kuruluna yetki vermek, Yönetim Kurulunu ve Başkanı ibra etmek,

b) Başkanı, Başkan vekillerini, Yönetim Kurulunu, Tahkim ve Denetleme Kurulu ile Merkez Hakem Kurulunu seçmek,

a) Ana statüyü yapmak ve değiştirmek,

b) Yönetim Kuruluna taşınmaz alımı ve satımı için yetki vermek,

c)Denetleme kurulunca her yıl hazırlanan denetleme raporunu kabul etmek,

d) Kanunla verilen diğer görevleri yapmak.

Başkan ve Başkan Vekilleri

Madde 7- Başkan ve Başkan vekillerinin görev süresi dört yıldır.

Başkan ve iki Başkan vekilinin seçimi Genel Kurulda Yönetim Kurulu Üyelerinin seçiminden önce yapılır.

Başkanın yokluğunda, görevlerini Başkanın belirleyeceği Başkan vekili yürütür.

Başkan ve Başkan vekilleri, Genel Kurula katılan üyelerin oy çoğunluğu ile seçilir. Süresi dolan başkan yeniden seçilebilir.

Gençlik ve Spor Teşkilatının yönetim kademelerinde görevli olanlar, bu görevlerinden asgari bir ay önce ayrılmış olmadıkları sürece, Başkanlığa ve Kurullara aday olamaz ve seçilemezler.

Başkanın ölümü veya istifası halinde üç ay içinde tekrar seçim yapılması şartıyla, Spordan Sorumlu Devlet Bakanı tarafından Başkan vekillerinden birisi seçime kadar Başkan olarak atanır.

Başkanın Görevleri

Madde 8- Başkanın görevleri şunlardır:

- a) Federasyonu temsil etmek,
- b) Federasyonun faaliyetlerini bu kanun, ana statü ve diğer mevzuata göre yürütmek.
- c) Yönetim Kuruluna Başkanlık etmek,
- d) Yönetim Kurulu kararlarını uygulamak,
- e) Yan kurulların kurulmasını ve adaylarını Yönetim Kuruluna teklif etmek,
- f) Gerekli görüldüğünde yan kurullara Başkanlık etmek,
- g) Harcamaları yapmak, gerektiğinde bu yetkisini Başkan vekillerine veya Genel Sekreterine devretmek,

Yönetim Kurulu

Madde 9- Yönetim Kurulu, Başkan ve Başkan vekilleri dahil on beş üyeden teşekkül eder. Başkan ve Başkan vekilleri dışında bu üyelerden, a) Beşi birinci lig, ikisi ikinci lig Genel Kurul üyeleri arasından olmak üzere;

- a) sekiz üye (A) grubu üyeler arasından,
- b) Dört üye (B) grubu üyeler arasından, Genel Kurulca oy çokluğu ile seçilir.

Ayrıca, yukarıda belirtilen esaslar çerçevesinde on iki yedek üye seçilir. Yönetim Kurulunun görev süresi dört yıldır.

Yönetim Kurulu üyeliğine seçilen kulüp temsilcileri kulüplerin başkanı veya yönetim kurulu üyesi iseler, seçilmekle bu sıfatları sona erer.

Yönetim Kurulunun Görevleri

Madde 10- Yönetim Kurulunun Görevleri Şunlardır:

- a) Futbol takımlarını kayıt ve tescil etmek, bunları liglere ve gruplara ayırmak, ligleri düzenlemek, uygulanacak terfi ve tenzil statüsünü belirlemek.

b) Müsabaka sonuçlarını tescil etmek, müsabakaları ertelemek, ileriye kaydırmak, yarım kalan müsabakalar ile olaylı ve anlaşmalı müsabakalar hakkında karar vermek,

c) Futbol ile ilgili idareci, yetiştirici, teknik eleman, hakem, futbolcu, masör ve benzeri elemanları eğitmek, bu elemanların gelişmesi için her türlü tedbiri almak, sosyal güvenlik haklarını sağlamak, kulüp değiştirmeleri ve çalışmaları ile ilgili usul ve esasları tespit etmek,

d) Kulüplerin futbol dalı kurmak için yapacakları başvuruları karara bağlamak, bununla ilgili faaliyet ve taahhütleri tespit etmek,

e) Futbol takımlarını, futbolcularını ve çalıştırıcılarını ödüllendirmek.

