



**T.C.**

**FENERBAHÇE ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
EGZERSİZ VE SPOR BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**AMATÖR SPOR KULÜPLERİNİN GELİR  
MODELLERİ YÖNETİMİNİN İNCELENMESİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Soner AÇIKYOL**

**İstanbul, 2024**



**T.C.  
FENERBAHÇE ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
EGZERSİZ VE SPOR BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**AMATÖR SPOR KULÜPLERİNİN GELİR  
MODELLERİ YÖNETİMİNİN İNCELENMESİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Soner AÇIKYOL**

Öğrenci No:212502102

Danışman: Prof. Dr. Esin Esra ERTURAN-ÖĞÜT  
Üye: Prof. Dr. Yalçın BEŞİKTAŞ  
Üye: Prof. Dr. Tuna USLU

İstanbul, 2024



**FENERBAHÇE ÜNİVERSİTESİ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
KABUL VE ONAY**

Soner AÇIKYOL tarafından hazırlanan "Amatör Spor Kulüplerinin Gelir Modelleri Yönetiminin İncelenmesi" başlıklı bu çalışma, 04.06.2024 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Esin Esra ERTURAN ÖĞÜT (Tez Danışmanı)

Prof. Dr. Murat Yalçın BEŞİKTAŞ (Üye)

Prof. Dr. Tuna USLU (Üye)



**FENERBAHÇE ÜNİVERSİTESİ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM  
ENSTİTÜSÜ  
AKADEMİK DÜRÜSTLÜK BEYANI**

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, çalışmanın kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, Prof. Dr. Esin Esra ERTURAN ÖĞÜT danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Fenerbahçe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Dönem Projesi ve Tez Yazım ve Basım Kılavuzuna göre yazıldığını beyan ederim.

Soner AÇIKYOL

## ÖNSÖZ

Başta Yüksek Lisansa başlamama vesilen olan ve hayatımda derin izler bırakan Erol ARUTAN'a, bilgisini ve tecrübesini bir an olsun benden esirgemeyen ve her konuda bizzat ilgilenen danışmanım Prof. Dr. Esin Esra ERTURAN ÖĞÜT hocama, hayatımın her anından yanımda olan eşim Eda AÇIKYOL'a, bilgi ve desteğini benden esirgemeyen arkadaşım Mehmet KARA'ya, Fenerbahçe Üniversitesi Öğretim Üyesi hocalarıma ve tez sürecim boyunca görüştüğüm kulüp başkanı ve yöneticilerine destek ve katkılarından dolayı teşekkür ederim.

## ÖZET

### AMATÖR SPOR KULÜPLERİNİN GELİR MODELLERİ YÖNETİMİNİN İNCELENMESİ

Bu çalışmanın amacı, amatör spor kulüplerinin gelir modelleri yönetiminin incelenmesidir. Araştırmanın temel sorusu “amatör spor kulüplerinin gelir modelleri yönetimi nasıldır?” olup araştırma açılımlayıcı betimsel türdedir. Araştırmanın evrenini Türkiye’deki spor kulüpleri, örneklemini ise Kocaeli’nde bulunan 21 amatör spor kulübü oluşturmaktadır. Araştırmaya yalnızca amatör spor kulüpleri dahil edilmiş olup profesyonel futbol kulüpleri dışlanma kapsamında tutulmuştur. Araştırmada örneklem belirleme yönetimi olarak amaçlı örneklem yöntemlerine başvurulmuştur. Örneklem yöntemlerinden kartopu örneklem yöntemi temel alınmış, buna ek olarak kolayda örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Çalışmada veri toplama aracı olarak yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği seçilmiştir. Görüşmelerde toplam 11 soruya ilaveten çeşitli sonda soruları sorularak görüşülen kişinin konuyu derinlemesine açıkladığından emin olunmuştur. Ardından kayıtlar aynı gün deşifre edilerek dijital görüşme metinleri oluşturulmuştur. Verilerin analizinde “içerik analizi” tekniği kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular incelendiğinde spor kulüplerinin üye geliri elde etme kapasiteleriyle sponsor ve bağış gibi gelirlerinin yetersiz olduğu, giderlerinin özel ve kamu kulüplerinde farklılık gösterdiği görülmüştür. Kulüplerin 7405 sayılı Kanun sonrası hukuki statüleri bakımından farklı biçimlendiği ancak işleyiş bakımından aynı olduğu saptanmıştır. Sonuç olarak amatör spor kulüplerinin gelir ve gider kaynakları yönetimine bakıldığında görüşmeciler tarafından yetersiz bulunduğu anlaşılmış, 7405 sayılı yasadan önceki işleyiş ile yasadan sonraki işleyiş arasında kulüpleri çok etkileyen bir durum olmadığı görülmüştür. Özellikle yasaya uygun olduğu halde gelir elde etmek üzere üyelik aidatı gibi önemli bir kalemin etkili biçimde kullanılmadığı anlaşılmaktadır. Araştırma bulgularından gelir elde etme güçlükleri yaşayan kulüplerin finansal kapasitelerinin kulüp temeline dayanan bir

spor sistemi için yeterli olmadığı sonucuna varılabilir. Araştırmanın bulgularından ortaya çıkan sonuç ve alanyazın dikkate alınarak bazı öneriler ortaya konulmuştur. Araştırmanın sonuçlarına bağlı kalarak ortaya konulan bu önerilerin amatör spor kulüplerinin yasa sonrası gelir modelleri yönetimine ışık tutması beklenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Spor kulüpleri, gelir modelleri, spor kulüpleri yönetimi



## **ABSTRACT**

### **INVESTIGATION OF REVENUE MODELS MANAGEMENT OF AMATEUR SPORTS CLUBS**

The aim of this study is to examine the management of revenue models of amateur sports clubs.. The main question of the research is, "How are the revenue models and management of amateur sports clubs?" The research is exploratory and descriptive. The population of the research consists of sports clubs in Turkey, and the sample includes 21 amateur sports clubs in Kocaeli. Only amateur sports clubs were included in the research, excluding professional football clubs. Purposeful sampling methods were used for sample determination. Among these methods, the snowball sampling method was primarily used, supplemented by the convenience sampling method. Semi-structured interviews were chosen as the data collection tool. During the interviews, a total of 11 main questions and various probe questions were asked to ensure in-depth explanations from the interviewees. The recordings were transcribed on the same day, and digital interview texts were created. The "content analysis" technique was used to analyze the data. The findings revealed that the capacity of sports clubs to generate income from members, sponsors, and donations is insufficient, and their expenses vary between private and public clubs. It was determined that the clubs' legal statuses have changed since the enactment of Law No. 7405, but their operations have remained similar. As a result, the income and expense management of amateur sports clubs was found to be inadequate by the interviewees, and there were no significant changes in the clubs' operations before and after the implementation of Law No. 7405. It was also noted that membership fees, although legally compliant, are not effectively used to generate income. From the research findings, it can be concluded that the financial capacities of clubs struggling to generate income are insufficient for a club-based sports

system. Some suggestions, based on the research findings and existing literature, have been proposed. These suggestions, based on the results of the research, are expected to shed light on the management of post-legal income models of amateur sports clubs.

**Keywords:** Sports clubs, revenue models, sports clubs manageme



## İÇİNDEKİLER

|                       |      |
|-----------------------|------|
| KABUL VE ONAY.....    |      |
| ÖNSÖZ.....            |      |
| ÖZET.....             |      |
| ABSTRACT .....        |      |
| İÇİNDEKİLER .....     | viii |
| TABLolar LİSTESİ..... | viii |
| ŞEKİLLER LİSTESİ..... | viii |
| KISALTMALAR .....     | ix   |
| ÖZET.....             | 1    |

## BÖLÜM I

### GENEL BİLGİLER

|   |    |
|---|----|
| 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....                          | 5  |
| 1.1. Spor Kulüplerine İlişkin Kavramlar .....       | 5  |
| 1.2. Gelir Modellerine İlişkin Kavramlar .....      | 6  |
| 2. AVRUPA'DA SPOR SİSTEMİ.....                      | 10 |
| 3. TÜRKİYE'DE SPOR SİSTEMİ.....                     | 14 |
| 3.1 Türk Sporunun Tarihsel Gelişimi .....           | 14 |
| 3.2 Cumhuriyet Öncesi Türk Sporü Dönemi.....        | 14 |
| 3.3 Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı Dönemi.....     | 15 |
| 3.4 Türk Spor Kurumu Dönemi.....                    | 16 |
| 3.5 Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü ve Sonrası..... | 16 |
| 3.6 Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Dönemi.....     | 17 |

|  |    |
|--|----|
| 3.7 Gençlik ve Spor Bakanlığı Dönemi.....                            | 18 |
| 4. 7405 SAYILI YASA DÖNEMİNDE SPOR KULÜPLERİ .....                   | 19 |
| 4.1 Yasanın getirdiği yenilikler .....                               | 19 |
| 4.1.1 7405 Sayılı Yasa ile Türkiye’de Spor Kulüplerinin Yapısı ..... | 21 |
| 4.1.2 Spor Kulüplerinin Kuruluşu.....                                | 21 |
| 4.1.3. Kamu Yararına Çalışan Spor Kulüplerini Kuruluşu .....         | 22 |
| 4.1.4 İhtisas Spor Kulüplerinin Kuruluşu .....                       | 22 |
| 5. TÜRK SPOR SİSTEMİ İÇERİSİNDE SPOR KULÜPLERİNİN SORUNLARI .....    | 23 |
| 5.1 Mali Sorunlar .....  | 23 |
| 5.2 Kulüp Yönetiminden Kaynaklanan Yönetimsel Sorunlar .....         | 24 |
| 5.3 Tesisleşmedeki Sorunlar .....                                    | 25 |

## BÖLÜM II

### GEREÇ VE YÖNTEM

|   |    |
|---|----|
| 1. ÇALIŞMADAKİ ALT SORULAR .....          | 26 |
| 2. ARAŞTIRMA DESENİ .....                 | 27 |
| 3. VERİ TOPLAMA ARACI.....                | 27 |
| 4. ÇALIŞMA GRUBU .....                    | 29 |
| 5. ARAŞTIRMANIN SINIRLIKLARI.....         | 30 |
| 6. ARAŞTIRMANIN SAYILTI LARI .....        | 30 |
| 7. VERİLERİN ANALİZİ .....                | 30 |
| 7.1. İçerik Analizi Aşamaları.....        | 31 |
| 7.2. Geçerlik Güvenirlik Tedbirleri ..... | 31 |