f) Personelin mali ve sosyal hakları ile ilgililerin huzur haklarını, tazminatlarını, yolculuk ve ikamet giderlerini ve yolluklarını tespit etmek,

g) Genel kuruldan alınan yetki doğrultusunda müsabaka, eğitim ve sağlık ile ilgili tesisler yapmak, yaptırmak,

h) Federasyon faaliyetleri ile ilgili olarak tesis kiralamak, işletmek, işlettirmek ve futbol faaliyetlerinin her türlü araç, gereç, malzeme ve benzeri ihtiyaçlarını sağlamak

i) Federasyonun Yurt içi ve Yurt dışı teşkilatlarını kurmak,

j) Görev alanına giren konularda düzenleme yapmak, uygulamak ve futbol ile ilgili her türlü faaliyetleri yürütmek,

k) Futbol ile ilgili televizyon, radyo, basılı eser yayınları ile her türlü reklam konusunda ticari ve mali hakları düzenlemek ve denetlemek,

l) Başkan tarafından teklif edilen yan kurulları onaylamak.

m) Kulüpler, futbolcular, teknik yönetici ve öğreticiler, hakemler, müsabaka görevlileri ile futbol alanında görevli diğer ilgililerin başvurularını karara bağlamak.

n) Genel kurul toplantılarını hazırlamak.

o) Bütçeyi hazırlamak,

p) Genel Kurulun verdiği yetkiyi kullanmak,

r) Bu kanun, ana statü ve diğer mevzuatla verilen görevleri yapmak.

Denetleme Kurulu

Madde 11- Denetleme Kurulu, dört yıl için, Genel Kurulca seçilecek mali konularda ihtisas sahibi olan beş asil, mali konularda ihtisas sahibi olan beş yedek üyeden teşekkül eder. Üyeler kendi aralarından bir başkan seçerler.

Denetleme Kurulunun Görevleri

Madde 12- Denetleme Kurulu, Federasyonun mali işlerini Genel Kurul adına denetler ve ayrıca her yıl hazırlayacağı yıllık denetleme raporunu Genel Kurulun onayına sunar.

Tahkim Kurulu

Madde 13- Tahkim Kurulu, dört yıl için Genel Kurulca seçilecek beş asil, beş yedek hukukçu üyeden teşekkül eder. Üyeler kendi aralarından bir başkan seçerler. Tahkim Kurulu kararları kesindir.

Tahkim Kurulu' nun Görevleri

Madde 14- Tahkim kurulu Federasyon ile kulüpler, federasyon ile hakemler, federasyon ile teknik direktör ve antrenörler, kulüpler ile teknik direktör ve antrenörler, kulüpler ile oyuncular, kulüpler ile kulüpler arasında çıkacak ihtilaflar hakkında yönetim kurulunca verilecek kararlar ile disiplin kurulu kararların, ilgililerin itirazı üzerine inceleyerek kesin karara bağlar.

Merkez Hakem Kurulu

Madde 15- Merkez hakem Kurulu dört yıl süre için asgari üçü F.İ.F.A. kokartlı olmak üzere Genel Kurulca faal olmayan hakemler arasından seçilecek dokuz asil, dokuz yedek üyeden teşekkül eder.

Üyeler kendi aralarından bir başkan seçer.

Merkez Hakem Kurulunun Görevleri

Madde 16- Futbol takımı bulunan kulüplerin yapacakları resmi ve özel futbol müsabakalarının ve bu müsabakalarla ilgili futbol oyun kuralları açısından teknik anlaşmazlıkların çözümlenmesini, il ve ilçe hakem kurullarının kurulmasını, hakemlerin gözlemcilerin eğitilmesini, bunların klasmanlara ayrılmasını, yükselme ve düşme şartları ile statü ve talimatlarla belirtilen diğer görevleri yapar.

Yan Kurullar

Madde 17- Federasyonun faaliyet ve işlemlerinin yürütülmesi için gerekli olan yan kurulların başkan ve üyeleri Yönetim Kurulunun onayını almak suretiyle Federasyon Başkanı tarafından belirlenir. Yan Kurullar Şunlardır:

- a) Disiplin Kurulu,
- b) Tahkik Kurulu,
- c) Teftiş Kurulu,
- d) Sağlık Kurulu,
- e) Araştırma ve geliştirme Kurulu,
- f) Mali Danışma Kurulu,
- g) Hukuk Kurulu,
- h) Dış İlişkiler Kurulu,
- i) Profesyonel İşler Kurulu,
- j) Amatör İşler Kurulu,
- k) Diğer Yan Kurullar,

İdari Birimler

Madde 18- İdari birimler, Federasyonun bütün işlerinin yürütülmesini sağlamak, Yönetim Kurulunca alınacak kararları uygulamak ve Başkan tarafından verilecek görevleri yerine getirmek üzere bir Genel Sekreter ve yeteri kadar Genel Sekreter Yardımcısı, danışmanları, teknik yönetici ve öğrenciler ile diğer idari ve teknik personelden oluşur.

Federasyonun Yurt İçi Teşkilatı

Madde 19- Federasyonun yurt içi bağlantısını sağlamak maksadıyla, tüm illerde fahri futbol temsilcisi ve Yönetim Kurulunca gerekli görülen illerde yeteri kadar personelden oluşan Federasyon temsilcilikleri kurulur.

Federasyonun Yurt Dışı Teşkilatı

Madde 20- Yönetim Kurulunca gerekli görülen ülkelerde yeteri kadar personelden oluşan Federasyon temsilcilikleri kurulur. Bu temsilciliklerin görevi, futbolun yurt dışında temsili ile yurt dışı futbol ilişkisini kurmak ve geliştirmektir.

Federasyonun Bütçesi

Madde 21- Federasyonun bütçesi, Yönetim Kurulunca düzenlenerek Genel Kurulun onayından sonra uygulanır.

Başkan tahsilat ve harcamaları bütçede belirtilen esaslar çerçevesinde yapmaya yetkilidir.

Başkan yetkisini, sınırlarını bilmek kaydıyla Başkan Vekillerine ve Genel Sekretere devredebilir.

Federasyonun Gelirleri

Madde 22- Federasyonun gelirleri şunlardır:

- a) Spor Toto ve Spor Loto'dan kulüplere verilen isim haklarının % 18'i,
- b) Kulüplerin profesyonel (jübile maçları hariç) müsabaka hasılatlarının % 10'u,
- c) Başvuru harçları ve para cezaları,
- d) Kulüplerin radyo ve televizyondan yapılacak müsabaka yayınlarından elde ettikleri gelirlerin %10'u ile milli ve temsili müsabakaların televizyon ve radyo yayınlarından elde edecekleri gelirler,
- e) Türk Sporunu Teşvik Fonunun yıllık gelirinin en çok % 10'u,
- f) Tescil, vize, aktarma, aidat ve benzeri gelirler,
- g) Mal varlığı gelirleri, mal varlığı değerlerinin devir, temlik ve satışından elde edilen gelirler,
- h) Faiz gelirleri,
- i) Bağış ve yardımlar, j)Diğer gelirler.

Federasyonun Giderleri

Madde 23- Federasyon bu kanunla kendisine verilen görevleri yerine getirebilmek için ilgili mevzuata ve bütçe esasları çerçevesinde gerekli bütün harcamaları yapar.

Vergi Muafiyeti

Madde 24- Bu kanuna göre yapılan müsabakalardan elde edilecek gelirler ile federasyonun diğer gelirleri her türlü vergi, resim ve harçtan muaftır.

Cezalar

Madde 25- Futbol müsabaka ve çalışmalarında kulüpler ve kişilerce disiplin ve sportmenliğe aykırı fiiller ve bunlara uygulanacak müeyyideler, milli ve milletlerarası teamüllere uygun olarak federasyon Yönetim Kurulu tarafından hazırlanacak esaslarla tespit edilir.