## **BÖLÜM III**

### **BULGULAR**

|   |    |
|---|----|
| 1. KULÜPLERİN DEMOGRAFİK YAPILARI .....   | 33 |
| 2. KULÜPLERİN GELİR MODELLERİ.....  | 34 |
| 2.1 Amatör Spor Kulüplerinin Gelir ve Giderleri.....                            | 34 |
| 3. 7405 İLE SPOR KULÜPLERİNİN DERNEK YASASINDAN AYRILIŞI... 40                  |    |
| 3.1 Hukuki Değişiklikler Dernekler Yasasından Ayrılmaya Yönelik Görüşler 40     |    |
| 4. 7405 İLE SPOR KULÜPLERİNİN DERNEK YASASINDAN AYRILIŞI VE ŞİRKETLEŞMESİ ..... | 49 |
| 4.1 Şirketleşmeye Yönelik Görüşler.....   | 49 |

## **BÖLÜM IV**

### **TARTIŞMA**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>                        | <b>72</b> |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>                                | <b>76</b> |
| <b>EKLER.....</b>                                    | <b>83</b> |
| <b>EK-1: Yarı-Yapılandırılmış Görüşme Formu.....</b> | <b>83</b> |
| <b>EK-2: ETİK KURUL ONAY FORMU .....</b>             | <b>84</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>                                 | <b>85</b> |

## TABLULAR LİSTESİ

|  |    |
|--|----|
| Tablo III.1: “Kulüplerin Ferdi ve Takım Branşlarının Dağılım Tablosu” .....  | 38 |
| Tablo III.2: “Kulübünüzdeki Gelir Kalemleriniz Nelerdir?” Sorusuna Verilen Yanıtların İçeriz Analizi Sonuçları .....   | 39 |
| Tablo III.3: “Kulübünüzde Üyelik Aidatı Hakkında Bilgi Verir Misiniz?” Sorusuna Verilen Yanıtların İçeriz Analizi Sonuçları .....  | 40 |
| Tablo III.4: “Kulübünüzdeki Gider Kalemleriniz Nelerdir?” Sorusuna Verilen Yanıtların İçeriz Analizi Sonuçları .....   | 42 |
| Tablo III.5: “Kulübünüzde Gelir Arttırmaya Yönelik Çalışmalar Nelerdir” Sorusuna Verilen Yanıtların İçeriz Analizi Sonuçları .....   | 43 |
| Tablo III.6: “Kulübünüzde yeni çıkan spor yasasına göre hukuki yönde neler değişti?” Sorusuna Verilen Yanıtların İçeriz Analizi Sonuçları .....                                      | 45 |
| Tablo III.7: “Dernekler Yasasından Ayrılmayı Nasıl Değerlendiriyorsunuz?” Sorusuna Verilen Yanıtların İçeriz Analizi Sonuçları .....   | 48 |
| Tablo III.8: “Denetlenme Konusunda Otorite Değişikliğini Nasıl Değerlendiriyorsunuz?” Sorusuna Verilen Yanıtların İçeriz Analizi Sonuçları ...                                       | 50 |
| Tablo III.9: “81 İlde Gelirlerin Kulüplere Eşit Miktarda Dağıtılması İçin Ek Hesap Açılması Gerekli. Görüşleriniz Neler?” Sorusuna Verilen Yanıtların İçeriz Analizi Sonuçları ..... | 52 |
| Tablo III.10: “Spor Kulüplerinin Şirketleşmesi A.Ş Gelir Modeli Hakkında Bilginiz Var Mı?” Sorusuna Verilen Yanıtların İçeriz Analizi Sonuçları .....                                | 55 |
| Tablo III.11: “Anonim Şirket (A.Ş) Gelir Modelli Bir Kulüp Olmaya Nasıl Bakıyorsunuz?” Sorusuna Verilen Yanıtların İçeriz Analizi Sonuçları.....                                     | 57 |
| Tablo III.12: “Türkiye Genelinde Düşünürseniz Spor Kulüplerini Şirketleşmesinin Spora Katkısı Ne Olur?” Sorusuna Verilen Yanıtların İçeriz Analizi Sonuçları ...                     | 59 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil I. 1: “Avrupa Tipi Piramit Spor Sistemi” .....10



## KISALTMALAR

- TDK** : Türk Dil Kurumu  
**AB** : Avrupa Birliği  
**FFP** : Finansal Fair Play  
**MEB** : Millî Eğitim Bakanlığı  
**TİCİ** : Türkiye İdman Cemiyeti  
**TBMM** : Türkiye Büyük Millet Meclisi  
**TSK** : Türk Spor Kurumu  
**GSGM** : Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü  
**GSB** : Gençlik ve Spor Bakanlığı  
**BTGM** : Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü  
**KHK** : Kanun Hükmünde Kararname  
**SGM** : Spor Genel Müdürlüğü  
**TMK** : Türk Medeni Kanunu  
**UEFA** : Union Of European Football Associations  
**STK** : Sivil Toplum Kuruluşu

## GİRİŞ

Spor, hemen hemen insanlığın doğuşundan itibaren var olan bir etkinliktir. Antik çağdan günümüze spor dini etkinliklerle, sosyal kültürel etkinliklerle ve çeşitli organizasyonlarla anılmaktadır. Bu nedenle sporun, amacı ve adı farklı olsa da bireyleri birleştirme, sosyalleştirme ve geliştirmede önemli rol aldığı düşünülebilir. Spor, bireyleri çeşitli amaçlarla bir araya getirebilir. Kişi sportif anlamda bireysel olarak hareket edebileceği gibi, diğer gruplarla bir araya gelerek veya parasal kaynaklarını tek bir kaynak üzerinde toplayarak hareket kabiliyetlerini genişletebilir. (İmamoğlu ve diğ., 2007: 35-61). Bu nedenle toplumda gruplar halinde hareket etme isteği bireyleri spor kulüpleri gibi çeşitli örgütler kurmaya veya bir arada olmaya yöneltmiştir (Ekenci, 1997: 35-43).

Spor kulüpleri; devletin belirlemiş olduğu kurallara göre kurulan, üye olanların her birinin görev ve sorumluluklarının olduğu, amatör veyahut profesyonel olarak halka hizmet veren bir örgüttür (Şahin, 2004: 17). Spor kulüpleri, bireylerin bedensel, ruhsal gereksinimlerini karşıladığı bir örgüt olup, tüzel kişiliğe sahiptir. Bir spor kulübünün halka spor yatırmasındaki amacı farklı olabilir. Aynı zamanda bireylerinde spor yapma amaçları da farklı olabilir. İnsanların bir kısmı sağlık için spor yaparken diğer bir kısmı ise maddi kaygılar güderek profesyonel spor yaşamın içinde olabilirler. Bu nedenle insanların sportif amaçları farklı olsa da spor kulüpleri gibi bir örgüt çatısı altında birleştiği görülmektedir.

Spor kulüpleri insanlara farklı amaçlar doğrultusunda profesyonel hizmetler sunabilir. Günümüzde bakıldığında spor kulüplerini sağlık veyahut performans alanlarında sık sık görürüz. Avrupa’ da spor kulüpleri, birden fazla spor faaliyetini kitlelere ulaştıran, geniş bir yelpaze görünümü sergilemektedir. (Erturan-Öğüt ve İmamoğlu, 2011: 54-68). Bu kulüpler, “üyelerinin temel hakları, kulübe demokratik yollardan nüfuz etmek

ve temel görevleri üyelik aidatı ödemek” (Ulseth, 2004: 100) şeklinde tanımlayarak öz yapısal üyelik sistemi ile oluşum göstermişlerdir.

Üyelik sistemi, spor kulüplerinde Avrupa'da yaygın olduğu şekliyle üye aidatları temelinde oturtulmuş bir spor yönetimi ekonomik modelidir. Spor kulüpleri kendi parasal kaynaklarını üyelere oluşturabileceği bir sistemde çeşitli spor aktivitelerini halka arz eder. Avrupa'da çok yaygın olan bu modelde üye gelirleri toplumun alım gücünü etkilemeyecek bir oranda belirlenir. Avrupa'da devletler halkın sosyal ve fiziksel yararlar sağlamak için böylesine bir harcama yapmalarını ilgili politikalarla teşvik eder (Erturan-Öğüt, 2019: 24).

Türkiye'deki spor modelinin Avrupa'daki sistemle aynı olduğu ancak; fonksiyonellik açısından Türkiye'deki kulüplerin Avrupa'daki gibi etkin yapılanmadığı görülmektedir. Kulüpler kendi kendilerine finansal olarak yetmediği için halk-spor arzında sorunlar yaşanmakta ve aynı zamanda spor yönetimine dahil olma kapasiteleri düşmektedir. Bununla birlikte amatör sporun da artık profesyonelleşip günlük yaşamın her alanına yayılması ile spor endüstrisi içinde 'para' teriminin öne çıktığını görmekteyiz (Soygüden, 2016:21-35). Örneğin özellikle futbol takımlarının başarısı da başarısızlığı da maddi değerleriyle kıyaslanmaktadır (Dever, 2010: 19). Mevcut sporlar ve kulüpler de küreselleşmenin etkisi altında kalarak 'ekonomik' birer işletme haline dönüşmektedir (Donuk ve Şenduran, 2006: 22). Bu bağlamda spor kulüplerinin parasal ihtiyaçlarını gidermek üzere gelir modellerinde iyileştirmelere kararlılıkla yönelmeleri gerekli görülmektedir. Avrupa 'da ki spor hizmetleri karşılığı üye aidatından gelir alma modeli dernek usulü ile kurulsun da spor kulüplerini etkin birer iktisadi işletme olarak çalışmasına fırsat vermektedir. O halde Türkiye'de de ister dernek isterse yeni çıkan yasayla birer şirket olabilecek spor kulüplerinin finansal kapasitelerinin artırılması için muhakkak Avrupa'daki üyelik sistemi modelini değerlendirmesi gerekli görülmektedir.

Spor kulüplerini finansal olarak sağlıklı teşekkül etmesi hiç şüphesiz sağlıklı bir federatif bir yapıyı spor yönetimine kazandıracaktır. Federasyonlar sporun orta kademe yöneticileri olarak sistemin en önemli aktörlerindedir. Federasyon, kuruluş amaçları ve tüzükleri gereği, görev edindikleri alanda ve temsil ettikleri üyelerinin hakları, hukukları, sosyal yaşamları, kültürleri ve hedefleri doğrultusunda, kurumsal varlıklarını koruma ve savunma adına dış işlerinde ve ilişkilerinde dayanışmak ve ortak hareket etmek amacıyla birden fazla derneğin bir araya gelmesiyle oluşan bir yapı olarak tanımlanmıştır (Erturan ve Yenel, 2004: 71-87). Tanım gereği spor federasyonlarının kulüpleri bağlayıcı, temsil edici ve

koruyucu nitelikleri olduğu görülecektir. Spor kulüpleri bu kapsamda ne kadar güçlü ise bağılandıkları federasyonu da o ölçüde güçlü kılacaktır.

Literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında kulüplerin gelir kaynakları yönetimi üzerine yönelik benzer çalışmalar bulunmaktadır. Profesyonel kulüplerde bu tarz çalışmalar daha ağırlıklıdır. Aydın ve arkadaşlarının (2007: 59-70) halka arz olan dört büyük kulübün gelir modellerini incelediği çalışmaları kulüpte sportif başarının tek başına olumsuz sonuçlar doğurmadığı, sportif olarak başarısız sonuçlar alınsa da şirketin gelir kaynaklarında aşağı yönlü bir tablo her zaman görülmediğini iletmişlerdir. Bunun sebebi olarak da kulübün halka arz modelinde yalnız sportif başarı modeli üzerine inşa edilmediği ileri sürülmüştür. Başka bir çalışmada spor kulübü yöneticilerinin finansal eğitim almaları ve kurumsallaşma yönünde kulüplerin bir proje ve plan oluşturulması önerilmiştir (Sekban ve Atalı, 2017: 306-315). Yine başka bir çalışmada Soygüden (2016: 19) Türkiye Süper Liginde oynayan kulüplerin diğer amatör branşlarda şubeler açarak kulübün görseiliğini ve maddi gelirini çoğaltma çalışmalarını tavsiye etmiştir. Bununla birlikte amatör spor kulüplerinde gelir modellerinin geliştirilmesine yönelik doğrudan yapılmış bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Buna ilaveten, ancak spor kulüpleri üzerine yapılan çalışmalarda başta finansal sorunlar olmak üzere spor kulüplerinin yetkinliğini engelleyen unsurlar görülmektedir (Erturan ve Şahin, 2017: 49-68). Kulüpler gelir yetersizliğinden ne sporun ne de sporcunun gelişimine yönelik harcama yapamamakta, finansal güçsüzlükleri nedeniyle federasyonların yapılanmasında ekonomik bir katkı sağlayamamakta, böylece sporun yönetimine katılamamakta, hatta Türkiye’de sporun devlet yönetimine mecbur bırakılmasına neden olmaktadır. Oysaki spor kulüplerinin finansal sorunları Avrupa modelinden örnek alınarak çözülecektir. Nitekim Avrupa modelindeki üyelik sisteminin Türkiye’deki kulüplerde uygulanabilirliği daha önce araştırılmamakla birlikte Türkiye’deki spor kulüplerinin Avrupa’daki modele ve yapıya benzerliğinin araştırıldığı çalışmalar mevcuttur (Erturan, 2010: 320-335). Buna göre kulüpler yapısal olarak Avrupa’dakine benzemekte ancak en önemli fark üyelik aidatlarından gelir elde etme becerisi bulunmamaktadır. O halde bu yapısal benzerliğe dayanarak üyelik sisteminin Türkiye’deki kulüplerde de uygulanamaması için bir engel yoktur.

Nitekim günümüzde spor kulüplerinin profesyonel bir finansal yaklaşımla yönetilememesi son dönemde dikkat çekmiş ve 22.04.2022 tarihli 31821 sayılı

resmî gazetede yayımlanan 7405 sayılı kanunla spor kulüplerinin şirket biçiminde yapılanmasının önü açılmıştır. Gerçekten de finansal zorluklar kulüpleri maddi olduğu kadar güç dengeleri bakımından da etkisiz kılmaktadır. Spor kulüplerinin kendi gelir kaynaklarını yönetememesi ve gelir sağlayamaması, kulüpleri birçok alanda belediyelere, kamu kurumlarına veya üst kuruluşlara hatta politikacılara bağlı hale getirmiştir. Bu durum spor kulüplerini federasyon seçimlerinden tutun kendi aldığı kararlara kadar birçok durumda politik müdahaleye maruz bırakmaktadır. Kulüpler kendi ayakları üzerinde durabilecek güce sahip olduklarında Türk sporunun gelişeceği ve büyüyeceğini varsaymak yanlış olmayacaktır. Bir başka deyişle kulüplerin gelir kaynaklarının güçlü olması demek Türk sporunun güçlü olması demektir. Buradan hareketle bu çalışmanın amacı amatör spor kulüplerinin gelir modellerinin incelenmesidir.

# BÖLÜM I

## GENEL BİLGİLER

### 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 1.1. Spor Kulüplerine İlişkin Kavramlar

Literatüre bakıldığı zaman “Spor Kulübü” kavramı için birden çok tanım yapılabilir; fakat her şeyden önce “kulüp” kelimesini incelemek yerinde olacaktır. Kulüp sözcüğü Türk Dil Kurumu (TDK) ‘na göre “Görüşme, konuşma, okuma, spor yapma ve diğer amaçlarla sadece üye olan bireylerin topladıkları yer” ve “Bireylerin, grupların oluşturduğu topluluk” olarak tanımlamıştır.

“Spor Kulübü” ise TDK’ ya göre “Özellikle gençlerin değişik spor etkinliklerinde bulunmaları amacıyla ilgili devlet kurumuna kayıt ve tescilini yaptırmış kuruluş” ifadesiyle tanımlanmıştır.

Spor kulüpleri “Belirli amaçlara göre oluşan, üye olan bireylerin sorumlu ve yetkileri olan hem profesyonel hem de sportif anlamda topluma hizmet eden; her kesimden kişilerin aktivite yapabileceği imkanlara sahip olan, diğer bir taraftan da performans gruplarına hitap eden ve bunların yetişmesine olanak tanıyan özel hukuk kuruluşlarıdır (Şahin, 2004: 17-21).

Bir başka ifadeyle spor kulübü; yetiştirmiş olduğu sporcularını ve üyelerini gerek fiziksel gerekse de performans konuları ile birleştiren, fiziksel hareketin ve spor kültürünün uygulamasını ve yaygınlaşmasını konu edinen önemli bir örgüttür (Erturan-Öğüt, 2011: 54-58).

Spor kulüplerinin bu misyonla örgütlendiği en yaygın sistemler Avrupa ülkelerinde görülmektedir. Avrupa’daki spor sistemlerini anlamak hem spor kulüplerinin sporun yaygınlaştırılması ve yönetimindeki fonksiyonlarını anlamak hem de işleyişte gelir

modellerini tanımak açısından bu araştırma için gerekli görülmektedir. Bu nedenle sonraki bölümlerde önce Avrupa'daki spor sistemi ardından da Türkiye'deki spor sistemleri incelenecek, bu iki yapıda spor kulüplerinin fonksiyonları ortaya koyulmaya çalışılacaktır.

## **1.2. Gelir Modellerine İlişkin Kavramlar**

Sporda gelir modeli, katılım, lig yönetimi, rekabet dengesi, medya ve gelir olaylarının farklılaştırılması gibi çeşitli değişkenleri kapsayan karmaşık ve çok yönlü bir sistem olarak ifade edilebilir. Spor kulüplerinin gelir elde etme ve taraftar memnuniyetini, spor faaliyetlerine katılımı ilişkilendirme üzerindeki etkisi farklı açılarıyla araştırma konusu olmuştur (Dale ve diğ., 2005: 470-484). Spor kulüpleri gelir yaratmak için; sponsorluk gelirleri, sporcu transfer ücretleri, sporcu yetiştirme tazminatları, eğitim ve kurs ücretleri, müsabaka hasılatları, yayın gelirleri, işletme-reklam-kira gelirleri, bağışlar gibi çeşitli finansal yöntemler kullanmaktadır (Wolfenden ve diğ., 2016; Thormann ve Wicker, 2021: 159-161). Bu gelir araçlarının, kulüplerin başarılarına ve gelişimlerine yatırım yapmaları için çok önemli olduğu ifade edilebilir (Göksu ve Akyüz, 2018: 499-509). Buna ek olarak, spor endüstrisi gelir yaratma, istihdam ve rekreasyonda önemli bir rol oynamaktadır ve bu da onu oldukça rekabetçi bir endüstri haline getirmektedir (Rohman, 2019; Saki, 2016: 464-470). Diğer yandan, bir spor kulübünün geliri, kulüp faaliyetlerinin finansal etkilerini vurgulamaktadır (Thormann ve Wicker, 2021: 29-38). Ayrıca gelir düzeyinin az olması ve düşük aile eğitiminin, spor kulüplerinde sistematik sporlara katılım ihtimalinin daha düşük olmasıyla bağlantılı olduğunu söylemek, bir kulübün gelirini etkileyebilecek sosyoekonomik faktörleri vurgulamak önem taşımaktadır (Török, 2018: 265-272).

Sponsorluk gelirleri, spor kulüpleri için önemli bir gelir kaynağıdır ve finansal sürdürülebilirliklerine ve başarılarına katkıda bulunur. Fajar Junaedi (2017: 62-68), Endonezya'daki futbol kulüplerinin sponsorluklar, televizyon yayın hakları, ticari ürün satışları ve maç biletleri gibi çeşitli gelir kaynaklarının altını çizmiştir (Muhammad ve diğ., 2020:51-56). Bu da sponsorluğun spor kulüpleri için elzem bir gelir kaynağı olarak önemini göstermektedir. Ayrıca, Theysohn ve diğerleri

(2009: 33-55) taraftar desteğinin bilet, ticari ürün satışı, yayın ücretleri, reklamlar ve sponsorluklar da dahil olmak üzere kulüplerin başlıca gelir modelleri üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. Bu da taraftar desteğinin sponsorluk kaynakları üzerindeki etkisinin altını çizmektedir. Ayrıca, Blake ve diğerleri (2018: 2-25) tarafından yapılan çalışma, spor sponsorluklarının mali sonuçları hakkında fikir vermiş ve tüketici hizmetleri sektörünün spor sponsorluğundan ortalamanın üstünde bir gelir artışı yaşamasına rağmen, bunun ilgili giderler nedeniyle artan kârlara dönüşmediğini göstermektedir. Bu durum, sponsorlukların gelir artışına katkıda sağlarken, sponsorluklarla ilgili giderlerin ve işletme giderlerinin finansal etkilerini en üst seviyeye çıkarmak için dikkatle yönetilmesi gerektiğini göstermektedir. Bu durumu destekleyen ve Stoney ve Fletcher (2021: 1008-1029) tarafından yapılan araştırma, sporun ticarileştiğini ve sponsorluk ve yayın haklarından elde edilen gelirin bilet satışı üzerindeki önemini vurgulamaktadır. Bu da sponsorluk gelirlerinin spor kulüplerinin genel gelir yapısındaki öneminin vurgulanmaktadır. Kısaca ifade etmek gerekirse, sponsorluk gelirleri spor kulüplerinin mali yapısında çok önemli bir rol oynamakta, gelir çeşitliliğine ve mali sürdürülebilirliklerine katkıda bulunmaktadır. Sponsorluklar önemli bir gelir potansiyeli sunarken, spor kulüplerinin finansal faydaları en üst düzeye çıkarmak için ilgili maliyetleri etkin bir şekilde yönetmeleri esastır.