Belirlenecek fiillere uygulanacak cezalar, ihtar, yarışmadan men, hak mahrumiyeti, yarışmayı seyircisiz oynatma, saha kapatma, para cezası, tescil iptali, puan indirme ve küme düşürmedir.

Uygulanacak para cezası beş yüz milyon lirayı geçemez. Bu miktarı beş katına kadar arttırmaya Bakanlar Kurulu yetkilidir.

Kulüpler

Madde26- Futbol kulüpleri ile diğer spor kulüplerinin futbol şubeleri Federasyona bağlıdır. Bunlar hakkında bu Kanun ve bu kanuna dayanılarak çıkarılacak esaslar uygulanır.

Federasyon, kulüpleri Yönetim Kurulunca tespit edilecek esaslar çerçevesinde kayıt ve tescil eder. Kaydı yapılmayan ve herhangi bir vecibesini yerine getirmeyen kulübün kayıt ve tescili iptal edilir. Bu kulüpler müsabakalara iştirak ettirilmez.

Futbol Kulüplerinin Devri

Madde27- Futbol dalında faaliyet gösteren kulüpler, futbol şubelerini kanunlarda belirtilen şekil ve esaslarda, kuracakları veya kurulmuş anonim şirketlere devredebilirler.

Tesis Ve Personelden Yararlanma

Madde28- Federasyon, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün tesis ve personelinden bu Genel Müdürlük ile yapacağı sözleşme ve protokol esasları çerçevesinde yararlanabilir ve kulüpleri yararlandırabilir.

Yayınların Düzenlenmesi

Madde29- Futbol müsabakalarının televizyon ve radyodan yayınlanmasının düzenlenmesi ve programlanmasına Federasyon yetkilidir. Kulüplerin bu konuda yan kuruluşları ile yapacakları sözleşmeler, federasyonun gözetim, denetim ve onayına tabidir.

Ana Statü, Statü Ve Talimatlar

Madde 30- Bu kanunda belirtilen teşkilatın çalışma usûl ve esasları ile kanunun uygulamasına dair diğer hususlar, Genel Kurulun yapacağı Ana Statü ile Yönetim Kurulunun yapacağı statü ve talimatlarla belirlenir.

Bakanlığın Gözetim Ve Denetimi

Madde 31- Federasyonun başta milli ve milletlerarası müsabakalar olmak üzere bütün faaliyet ve işlemleri, spordan sorumlu Devlet Bakanlığının gözetim ve denetimine tabidir.

Yürürlükten Kaldırılan Hükümler

Madde 32- 3461 sayılı Türkiye Futbol Federasyonunun Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun yürürlükten kaldırılmıştır.

Geçici Madde 1-Bu kanunda ön görülen Ana Statü, Statü ve Talimatlar yürürlüğe girinceye kadar bu husustaki mevcut düzenlemelerin bu kanuna aykırı olmayan hükümlerinin uygulanmasına devam edilir.

Geçici Madde 2- Spordan Sorumlu Devlet Bakanı, bu kanunun yürürlüğe girdiği tarihten itibaren altı ay içinde Genel Kurulu toplantıya çağırır. Toplantı ile ilgili her türlü işlem mevcut Federasyon tarafından yapılır. Bu toplantının Başkanı, Spordan Sorumlu Devlet Bakanı dır.

Geçici Madde 3- 3461 ve 3524 sayılı kanunlara göre görev yapan Başkan, Yönetim Kurulu, Denetleme Kurulu, Tahkim Kurulu ile yan kurullar, bu Kanuna göre olacak Federasyon teşkiline kadar görevlerine devam ederler.

Geçici Madde 4- Bu kanunun yürürlüğe girişinden sonra yapılacak ilk futbol federasyonu genel kurulu toplantısına, kulüp ve dernek genel kurulları içinden, yönetim kurullarınca futbol federasyonu genel kuruluna katılacak üyeler belirlenir. Bu üyeler, kulüp ve derneklerin yapılacak ilk genel kurullarında onaylandırılır. Bir sonraki futbol federasyonu genel kurulu için üyeler yeniden belirlenebilir.

Madde 33- Bu kanun yayımı tarihinde yürürlüğe girer.

Madde 34- Bu kanun hükümlerini Başkanlar Kurulu yürütür.

(Bu kanunla ilgili bazı maddelerin değişiklikleri 14-4-200 tarih 4563 sayılı kanunla yapılarak 20.4 .2000 tarih ve 24026 sayılı Resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir.)

EK -3

Türkiye Futbol Federasyonunun Teşkilat Yapısı ve Görevleri

Genel Sekreter

Başkana ve Yönetim Kuruluna karşı sorumludur. Temel fonksiyonu, T.F.F.'nin tüm faaliyetlerini Yönetim Kurulunun belirlediği ilke ve politikalar çerçevesinde planlamak, organize etmek, yürütmek ve kontrol etmektir. Bu amaçla, Federasyonun Merkez, Yurt içi ve Yurt dışı tüm teşkilatlarının işlerini yürütmek, Yönetim Kurulunca alınacak kararları uygulamak ve Başkan tarafından verilecek görevleri yerine getirmektir.

Milli Takımlar Menajeri

Doğrudan Genel Sekretere bağlı olup, Milli Takımlar Kurulu ile koordineli olarak çalışır. Milli Takımlar Menajerinin temel fonksiyonu, "A", "Ümit", "A genç" ve "B genç" 'milli takımların idari ve mali işlerini yönetmektir.

Bilgi İşlem Müdürü

Doğrudan Genel Sekretere karşı sorumludur. Bilgi İşlem Müdürünün temel fonksiyonu, Federasyonun tüm bilgi işlem faaliyetlerini planlamak ve yönetmektir. Bu amaçla, Federasyonun gelişen faaliyetleri için yeni ve geliştirilmiş sistemler planlamak, mevcut bilgi işleme hizmetlerini sistem geliştirme, işletim ve teknik destek çabalarının yürütülmesini sağlamaktır.

Teknik Genel Sekreter Yardımcısı

Direk Genel Sekretere karşı sorumludur. Temel fonksiyonu, T.F.F.'nin teknik faaliyetlerini, kendisine direk bağlı müdürlükler ve bölge teknik sorumluları aracılığı ile yürütülmesini sağlamaktır.

Hakem İşleri Müdürü

Fonksiyonu, hakem ve gözlemcilerle ilgili işlerin takibi ve yürütülmesini sağlamaktır. Teknik Genel Sekreter Yardımcısına karşı sorumludur.

Eğitim Müdürü

Türk futbol antrenörlerinin eğitim politikalarını belirleyen ve T.F.F. tarafından kabul edilen "Teknik Yönetici ve Öğretici Talimatı"nın uygulayıcısı olarak teşkilat yapısı içinde yer alan Eğitim Müdürlüğü'nün görevleri ve fonksiyonları incelenecek olursa;

Eğitim Müdürünün, Teknik Genel Sekreter Yardımcısının veya Genel Sekreterin önerisi ile Yönetim Kurulu tarafından atandığı ve Teknik Genel Sekreter Yardımcısına karşı sorumlu olduğu görülmektedir. Araştırma ve Geliştirme Kurulu ile koordineli olarak çalışır. Antrenör Özlük İşleri sorumlusu, Kurs Seminer ve Yayınlar Sorumlusu ile Eğitim Tesisleri sorumlusu Eğitim Müdürlüğüne bağlı olarak görev sürdürürler.