Bir diğer faktör olarak ifade edilebilen sporcu transfer ücretleri kulüpler için önemli bir gelir kaynağıdır ve bu ücretler hem kulüp hem de oyuncu ile ilgili çeşitli faktörlerden etkilenmektedir (Dobson ve Gerrard, 1999: 259-279). Transfer ücretlerinden elde edilen gelir, kulüp kapasitesinin ve mali kaynaklarının değerlendirilmesinde önemli bir faktör olarak gösterilmekte ve bir gelir kaynağı olarak önemini vurgulamaktadır (Liu ve diğ., 2021: 97-105). Ayrıca, transfer ücretlerinin, kulüplerin genç oyuncularını yetiştirmek için yatırım yapmaları için gerekli bir teşvik olduğu savunulmuş ve futbol kulüplerinin mali yapısını şekillendirmedeki rolü vurgulanmıştır (Tervik, 2006: 957-987).

Organizasyon katılım bedelleri olarak ifade edilen ücretler, istikrarlı ve içsel bir gelir kaynağı sağladıkları için spor kulüplerinin finansal istikrarına önemli ölçüde katkıda bulunur (Wicker ve diğ., 2015: 5-24). Üyelik aidatlarının spor kulüpleri için en önemli gelir kaynağı olduğu vurgulanarak, bu kuruluşlar için sağlam bir üyelik tabanının önemi vurgulanmaktadır (Sotiriadou ve diğ., 2014: 345-358). Ayrıca, kâr amacı gütmeyen spor kulüpleri, giderlerini finanse etmek için gelir kaynağı olarak

çoğunlukla üyelik aidatlarına dayanmaktadır (Heinemann, 1999: 182-185). Nitekim Avrupa'da da spor kulüpleri dernekler olarak kurulmakta, ancak Türkiye'den farklı olarak işletilmekte; "üyelik sistemi" ile çalışmaktadır. Yani halk, semtlerindeki spor kulüplerinden talebi doğrultusunda birini seçebilmekte ve aylık ortalama 15-20 € üyelik aidatı ödeyerek istediği branşta spor yapma imkânı bulabilmektedir (Breuer, 2007: 292-299). Böylece kulüpler müsabakalara katılan takımlarına aktarabileceği geliri halktan toplayarak oluşturabilmektedir.

Dikkat çekici bir diğer gelir türü olarak ifade edilebilen reklam geliri, kulüplerin tesislerinde, dijital platformlarında veya etkinlikleri sırasında reklam alanı veya süresi satışı yoluyla elde ettikleri geliri ifade eder. Bu gelir kaynağı, ürünlerini, hizmetlerini veya markalarını kulübün izleyicilerine tanıtmak için kulübe ödeme yapan işletmeler veya kuruluşlardan elde edilir. Reklam geliri, kulübün tesislerindeki tabelalar, kulübün web sitesinde veya sosyal medya hesaplarında sponsorlu içerikler ve kulüp etkinlikleri veya yayınları sırasında reklamlar veya tanıtım faaliyetleri gibi çeşitli kanallar aracılığıyla elde edilebilir.

Kira geliri, özellikle spor kulüpleri bağlamında, kulüpler için önemli bir gelir kaynağı olarak ifade edilebilir. Spor kulüplerinin kira gelirleri, lüks sütün kiralamaları, maç gelirleri ve kulüp tesislerinin etkinlikler için kiralanması gibi çeşitli kaynaklardan elde edilebilir. Howard ve Crompton (2004: 87-95), spor takımları ve tesisleri için sabit gelir kaynakları yaratmak amacıyla lüks sütün kiralamalarının kullanıldığını vurgulayarak, kulüpler için gelirin sözleşmeye dayalı yükümlülüğünü vurgulamaktadır. Ayrıca, Shaw ve Hagemans (2015: 323-341) kulüplerde düşük gelirli sakinlere yer sağlanmasını tartışarak, kulüp tesislerinden elde edilen kira gelirinin toplumdaki çeşitli bireyler için bir alan sağlanmasına katkıda bulunduğunu belirtmektedir. Kısaca ifade etmek gerekirse kira geliri, spor kulüpleri de dahil olmak üzere kulüpler için çok önemli bir gelir kaynağıdır ve lüks sütün kiralama, maç geliri ve tesis kiralama gibi çeşitli biçimleri kapsar. Bu gelir, kulüplerin finansal sürdürülebilirliğini ve operasyonlarını desteklemede önemli bir rol oynar ve genel gelir akışlarına katkıda bulunur.

Bağışlar ve yardımlar, spor kulüpleri için önemli gelir kaynaklarıdır ve kulüplerin mali dayanıklılıklarına ve kapasite geliştirmelerine katkıda bulunur (Wicker ve diğ., 2015: 32-38). Birleşik Krallık'ta piyangolar, spor fonları ve vakıflar gibi çeşitli kaynaklardan gelen hibeler spor kulüplerinin toplam gelirin önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır (Sotiriadou ve Wicker, 2013: 345-358). Ayrıca, kamu finansmanı ve

sübvansiyonlar spor kulüplerini desteklemede, stratejilerini ve performanslarını etkilemede hayati bir rol oynamaktadır (Ivašković ve Čater, 2018: 796-810). Örneğin, kamu finansmanı kulüplerin stratejilerini etkileyerek risk azaltma, yerel toplum hedefleri ve örgütsel büyümeyi vurgulamaktadır (Ivašković ve Čater, 2018: 796-810). Ayrıca, hizmet sunumu ve sponsorluklar gibi ortaklıklar ve dış finansman, kulüpler bünyesinde spor ve sağlık merkezlerinin gelişimini desteklemektedir (Hoye ve diğ., 2022: 592-601). Toplumun mali ve ekonomik ortamının da spor kulüplerinin kaynak durumunu etkileyebileceğini, insan, altyapı ve mali kaynaklarını etkileyebileceğini belirtmek önemlidir (Wicker ve Breuer, 2015: 31-48). Dahası, spora katılımın gönüllülük esasına dayanan yönü, spor kulüplerinin genellikle bağımsız kâr amacı gütmeyen kuruluşlar olarak faaliyet göstermesi ve spor federasyonları ile yerel spor konseylerine dahil olarak mali fon ve destek almasıyla kendini göstermektedir (Meganck ve diğ., 2015: 531-543). Buna ek olarak, spor kulüplerinin gelir kaynaklarının çeşitlendirilmesi heterojen paydaşlara atfedilmekte ve sürdürülebilirlikleri için çeşitli gelir akışlarının önemine işaret etmektedir (Wicker ve diğ., 2015: 32-38). Bununla birlikte, spor camiasında çeşitli düzeylerde kapasite ve mali kaynak eksikliği de dahil olmak üzere, spor yoluyla sağlığı teşvik etmek için ortaklık kurmaya ilişkin zorlukları göz önünde bulundurmak önemlidir (Donaldson ve diğ., 2021: 18).

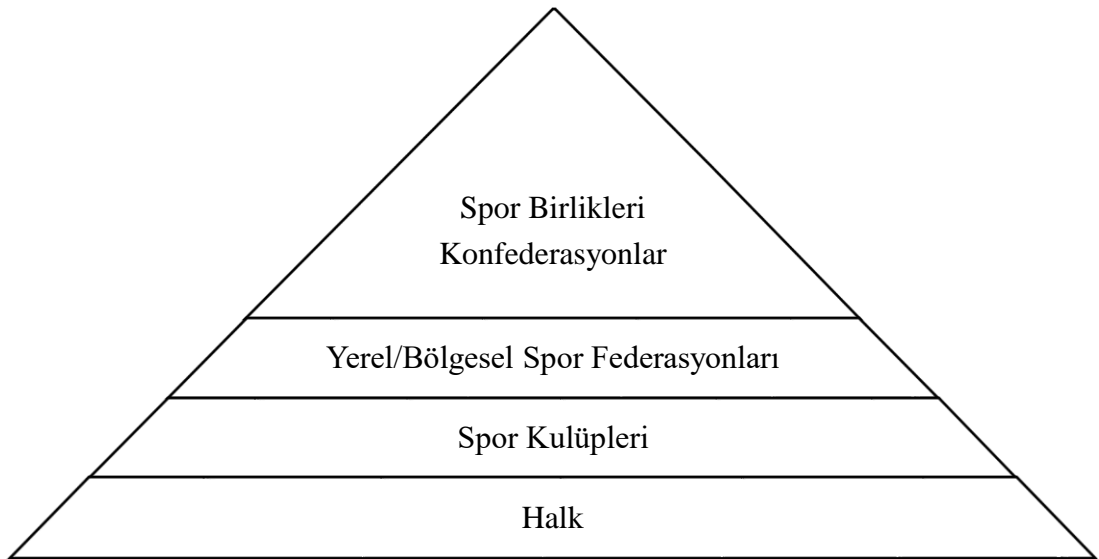
Sonuç olarak, üyelik aidatları, bağışlar, hibeler ve kamu finansmanı, spor kulüplerinin finansal sürdürülebilirliği ve kapasite gelişimi için çok önemlidir. Bu gelir kaynakları yalnızca toplam gelirlerine katkıda bulunmakla kalmaz, aynı zamanda stratejilerini, performanslarını ve toplumlarında sağlık ve refahı teşvik etme becerilerini de etkiler.

## 2. AVRUPA'DA SPOR SİSTEMİ

Spor; görsellik, bahisler, basın, sponsorluk vb. alanlarda etkili olması bakımından Dünya' da ve Avrupa' da önemi günden güne artmaktadır. AB'nin spor politikasının gelişiminde, 'Avrupa Konseyi' iskeleti belirleyen bir kılavuz olmuştur. AB sporun tanımında, Avrupa Konseyi'nin 1992 yılında onadığı ve 2001 senesinde değişikliğe gittiği "Avrupa Spor Şartı" taslağında ortaya koyduğu tanımı kullanmaktadır. Bu şart, Konseyin 1976 senesinde kabul ettiği "Avrupa Herkes İçin Spor Şartı'nı esas almıştır.

Avrupa' da spor kulüpleri, farklı spor aktivitelerinde bireylere hizmet veren etkin ve aktif bir şema sergilemektedir. Bu kulüpler, "üyelerinin ana payları, kulübe demokratik yollardan nüfuz etmek ve asıl görevleri üye aidatı ödemek" (Ulseth, 2004: 100) tarzında bireylere özel üyelik sistemi yapısı ile tensip edilmişlerdir. Bu sayede spor kulüpleri, çalışan ve finansal olarak düşünebileceğimiz giderleri doğrudan halkın kendisinden faydalı bir biçimde almaktadır. Hatta bu durum bireylerin sportif aktivitelere katılmasına ve spor kulübü yönetimlerine demokratik yollarla nüfuz etmesine fırsat tanıyan, böylelikle fiziksel ve sosyal olarak toplulukla kaynaştıran bir yapılanma yaratmaktadır (Erturan-Öğüt, 2019: 36).

AB üye Ülkelerinde halk şemanın en altını oluşturmaktadır (Final Draft, 1991: 124).



Şekil 1: "Avrupa Tipi Piramit Spor Sistemi" (Erturan-Öğüt, 2010: 54)

Avrupa'daki spor kulüplerini, çeşitli faktörlerden etkilenen farklı bir yapı olarak ifade etmek yanlış olmayacaktır. Geidne ve diğerleri (2019: 592-601) spor kulüplerinde ortam temelli bir yaklaşımın altını çizerek kulübün makro, mezo ve mikro katmanlarını etkileyen sosyal, kültürel, çevresel ve ekonomik unsurlar gibi belirleyicileri kategorize etmektedir. Öte yandan Ibsen ve diğerleri (2019: 1148-1163) Avrupa ülkelerindeki tekli ve çoklu spor kulüpleri arasında ayırım yapmaktadır. Kokko (2014: 60-65) ise Avrupa'da sağlıklı stadyum ağları kurmaya odaklanarak spor kulüplerinin sağlığın geliştirilmesindeki rolünü vurgulamaktadır. Rossing ve diğerleri (2018: 1304-1313) yetenek geliştirme sistemlerinde hem profesyonel hem de gönüllü kulüplerin önemini tartışmakta ve elit sporcu gelişimi için yetenek kulüplerine yakınlığı vurgulamaktadır. Ayrıca, Hoye ve diğerleri (2021: 235-241) spor kulüplerini, genellikle kısmi kamu finansmanı alan, demokratik bir yapıya sahip, kâr amacı gütmeyen özel kuruluşlar olarak betimlemektedir. İfade edilen kuruluşlar, nüfus açısından sağlık davranış değişikliklerini teşvik etmek için uygun ortamlar olarak ifade edilebilir. Çünkü spor kulüpleri, toplum genelinde fiziksel aktiviteye katılım için ideal ortamlar olarak görülmektedir. Literatürel anlamda ise Avrupa'daki spor kulüplerinin örgütsel alanı, yeni kurumsalcılık yoluyla incelenmiştir. Spor kulüplerinin yapısı, üye bağlılığını ve gönüllülüğünü etkileyen bireysel ve yapısal faktörlerden etkilenmektedir. Avrupa bölgeleri arasında genel olarak spora katılım ve kulüp üyeliğindeki coğrafi farklılıklar belirgindir. Çünkü spor kulüpleri, üyelerin eylemleri ve kulüp yapıları arasındaki etkileşime uyum sağlayan, evrim geçiren oluşumlar olarak ifade etmek yerinde olacaktır.

Bu durumu kısaca ifade edersek, Avrupa'daki spor kulüpleri, sağlığı geliştirme girişimleri, yetenek geliştirme sistemleri, kamu finansmanı ve üyelerin demokratik katılımı ile şekillenen karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu kulüpler, kıtadaki spor organizasyonlarının çeşitli ve dinamik yapısını yansıtarak fiziksel aktivitenin teşvik edilmesinde, yeteneklerin geliştirilmesinde ve toplumsal katılımı hayati bir aktördür. Belirtilen durumları daha iyi kavramak adına Avrupa'daki spor kulüplerinin mali yapılarını açıklamak gerekir.

Avrupa'daki spor kulüplerinin mali yapısı genel hatları karmaşıktır ve çeşitli faktörlerden etkilenerek sürekli gelişmektedir. Avrupa kulüpleri, müsabakaların sağladığı mali teşviklerin yanı sıra medya, sponsorluk ve pazarlama sözleşmelerinden gelir elde etme fırsatlarının da etkisiyle iş boyutunu giderek daha

fazla vurgulamaktadır (Relvas ve diğ., 2010: 165-187). Finansal sürdürülebilirlik, kulüplerin hayatta kalması için çok önemlidir ve finansal performans, zaman içinde ödeme gücünün sağlanmasında önemli bir rol oynar (Alaminos ve diğ., 2020: 1056). Avrupa da prestijli müsabakalara katılım, çeşitli gelir akışları yoluyla kulüplerin finansal sürdürülebilirliğini doğrudan etkilemektedir (Dantas ve diğ., 2020: 21). Futbol özelinde değerlendirmek gerekirse Abbas (2022: 340-354), sportif ve finansal performans arasındaki ilişki ve bunun futbol kulüplerinin hisse senedi fiyatları üzerindeki etkisi incelenmiş ve etkili bir yönetim için bu hususların değerlendirilmesinin önemi vurgulanmıştır. Ayrıca, kamu finansmanının kâr amacı gütmeyen spor kulüplerinin stratejileri ve performansları üzerindeki etkisi araştırılmış ve Avrupa spor kulüplerinin Kuzey Amerika'daki muadillerine kıyasla benzersiz finansal yapıları vurgulanmıştır (Ivašković ve Čater, 2018: 545-549). Sonuç olarak, Avrupa'daki spor kulüplerinin mali yapısı, gelir kaynakları, mali düzenlemeler ve performans göstergelerinin karmaşık bir etkileşimidir. Finansal sürdürülebilirliği sağlamak, FFP gibi düzenlemelere uymak ve sportif ve finansal performans arasındaki ilişkiyi yönetmek, Avrupa spor kulüplerinin uzun vadeli başarısı için kritik unsurlardır.

Belirtilen faktörleri daha iyi kavramak adına Türkiye ve Avrupa'nın sağlam yapısı ile dikkat çeken Almanya'daki spor kulüplerinin yapısını incelemek isabetli olacaktır. Çünkü Almanya ve Türkiye'deki spor kulüpleri çeşitli açılardan hem benzerlikler hem de farklılıklar göstermektedir. Wicker ve Breuer (2015: 78-84) tarafından yapılan araştırma, Alman spor kulüplerinin, diğer ülkelerdeki kulüplere kıyasla daha fazla üyeye sahip olmalarına ve daha fazla spor dalında program sunmalarına rağmen, insan, altyapı ve mali kaynaklar açısından benzer zorluklarla karşılaştıklarını vurgulamaktadır. Erturan-Öğüt ve İmamoğlu (2011: 54-68) ise Almanya ve Türkiye'deki Spor Kulüplerinin Karşılaştıkları çalışmalarında, ülkelerdeki sistemlerin güçlü ve zayıf yönlerini araştırarak, Almanya ve Türkiye arasında benzerlikler ve farklılıkların olduğu vurgulamış ve Türkiye'deki spor kulüplerinin yeniden yapılanmasının bir ihtiyaç olduğuna dikkat çekmiştir. Ayrıca gerçekleştirdikleri çalışmalarında; kulüplerin yasal statüsü, kuruluşu, örgütsel yapıları, çoğunlukla profesyonel bir yönetici ile çalışmaması, kulüplerin harcama biçimleri ve maddi sorunlarının benzer nitelikte olmasına rağmen, kulüp yapılarının sınıflamaları, üyelik aidatlarının etkin bir gelir kalemi olmayışı ve devlet desteği

gibi kalemlerin farklı olduğunun altını çizmiştir (Erturan-Öğüt ve İmamoğlu, 2011: 185-196).

Belirtilen faktörler göz önünde bulundurulduğunda, her iki ülkedeki spor kulüplerinin karşılaştığı ortak bir mücadelenin varlığı açıktır. Bu göstergelere ek olarak, Jekauc ve diğerleri (2013: 505-513) Almanya'daki spor kulüplerinin genel fiziksel aktivite düzeyini önemli ölçüde artırma potansiyeline sahip olduğunu ve bunun da onları ülke çapında sağlığı geliştirme müdahaleleri için uygun hale getirdiğini vurgulamaktadır. Ayrıca, Şirin ve Sevilmiş (2019:1-11), Türk ve Alman spor kulüplerinin resmî web siteleri açısından benzerliklere işaret etmekte ve her ikisinin de sosyal medya ve pazarlama iletişimi araçlarını kullandığını belirtmektedir. Bu durum, çevrimiçi platformlar aracılığıyla üyeler ve taraftarlarla etkileşim kurmaya yönelik ortak bir yaklaşıma işaret etmektedir.

Her iki ülkede de aktif spor kulübü üyelikleri olsa da (Braksiek ve diğ., 2021: 32), belirli spor kültüründe ve karşılaşılan zorluklarda farklılıkların mevcut olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Örneğin, Yılmaz ve diğerleri (2019: 375-393) Türk futbolunda şike konusunu ele alarak Türk spor ortamındaki özel bir zorluğa dikkat çekmiştir. Ayrıca, Elmas ve Aşçı (2022: 146-173) Türkiye'deki kadın futbolcuların karşılaştığı toplumsal cinsiyete dayalı engellere ışık tutarak Türkiye'deki spor kulüplerini etkileyen farklı bir toplumsal sorunu ortaya koymuştur. Spor kulüpleri ve sporcularının örneklem olarak kullanıldığı bu çalışmalar Türkiye'de spor kulüpleri ortamı hakkında bilgi verebilecektir.

Kısaca ifade etmek gerekirse, Alman ve Türk spor kulüpleri kaynak zorlukları ve çevrimiçi varlık stratejilerinde bazı ortak noktaları paylaşırken, rekabet gücü üzerindeki devlet etkisi, şike gibi çok özel sporla ilgili zorluklar ve sporda toplumsal cinsiyet kalıp yargıları gibi toplumsal sorunlar gibi faktörlerde de farklılıklar sergilemektedir. Bu ince ayrıntıları anlamak, her iki ülkedeki spor kulüplerini desteklemek ve geliştirmek için özel stratejiler geliştirmenin önemini doğrulamaktadır.

### **3. TÜRKİYE’DE SPOR SİSTEMİ**

#### **3.1 Türk Sporunun Tarihsel Gelişimi**

Türk spor sistemini anlamak için Türkiye’de sporun zaman içinde nasıl devlet tekelinde örgütlendiğini anlamak önemlidir. Bu nedenle bu bölüme Türk spor sisteminin nasıl teşekkül ettiğini açıklayarak başlanacaktır.