Eğitim Müdürünün futbol antrenörlerinin yetiştirilmesi ve eğitilmesi için antrenör eğitimi için gerekli kurs ve seminerleri düzenlemek, Kurs ve seminerler için programlar ve yardımcı yayınlar hazırlamak, profesyonel eğitimcileri temin etmek, futbol ve futbolcu eğitimi ile ilgili yayınlar hazırlamak, yerli ve yabancı yayınları izlemek ve antrenörlere duyurmak, antrenör ve teknik direktörlerin her türlü özlük işlerini takip ederek arşivlenmesini sağlamak, yabancı ülkelerden çalışmaya gelen antrenörlerin diplomalarının denkliklerini araştırmak ve onaylama gibi temel görevleri yerine getirir. Ayrıca Eğitim Müdürlüğü'nün yıllık bütçesini hazırlamak ve Teknik Genel Sekreter Yardımcısı tarafından verilen temel görevi ile ilgili diğer işleri yürütme işlerini de üstlenir.

Araştırma Geliştirme Müdürü

Teknik Genel Sekreter Yardımcısına karşı sorumludur. Futbol Federasyonunun kararları ile ilgili uygulamayı izlemek, değerlendirmek, amatör ve profesyonel takımlar ile ilgili araştırmalar yapmak, sorunlarla ilgili projeler üretilmesini sağlamaktır.

Profesyonel Maçlar Organizasyon Müdürü

Teknik Genel Sekreter Yardımcısına karşı sorumludur. Profesyonel maçların gerçekleştirilebilmesi için, lig ve kupa fikstürleri hazırlamak, çeşitli nedenlerle ertelenen ve ertelenebilecek maçların, yeni tarih ve yerlerini belirlenmesini sağlamaktır.

Bölge Teknik Sorumlusu

Teknik Genel Sekreter Yardımcısına karşı sorumlu olarak, bölge antrenörleri ve kendisini ilgilendiren, mali ve idari konularda Bölge Müdürü ile işbirliği yapar. Kendi bölgesindeki yetenekli gençleri bulmak ve yetiştirmek temel fonksiyonudur.

Bölge Antrenörü

Bölge teknik sorumlusuna bağlı olarak çalışır. Türk futbolunun sağlam bir tabana oturtulması için, kendi bölgesindeki yetenekli gençleri bulmak ve çalıştırmaktır.

Mali ve İdari Genel Sekreter Yardımcısı:

Genel Sekretere karşı sorumludur. T.F.F. mali ve idari faaliyetlerinin kendisine doğrudan bağlı müdürlükler ve bölge müdürleri aracılığıyla yürütülmesini sağlamaktır.

Mali ve İdari İşler Müdürü

Mali ve idari işler Genel sekreter yardımcısına karşı sorumludur. Temel fonksiyonu, Federasyonun mali ve idari işlerini mevzuat ve yönetmeliklere göre düzenlemek ve yürütmektir,

Dış İlişkiler Müdürü

Federasyonun, uluslararası futbol kuruluşları, F.I.F.A. ve U.E.F.A.. üyesi futbol federasyonları ile olan ilişkilerin yürütülmesini ve Federasyonun uluslararası kuruluşlarda en iyi şekilde temsil edilmesini sağlamak görevini, Mali ve İdari İşler Genel Sekreter yardımcısına bağlı olarak sürdürür.

Hukuk İşleri Müdürü:

Mali ve İdari Genel Sekreter Yardımcısına karşı sorumluluk taşır, Federasyonun hukuki konularda karşılaştığı her türlü sorunu araştırmak ve çözümüne yardımcı olmak, Hukuk Kurulunun uygun gördüğü şekilde, dava ve idari takipleri yapmaktır.

Basın Ve Halkla İlişkiler Müdürü

Basın ve yayın organlarında, Federasyonla ilgili yayınları izlemek, arşivlemek ve ilgili birimlerin bilgisine sunmak, basın toplantılarını organize etmek, basın bültenlerini hazırlamak, Federasyon faaliyetlerini kamuoyuna tanıtmak, futbol müsabakalarının televizyon ve radyodan yayınlanmasının düzenlenmesi ve programlanmasında Başkan ve ilgili kurula yardımcı olmak görevlerini, Mali ve İdari İşler Genel Sekreter Yardımcısına bağlı olarak yürütür.

Profesyonel Futbol İşleri Müdürü:

Profesyonel futbolcuların, Bölge Müdürlüklerince yapılan sözleşmeleri ve lisansları ile ilgili olarak tüm işlemler ve kayıtların kontrol edilerek arşivlenmesini sağlamak, bu

alandaki bölgeler arası koordinasyona yardımcı olmak, Profesyonel İşler Kurulunun sekretaryasını yürütmektir. Mali ve İdari Genel Sekreter Yardımcısına bağlıdır.

Tesis ve İnşaat İşleri Müdürü

Federasyonun inşa edeceği tesislerin, yapı, proje ve keşiflerini yapmak, ihale dosyalarını hazırlamak, ihale sonuçlarını sözleşmeye bağlamak, inşaatların sözleşme ve teknik şartnamede uygun olarak yürütülmesini sağlamak, geçici ve kesin kabulleri yapmak, mevcut tesislerin bakım ve onarımları ile teftişini yapmak görevlerini üstlenir.

Sağlık ve Sosyal İşler Müdürü

Futbolcu ve teknik adamların, periyodik olarak sağlık kontrollerinin yaptırılmasını sağlamak, ayrıca futbolcuların sosyal güvencelerinin teminat altına alınmasını ve bu amaçla kurulacak sigorta sistemlerinin sağlıklı olarak işlemlerini temin etmek üzere gerekli önlemleri almakla yükümlüdür.

Bölge Müdürü

Mali ve İdari Genel Sekreter Yardımcısına bağlı olarak çalışan Bölge müdürleri, Bölgesinde Federasyon adına görev yapan birimlerin her türlü mali ve idari işlerini yürütmek, bölgesindeki futbolcu ve teknik adamların lisans, vize ve tescil işlerini sürdürmektedir.⁶⁷ şeklindedir.

EK-4

Türkiye Futbol Federasyonunun Bütçe Uygulama Esasları

Bütçe Dönemi

Madde-1- T.F.F'nun Yıllık bütçesi 1 Haziran ile 31 Mayıs arasındaki dönemi kapsar

Bütçenin Denklığı

Madde-2- Bütçenin gelir ve Giderleri toplamı birbirine eşittir. Bütçe dönemi içinde Gelirlerin Giderlere yetmememesi durumunda harcamalarda tasarruf yoluna gidilir. Gelirler ve Giderler arasında eşitlik sağlanır..Gider farklarının borçlanma yoluyla karşılanması yasaktır.

Bütçe Politikası

Madde-3- T.F.F Başkanı Bütçe uygulamasını tutarlı dengeli ve etkili şekilde yürütülmesi amacıyla, Gelirlerin süresinde tahsil edilerek harcamaların yerinde ve tasarruflu yapılmasını sağlamak üzere gerekli önlemleri alır.

Bütçenin Düzeni

Madde-4- Bütçede tahmin edilebilen toplam gelirin aşılması halinde ve gereksinim duyulduğunda, T.F.F Başkanı, yönetim kurulunun kabûlü ile aşılacak miktar kadar Yeni ödenek adı altında harcama kalemleri açmaya ve harcamaya yetkilidir.

Yatırım Harcamaları

Madde-5- 3813 sayılı kanunun 10. Maddesinin (g-h) bendi hükmü uyarınca tesisler yaptırmak (inşa ettirmek) amacıyla bütçede belirtilen yatırım projeleri dışında herhangi bir proje yatırım harcaması yapılmaz yatırım kalemleri arasında aktarma ile yatırım programında değişiklik yapılması Başkanın önerisine bağlı olarak yönetim kurulu kararıyla gerçekleştirilir.

Kulüp, Kurum ve Kuruluşlara Yapılacak Yardımlar

Madde-6- Federasyonunun Yıllık toplam gelirinin en az ;

a) %15'i Proje karşılığında olmak üzere İkinci ve Üçüncü Ligde takımı bulunan kulüplere eşit oranda,

b) En az %15 Aqlt yapı Eğitim ve Spor faaliyetlerinde kullanılmak üzere ilgili kurum,kuruluş ve spo kulüplerine yönetm kurulunca belirlenecek ve federasyon genel kurulunca kararlaştırılacak usul ve esaslara göre dağıtılır

Bütçe Dışı Yapılacak Harcamalar

Madde-7- Bütçe dışı yapılacak harcamalara (primler dahil) ve yatırımlara ilişkin usul ve esaslar,yönetim kurulunca hazırlanıp Genel kurulca onaylanarak belirlenir.(3813 sayılı kanunun (değişik 20.04.2000-4563/10) gereği bu fasıldan diğer fasıllara aktarma yapılmayacağı gibi diğer fasıllardan bu fâıla aktarma yapılamaz.