Türk sporunda tarihsel açıdan en geriye gittiğimizde askeri sporların ön plana çıktığı söylenebilir (Dülgerbaki, 2005: 3). Osmanlıdan günümüze kadar sporun adı ve şekli etkinlik ve şenliklerle farklı şekillerde ele alındığını söylenmektedir. Tarihi süreç içerisinde Türk sporunun çeşitli dönemlerden geçtiğini görmekteyiz. Bu dönemlere baktığımızda; Cumhuriyetimizin kuruluşu öncesi dönem, gönüllü spor birlikleri dönemi, idman ittifakı heyeti, Türkiye idman cemiyeti ittifakı, Türk spor kurumu dönemi, 3530 sayılı kanunu ve 1982 Anayasasında “Gençlik ve Spora” dair kararlara yer verilmesi, MEB ile Gençlik ve Spor Bakanlığı’nın birleşmesiyle Milli Eğitim ve Gençlik ve Spor Bakanlığı’nın oluşumu ardından Spor Genel Müdürlüğü ve Spor Bakanlığı dönemi takip etmiştir (Ekenci ve Serarslan, 1997: 72-81).

#### **3.2 Cumhuriyet Öncesi Türk Spor Dönemi**

Türk Milletlerinin tarih boyunca spora yatkın oldukları söylenmiştir. Mezopotamya’dan dünyanın çeşitli bölgelerine göç etmiş bir ırkın spordan uzak olduğunu düşünmek mantıksız olacaktır. Bu denli göç eden toplumlarda at binme, okçuluk, güreş, cirit fırlatma gibi faaliyet yapan Türkler sabit yaşamlarına geçince de spordan kopmamışlardır.

Türk toplumu spor faaliyetlerine bu kadar önem verirken bazı sporlar zaman içerisinde fazlaca evrimleşmiş ve ata sporuna dönüşmüştür (Turkay ve Aydın, 2017: 179-189). Bilhassa ata sporu olarak kabul gören güreş köylere kadar toplumun dikkatini çekmiş, meşhur güreşçi pehlivanlar, zamanın araçsız ortamında mekân mekân dolaşarak güreşmişlerdir. Selçuklu ve Osmanlı Devleti dönemlerinde sportif faaliyetlerin desteklenmesi ve devam etmesi Ahilik, Spor Tekkeleri ve Vakıflar ile idare edilmiştir. Osmanlı döneminde, başarılı sporcular sarayın şemsiyesinde ve “pehlivanlar tekkesi, ok meydanı, cirit düzü” gibi adları günümüze

kadar uzanan yerlerde sportif etkinlikler yapılmıştır (Mutlu, 2001: 7-9). Cumhuriyetin ilan edilmesinden önce savaşlar Türk toplumunu yıpratıldığını ve rejim değişikliğine gidecek bir ülkenin sancılarının da olduğu da söylenebilir. Bu sancılı dönemde Selim Sırrı Tarcan ve diğer gönüllü paydaşların bireysel çabaları olmuştur ancak Cumhuriyet ilan edilinceye dek sağlıklı bir kuruluş oluşmamıştır (Demirci, 1986: 9).

### 3.3 Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı Dönemi

Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (TICI) 1922’de spor kulüplerinin kendi çabaları ile oluşturdukları yapıdır (Fişek, 1998: 4). Spor kulüplerinde ilk örgütlenme girişimleri futbol alanında oluşmuştur (Karakullukçu, 2008:1-17). 1922 yılında kurulan TİCİ, güreş, atletizm, futbol federasyonlarını içerisinde barındıran çok branşlı, ülke genelinde oluşmuş bir örgüt yapısını ile özerk yönetim anlayışı ile var olmuştur (Fişek, 1998:12-14). İlk başkanlığını Ali Sami Yen’in yaptığı Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı’nın asbaşkanlık görevini de Burhan Felek ve Ali Seyfi yapmıştır (Özkurt, 2019:14-16).

Devlet merkezi yönetim gücünü hafife alarak bireysel yönetimlerin çoğaltılmasını savunan bir yapıyla kurulan TİCİ, her ne kadar bu amaçla kurulmuş olsa da Devlet 2 Ocak 1924 yılında Mustafa Kemal Atatürk’ün imzasıyla onanıp yürürlüğe giren 170 sayılı bakanlıklar kurulu oluruyla ilk Türk Spor Örgütü olan ve 1922’ de göreve başlayan “Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı”, devlet lehine görev yapan kuruluş olarak tanımlanırken, 171 sayılı Bakanlıklar kurulu oluruyla da Hükümet tarafından yardım edilmesi takdir görülmüştür (San, 1981: 7). Aynı zamanda TBMM’nin 17 Nisan 1934 yılının oturumunda 5 bin 220 lira olan bütçenin 50 bin liraya kadar artırılması, yarışmalara katılmak ve bireyleri spora teşvik etmek amacıyla destekleri bu dönemde de devam etmiştir (TBMM, 1936). TİCİ, Merkez teşkilatı genel kongre, federasyon ve genel merkez, taşra teşkilatı da kulüpler, bölge kongreleri, idman heyetleri ve bölge merkez heyetinden oluşmak üzere iki şemalı bir yapıdan oluşmuştur.

8. Genel kurulunu 13-18 Şubat 1936 tarihlerinde toplayan TİCİ, alınan karar ile feshedilmiştir. Toplantıda ilk örgütlenme olan TİCİ, yerini Türk Spor Kurumu’na bırakmıştır (Gül ve Bircan, 2008: 18).

### **3.4 Türk Spor Kurumu Dönemi**

Türkiye İdman Cemiyeti'nin devamı niteliğinde kurulan fakat resmi niteliği ve siyasi partinin bir parçası olmasına rağmen dernekler hukuku kararlarına göre 1936 yılının 18 Şubat tarihinde feshedilen genel kurulunda "Türk Spor Kurumu" olarak adlandırılmış bir "özel hukuk tüzel kişisi" tarafıyla da Türkiye İdman Cemiyeti'nin devamı niteliğindedir (Gül ve Bircan, 2008: 56). Kuruluş aşamasında bakanlıklara bağlı değildi ve şahsına ait, seçimle göreve gelen organlar bulunmaktaydı. Gelirlerini harcama yetisine sahip özerk bir örgüt olması sebebiyle TSK, yönetim yapısı ve hizmet açısından merkez yönetim esası üzerine kurulmuştur (Türkay ve Aydın, 2017: 179-189).

Spor politikalarında ve Türk sporunda Türk Spor Kurumu esaslı değişiklikleri getirmekteydi. GSGM'nin yerine direkt olarak Başbakanlığa bağlı kurulacak Spor Yüksek Kurumunun sevk ve idare edecek olması ülkenin sportif faaliyetlerinin ve spor tesislerinde birlikte kullanılacak olması, şehirlerde ve taşrada sportif faaliyetlerin yönetimini ve idaresini yerel belediyelere devredecek olması sporun gelişimi açısından önemli kararlardı (Gündoğdu ve Sunay, 2012: 61-66). Bu nedenle Türk Spor Kurumu sayesinde sportif faaliyetlerin merkez bakış açısıyla konu edildiği Türkiye Cumhuriyeti'nde, Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı'nın yerine Türk Spor Kurumu yönetiminde sporun modernizasyonu konusunda bir başlangıç olmuş ve sporu devlet politikalarında sergilemek üzere hak ettiği konuma ulaşmaya çalışılmıştır (Tüfek, 2019: 82-86).

### **3.5 Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü ve Sonrası**

Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı ve Türk Spor Kurumu dönemlerinden sonra yaşanan problemler ve 1. Dünya Savaşı sonrası yönetimin devlet tarafından yapılmasının haricinde bir yol olmadığı düşüncesiyle 1938 yılında 3530 sayılı kanun çıkarılarak devlet denetiminde tüzel kişilik olarak katma bütçeli "Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü" (BTGM) resmen kurulmuştur. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü sırasıyla, 1942 senesinde Millî Eğitim Bakanlığına (MEB), 1960 yılında tekrar Başbakanlığa ait bir resmi kurum olmuştur. 1969 yılı 3 Kasım'ında Gençlik ve Spor Bakanlığının görevliler tarafından meydana çıkarılması

hususunda, Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü yerini Bahis Bakanlığına bırakmıştır (Vural, 2013: 17-19).

Türkiye Cumhuriyeti tarihinde ilk kez spor ve sporcu 7 Kasım 1982 tarihli yeni anayasada, 58 ve 59. maddeler ile spora yer verilmiş; böylece Anayasanın teminatı altına alınmıştır. Merkezi yönetim idare anlayışının hâkim olduğu bu örgüt Türk sporunu 1986 yılına kadar sevk ve idare etmiştir (Bayansalduz, 2003: 51-59). Bakanlar kurulu tarafından yayınlanan 1989 tarihli ve 356 sayılı KHK ile Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü 18 Mart 1989 tarihinden buyana geçerli olmak üzere Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ismini almıştır (Gökdoğan ve Demir, 2019: 27-35).

### **3.6 Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Dönemi**

21 Mayıs 1986 yılı ve 3289 sayılı kanunla tertibi yapılmış olan ve Başbakanlık'a bağlı olan Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, spora dair rastgele bir karar ve icra edilen kararın denetleme yetkisi bulunmakta olduğundan söz edilebilir. Bu nedenlerden dolayı Türk spor yönetim yapısının en yetkin kurumu Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'dür. Ayrıca, söz konusu yetkiler ışığında ülke sporu adına etkin kararlar alabilen bir devlet kuruluşudur.

Spor alanında 1990'lı yıllarda üst seviyede verim alan Türkiye, ne yazık ki 2000'li yıllarsa bazı olumsuzluklar Türk sporunu yavaşlatmıştır. Maddi sıkıntılar, sporcu yetersizliği ve tesisleşme konularında yapılan icraatlar; yerine ülkedeki sporun geleceği konusunda tartışmaların söz konusu olduğunu söylenebilir. Bu sebeplerdir ki sportif uğraşlar ve sporcu kampları iptal olmuş ulusal ve uluslararası organizasyonlara katılmama kararı alındı (Sunay, 2003: 39-42). Bahse konu olan olumsuzlukların sonucunda spor kulüplerini doğrudan ilgilendiren, 1999 ve 2008 Spor Şuraları Komisyonları, mevcut yasanın spor kanunlarına yetersiz kalması sebebiyle spor kulüplerinin Dernekler Kanunundan ayrı bir yasaya bağlı olmalarının önemi belirtmişlerdir (Erturan-Öğüt ve İmamoğlu, 2011: 124-132). Bu bilgiler ışığında spor kulüpleri için 2005/66 sayılı GSGM Genelgesi'nde spor kulüplerine yönelik yönetmelik oluşturulmuştur (İmamoğlu, ve diğ., 2007: 77-81).

### 3.7 Gençlik ve Spor Bakanlığı Dönemi

Türk spor tarihinde “spor” kavramı ilk defa bakanlık düzeyinde yönetilmesi 1969 Kasım 3’te ikinci Demirel hükümeti tarafından gerçekleştirildi. Akabinde 1970 yılı 37/707 sayılı Cumhurbaşkanlığına ait tezkere ile spor bakanlık ünvanı ile ele alındı ve Türk spor teşkilatı yönetsel anlam bakımından yeni bir sayfa açtı. Bunun neticesinde de ilk Gençlik ve Spor Bakanı İsmet Sezgin oldu (Gençlik ve Spor Bakanlığı, 2013). Fakat Gençlik ve Spor Bakanlığının Bakanlıklar düzeyinde icrası; 6223 sayılı yasa gereğince 03/06/2011 yılında 638 sayılı yasa hükmünde kararnameyle yasalaşmıştır. 2011 yılında Türk sporunu yükseltmek, ulusal ve uluslararası arenalarda sürekliliğini sağlamak maksadıyla icraata konması planlanan, spor politikalarından yetkili tutulmak amacıyla Gençlik ve Spor Bakanlığı kurulmuştur. Bu yasa da Gençlik ve Spor Bakanlığının görev, yetki, kuruluş ve yükümlülükleri düzenlenmekte olup bu kararname ile 3289 sayılı yasa da bulunan “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü” ismi “Spor Genel Müdürlüğü” olarak isim değişikliği olmuştur (Gökdoğan ve Demir, 2019: 56-61). Merkezi Ankara’dadır ve Türkiye’de bütün vilayetlerde il müdürlükleri ve taşrada da ilçe müdürlükleri bulunmaktadır. 3289 sayılı yasa ile SGM “Teşkilat ve Görevleri” müdürlüğün örgüt yapısı ve sorumlulukları kanun ile düzenlenmiştir (Taştan, 2019: 58-64). Teşkilata bağlı kuruluşlar olarak etkinliklerine devam eden Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra örgütleri olarak şemalanmıştır. Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlükleri SGM taşradaki etkinlik ve faaliyetlerini organize ve idare ederek vatandaşa hizmet için kurulurlar (Şahin, 2019: 11-13). Yapılacak olan faaliyetleri icrası için kan yer alan 3289 sayılı yasa, 15 İl yönetimlerin bir yıl önceki gelirlerin genellerinin %1’ini Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri hesabına aktarmaları ve aktarılan gelirlerin maddiyatın yetkili olunan idare alanında sporun gerek tesisleşme gerekse spor faaliyetleri için harcanmasını planlamaktadır (Zengin ve Öztaş, 2008: 49-78). Bu açıdan bakacak olursak sporun sektör olarak her türlü araç gereç, malzeme, ürün, üretim, iş alanı ve performans açısından ise her türlü fırsatları değerlendiren yenilikçi ve risk alan dinamik bir bakış açısında sahip olduğu söylenebilir.

Tüzel bir kişilik olarak kurulan spor kulüplerinin hukuk kuralları Türk Medeni Kanunu’nda (TMK) yer almaktadır. Türk Medeni Kanunu özel hukuk alanı

içerisinde geçerli sayılan kurallar bütünüdür. Buradan hareketle “özel hukuka tabi tüzel kişilik” demek yerinde olacaktır (TMK, 2001: 6).

Türkiye’de spor kulüpleri değişen yasa ile 22/4/2022 tarih ve 7405 sayılı “Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu” kapsamında şirket veya spor kulübü olarak kurulabilir.

22 Nisan 2022 tarih ve 7405 Sayılı “Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu’na göre Spor Kulüpleri, sportif etkinliklere iştirak etmek maksadıyla kurulan gerçek veyahut tüzel 7 kişiden oluşan bir örgüttür. Spor kulübü kurmak için tüzük, genel kurul sonuç bildirimini ve diğer belgelerle spor Bakanlığı’na başvuruda bulunan kulüpler evraklarının doğruluğu ve aykırılık olmaması durumunda en geç 60 gün içerisinde bakanlık tarafından tescil edilir ve tüzel kişilik kazanırlar.

#### **4. 7405 SAYILI YASA DÖNEMİNDE SPOR KULÜPLERİ**

Kocaeli Milletvekili Saffet Sancaklı ve İzmir Milletvekili Alpay Özalan’ın ilk imzalarını taşıdığı Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonlar Kanun teklifi 24.03.2022 tarihinde TBMM Başkanlığı’na sunulmuştur. Kulüplerin İçişleri Bakanlığı uhdesinde Dernekler Masasına bağlılığı, aynı zamanda Gençlik ve Spor Bakanlığın uhdesinde Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerine bağlı olmasından dolayı yaşanan bürokratik işlemlerinin gereksiz uzaması ve çift kayıt kulüpleri yormuş bu nedenle tescil iş ve işlemlerinin tek bir noktada buluşması 7405 sayılı “Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları” yasası 22 Nisan 2022 tarih ve 31821 sayılı resmi gazetede açıklanarak yasalaştıktan sonra, spor kulüplerinin tüm işlemlerinin Gençlik ve Spor Bakanlığı tarafından yapılması hüküm altına alındı.

##### **4.1 Yasanın getirdiği yenilikler**

- Spor kulüplerinin önceden 5253 sayılı Dernekler Yasasına göre kurulma zorunluluğu mevcut yasadan kaldırılması, Madde 3 (3),
- Spor federasyonları, spor anonim şirketleri, üst kuruluşlar, profesyonel bir bakış açısıyla kavramlar yeniden yorumlanarak dilde, fikirde ve prosedürde teklik sağlanması,

- Spor kulüpleri ve anonim şirketlerinde özellikle UEFA tarafından da uygulanan “Fair Play” kapsamında da yer alan bütçede denklik zorunluluğu getirilmesi, Madde 41,
- Spor kulüplerinde gelir gider dengeleri, kontrol, federasyon yapılarına uygun organ yapıları gibi birden fazla hususun ayrıntılı olarak ele alınması, Madde 43,
- Federasyon ve kulüp yönetimlerinin kendilerinden önceki dönemlerine ait borçlardan dolayı sakıncalı duruma düşmemeleri için yönetim kurullarının harcamalarını sorumlu olduğu sürelerde yetki süresini aşacak şekilde borç altına girecek sözleşme yapmalarının engellenmesi, Madde 20,
- Federasyon ve kulüp yöneticilerine idari ve hukuki cezaların net bir şekilde belirtilmesi, Madde 47,
- Sportif faaliyetlerde bulunma için spor kulübü veya spor anonim şirketi kurma zorunluluğu kalkarak direk şirketleşmenin önünün açılması, Madde 14,
- Federasyon ve kulüplere etkin ve anlaşılır bir denetim mekanizmasının getirilmesi ve beyanname yükümlüğü ile harcama kalemlerinin düzenlenmesi, Madde 13,
- Spor kulüplerinin birleşmelerine dair ayrıcalıklı düzenlemelerin yapılması, Madde 8,
- Federasyon yönetimlerinin üye sayılarının yeniden düzenlenmesi, demokratik yapılarının iyileştirilmesi ve tekelleşmenin önüne geçmek için aralıklı veya üst üste başkanlık sürelerinin üç yıl ile sınırlandırılması, Madde 34,
- Federasyon başkanı ve yönetim kurulu üyelerinin yasalardan kaynaklanan sorumluluklarının aksatmaları durumunda ortaya çıkacak olan aksaklıklardan doğrudan sorumlu tutulduklarına ilişkin düzeltmelerin yapılması, Madde 42,
- Federasyon yönetimlerinin olağan genel kurullarının zorlayıcı sebeplerden ötürü ertelenmesi ve iptal edilmesi halinde kurulların yeniden gerçekleştirilmesi hususunda düzenlemelerin yapılması, Madde 28,
- Geçerlilikte ve dayalı olduğu diğer yönetmeliklerdeki madde ve ifadeler yenilenmiş veyahut kaldırılmış; bu sayede yasadaki hukuki aralıklardan

meydana gelebilecek hak ihlallerin önün geçilmeye çalışılmış, Madde 48-57,

- Spor anonim şirketi ve Spor kulübü ve başkan ve yönetim kurulu üyeleri ile yöneticilerin yasa, tüzük ve esas anlaşmalardan meydana gelen sorumluluklarını hatalarını göz ardı etmeleri durumunda, kulüp, a.ş ve hak sahipleri ve borçlularına karşı zararlardan ortaklaşa değil doğrudan yükümlü olmalarının önüne geçilmesi hakkında düzenlemelerin yapılması, Madde 13,
- Spor kulüplerine tevfik yoluyla elde edilen gelirlerin kulüpleri puanlama sistemiyle aktarılması, buradan gelecek olan gelirler için yeni hesapların açılması ve harici para giriş çıkışlarının bu hesap üzerinden yapılmaması,

gibi hususlarda yenilikler olduğunu söylenebilir.

#### **4.1.1 7405 Sayılı Yasa ile Türkiye’de Spor Kulüplerinin Yapısı**

#### **4.1.2 Spor Kulüplerinin Kuruluşu**

Birer tüzel kişilik olarak kurulan spor kulüpleri, sportif faaliyetlere iştirak etmek maksadıyla en az 7 üye tarafından kurulur. Türkiye’ de spor kulüpleri 7405 sayılı kanundan sonra dernekler statüsünden çıkararak sadece Gençlik ve Spor Bakanlığı’na bağlanmış ve kuruluş işlemleri sadece bakanlığın taşrada temsilcisi olan Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri tarafından gerçekleştirilmeye başlanmıştır.

Spor kulübü kurmak için tüzük, kuruluş bildirimini ve diğer belgelerle beraber Gençlik ve Spor İl Müdürlüğüne başvuruda bulunulur. Kuruluş bildirimini ile diğer belgelerin doğruluğu bakanlık tarafından 60 gün içerisinde dosya üzerinden incelemeye tabi tutulur. Bakanlığa sunulan belgelerde ve kurucuların hukuki şartlarında yönetmeliğe aykırılık veya eksiklik bulunması halinde bunların düzeltilmesi veya tamamlanması kuruculardan istenir. Bu tebliğin başlangıcından itibaren başlayarak en geç altmış gün içerisinde belirtilen eksiklikler giderilmez veya yönetmeliğe aykırılık giderilmezse başvuru bakanlıktan reddedilir. Kuruluş bildirimleri, tüzük ve diğer evraklarda mevzuata aykırılık veya eksiklik bulunmaz

veya aykırılık ya da noksanlık süresinde giderilmiş ise spor kulübü bakanlık tarafından spor kulübü siciline tescil edilir ve tüzel kişilik kazanır.