Ödenek Dağıtım ve Kullanımı

Madde-8- T.F.F yönetim kurulu tarafından hazırlanan bu talimata uygun harcama kalemlerine ilişkin ödenekler Başkan tarafından kullanılır. Başkan bu yetkisini 3813 sayılı kanunun 21.maddesinin son fıkrası hükmü uyarınca, yetkinin sınırları belirlenerek dilediği Başkan vekiline ve genel sekretere devredebilir.

Personel Giderleri

Madde-9- Personel Giderleri T.F.F. merkez kuruluşuna, yurt içi ve yurt dışı bürolarında ve tesislerde Bütçe dönemi içinde çalıştırılacak Sürekli ve geçici Personele ilişkin kadro imkanları ve sayılarıyla personel için harcanması öngörülen ücretleri kapsar.

Harcırah Giderleri

Madde-10- T.F.F tarafından ödenecek harcıraha ilişkin ilke ve kurallar konusunda T.F.F “Harcırah Talimatı”; harcırah avansları konusunda T.F.F “Mali İşler Talimatı” Hükümlerine uyulur.

Başkanlık Temsil Giderleri

Madde-11- Bu tahsisat 3813 sayılı kanun’un 1. Maddesinde yer alan amaca uygun olarak Yönetim kurulu Kararı olmaksızın bizzat Başkan tarafından kullanılır.

Bütçenin Revizyonu

Madde-12 – gelir ve Gider kalemleri Bütçe dönemi içinde her zaman revize edilerek tahmini düzeltmeler denetleme kurulunun görüşü alınarak yapılır.

Kesin Hesap

Madde-13- Bütçede yer alan gelir ve giderlerin bütçe dönemi sonundaki tutarlarını gösteren kesin hesap cetveli; Bilanço, Gelirler ve Giderler Ana statü uyarınca dönem sonunda toplanan olağan Genel kurulun onayına sunulur.

Vakıf Giderleri

Madde-14- T.F.F. Sosyal Yardım ve Dayanışma Vakfı Federasyon İştirak payı ile vakfın çeşitli giderleri her yıl bütçenin kabûlü ile birlikte uygulanmaya başlar.

Fon Gidereleri

Madde-15- T.F.F tarafından türk futboluna hizmeti geçmiş; futbolcu, antrenör, eski yöneticilerden ve idari personelden yardıma ve bakıma muhtaç ve ekonomik sıkıntı içinde olanlara katkıda bulunmak amacıyla bir fon kurulmuştur. Bu fonun Kullanımı Fon yönetmeliğine uygun olarak Yönetim kurulu kararına göre yapılır.

Bağış Kabûlü

Madde-16- 3813 sayılı kanunun 22. Ve Ana statünün 23. Madde hükümleri uyarınca Başkanlık nakdi ve aynı bağış kabûlüne yetkilidir.

Tesislerden ve personelden yararlanma

Madde-17- 3813 sayılı kanunun 28. Maddesi hükmü uyarınca T.F.F , G.S.G.M ile yapacağı sözleşme ve protokol esasları çerçevesinde yararlanabilir.

Vergi İstisnası

Madde-18- 3813 sayılı Kanunun 24 .maddesi uyarınca, bu kanuna göre yapılacak müsabakalarda elde edilecek gelirler ile federasyonun diğer gelirleri her türlü (K.D.V hariç) Vergi ve Resmi Harçtan muafır

Denetim

Madde-19- 3813 sayılı kanunun 12. Maddesi hükmü uyarınca Bütçe Denetleme kurulunun denetimine tabidir.