Kurulacak olan spor kulüpleri tüzüğünde; kulübün adı, amacı, kulübü üyelik koşulları, gelir kaynakları ve organları ile geçici yönetim kurulunun yer alması elzemdir.

#### **4.1.3. Kamu Yararına Çalışan Spor Kulüplerini Kuruluşu**

“Kamu hizmeti adı altında çalışacak olan spor kulüpleri, Hazine ve Maliye Bakanlığının ve ilgili spor federasyonunun görüşü alınarak Bakanın teklifi ve Cumhurbaşkanı kararıyla belirlenir” denmektedir. Bu kapsamda bir spor kulübünün kamu yararına çalışan spor kulübü sayılması için;

- En az iki yıl ve üzeri spor faaliyetinde bulunuyor olması,
- Faaliyet göstereceği spor dalına uygun tesislerin mülkiyetine veya uzun süreli kiracılık hakkına sahip olunması,
- En az üç branşta olimpik, paralimpik veyahut deaflimpik spor dalı olmak üzere altı farklı spor dalında faaliyet göstermesi,
- İhtisas spor kulübü şeklinde kurulanlar ise olimpik branşların dünya, paralimpik veya deaflimpik organizasyonlarında sporcularının yarışıyor olması,
- En az bir branşta bağlı olduğu federasyon tarafından düzenlenen en üst düzeydeki yarışmalara katılıyor olması,

şartları bulunmaktadır. Kamu yararına çalışan spor kulüpleri, 5253 sayılı Dernekler Kanunu ile diğer kanunlarda düzenlenen kamu hizmeti yararına faaliyet gösteren derneklere sağlanan haklardan yararlanır.

#### **4.1.4 İhtisas Spor Kulüplerinin Kuruluşu**

Madde 10’a göre İhtisas spor kulüpleri en fazla iki spor branşında faaliyet göstermeleri gerekmekte ve belirtilen şartları sağlamak zorundadır. Buna göre ihtisas spor kulüpleri;

- Beyan edilen spor branşlarının tüm kategorilerinde faaliyette bulunmak,

- Beyan edilen spor branşlarında en az üçüncü kademe antrenörlük belgesine sahip sözleşmeli antrenör çalıştırıyor olmak,
- Beyan edilen spor branşlarının faaliyet gösterecekleri yerin tapulu, tahsisli veya kira sözleşmelerinin bulunması (tesiste çalışma zorunluluğu bulunmayan spor branşlarında bu şart aranmaz),

İhtisas spor kulübü şartlarını kaybeden spor kulüplerine gereken şartları sağlaması hususunda, durumun tespitinden itibaren geçerli olmak üzere yazılı süre verilir. Geçerli sürenin sonunda şartları yerine getiremeyen spor kulüpleri ihtisas spor kulübü statüsünü kaybeder.

## **5. TÜRK SPOR SİSTEMİ İÇERİSİNDE SPOR KULÜPLERİNİN SORUNLARI**

### **5.1 Mali Sorunlar**

Türkiye’ de spor sisteminin yönetsel açıdan daha profesyonel bir sisteme ihtiyaç duyulduğu dile getirilmektedir. Günümüz ekonomik koşulları da göz önünde bulundurulduğunda spor kulüplerinin diğer kamu kurumları gibi ekonomik sıkıntılar yaşadığını söyleyebiliriz. Özellikle bu durumu amatör spor kulüplerinde daha sıklıkla görmekteyiz. Ayrıca kulüp yöneticilerinin ekonomik durumlarının iyi olması, bu durumun kurumsal bir yapıya dönüşmede engeller yaratması ve aynı zamanda yöneticilerin ekonomik varlıklarını kulüp üzerinde farklı amaçlar doğrultusunda kullandığını da ifade edebiliriz (Erturan, 2010: 156-164).

Türkiye’de bazı amatör spor kulüpleri gelirlerini profesyonel futbol takımlarından elde ettiği bilinmektedir. Futbol genellikle en büyük gelir kalemi olarak görüldüğünden, bu branştan sağlanan gelir diğer branşlara aktarılmaktadır. Gelir kaynaklarını diğer branşlarla paylaşan veya şubelerine aktarmak zorunda kalan kulüpler yine kendi ekonomik güçlerini kaybetmekte ve kısır döngüye girmektedirler (Erturan, 2010: 78-79). Özellikle profesyonel futbol branşı üzerinden faaliyet gösteren kulüpler, 1990’lı yıllarından başından itibaren şirketleşme yoluna eğilmeleri, gelir elde etmek isteyen kulüpler için kurtuluş olarak görülmüştür. Spor kulüpleri şirketleşme yolu ile mali anlamda refaha kavuşmak

isterlerse, mutlaka şirketin nasıl yönetileceğini, ekonomik açıdan nasıl güçleneceğini araştırarak bu yönetim kulüp için nasıl yarar sağlayacağını, kulübün sosyal potansiyelini görmeksizin çeşitli finansmana araçları ile değerlendirmeleri gerekecektir (Erturan-Öğüt ve Şahin, 2017: 49-68). Harici bir durumda ise bilinçsizce yapılan şirketleşme çalışmaları amatör kulüpleri zor durum sokacaktır.

## **5.2 Kulüp Yönetiminden Kaynaklanan Yönetimsel Sorunlar**

Ülkemizde spor kulüpleri yönetiminin büyük çoğunluğu kulüp yönetiminde bulunan yöneticilerin finansal desteklerine göre şekillenmektedir (İmamoğlu ve diğ., 2007: 35-61). Ekonomik durumu iyi olan yöneticiye dayalı bir sistemin olduğunu söyleyebiliriz. Durumun bu şekilde olması ise kulüplerdeki gönüllü yöneticilerin, profesyonel destek alması gereken durumlarda yönetimsel uygulamaları kendi başarılarına çözüme gibi durumları doğurmaktadır ve kurumsallaşmaya da engel olmaktadır (Erturan, 2010: 14) Spor kulüplerinin ve yöneticilerin profesyonel destek almadan sporun sponsorluğunu ve etkisini kamu kurum ve kuruluşlarıyla özel sektöre enine boyuna anlatamaması, sponsorluk çalışmalarının faydalarını sergileyememesi nedeniyle kulüpler sponsorluk gelirinden faydalanamamaktadır (İmamoğlu ve diğ., 2007: 35-61). Ülkemizdeki spor kulüplerinin büyük bir çoğunluğu profesyonel bir yönetim yapısına sahip olmamakla beraber, spor kulüpleri ile ilgili tüm yasaların spor kulüpleri yararına yenilenmesinden daha elzem, bu yasaların kulüplerin yararına açıcı ve uygulayabilecek profesyonel bir yönetim yapısına ihtiyaç duyulduğu düşünülmektedir (Erturan- Öğüt ve Şahin, 2017: 49-68).

Kulüp yönetimlerinde disiplin konusu da yönetimsel sorunlar arasında önemli bir yer almaktadır. Literatüre bakıldığında Biçer ve diğ., (2022: 365-382) çalışmasında, kulüplerin yönetimsel sorunlarını maddi, disiplin, kültürel olarak 3 alt kategoride sınıflandırmıştır. Amatör veyahut profesyonel fark etmeksizin tüm kulüplerin uyulması gereken belirli disiplin kuralları vardır ve kurallar başarı hedefi taşıyan kulüpler için oldukça elzemdir (Ersoy, 1997: 14). Bu nedenle spor kulüpleri disiplin kurallarını yönetmeliğe koyarak, antrenör, sporcu ve çalışan üçgeninde kurallara uyulmasını beklemektedir (Kızılkaya, 2019: 34). Disiplin kurallarına uyulmadığı takdirde kulüplerin yönetimlerince gerekli cezalar uygulanmaktadır.

### 5.3 Tesisleşmedeki Sorunlar

Özellikle amatör spor kulüplerinin ve dahi futbol kulüplerinin ülkemizde tesis kullanımını ve yeterli tesis tedariki eksikliği konusunda sıkıntı yaşandığı söylenebilir. Nitekim yapılan bir çalışmada Almanya ve Türkiye’ de bulunan spor tesisleri karşılaştırıldıklarında çok dikkate alınması gereken bir farklılık olduğu gözler önüne serilmiştir (Erturan-Öğüt ve İmamoğlu, 2011: 88-91). Başlıca vazifeleri eğitim olan kulüplerimiz, sağlık ve altyapı servislerinde de yetersizdirler ve yönetsel kusurları nedeniyle mahalli kamuoyu ve devlet yardımından da yoksun olan kulüpler çok zor durumlar altında spor alanında yarışmaktadırlar (Erturan-Öğüt, 2019: 75-81).

## **BÖLÜM II**

### **GEREÇ VE YÖNTEM**

Bu araştırmanın temel sorusu “Amatör Spor Kulüplerinin Gelir Modelleri Nasıldır?” olup, araştırma sorusu betimsel türdedir. Araştırmayı literatüre dayanan temel biçimde hipotezlemek gerekirse Türkiye’de spor kulüplerinin etkili bir gelir modeli oluşturamadıklarını söylemek gerekecektir. Buna göre araştırmada aşağıdaki alt sorular sorulmuştur:

#### **1. ÇALIŞMADAKİ ALT SORULAR**

- 1- Amatör spor kulüplerinin üye geliri elde etme kapasiteleri nelerdir?
- 2- Amatör spor kulüplerinin sponsor, bağış ve diğer gelir kaynakları nelerdir?
- 3- Amatör spor kulüplerinin giderleri nelerdir?
- 4- Amatör spor kulüplerinin gelir modelleri 2022’de çıkan 7405 sayılı yasadan hangi biçimlerde etkilenmektedir?

1. ve 2. Sorular ile araştırmada spor kulüplerinin üyelik gibi bir temel gelirden nasıl faydalandıkları anlaşılmalı çalışılacak, mevcut gelir çeşitliliğinin neler olduğunu anlamak üzere incelemeler yapılacaktır.

Spor kulüplerinin gider yönetimleri harcamaları ile gelirleri arasındaki denge anlaşılmalı çalışılacaktır.

Araştırmanın son sorusu, spor kulüplerine ilişkin 2022 yılında çıkan ve spor kulüplerinin gelir modellerinde önemli değişikliklere müsaade eden 7405 sayılı yasanın spor kulüplerini ne ölçüde etkileyeceğine ilişkin spor kulüpleri yöneticilerinden alınan bilgilerle değerlendirmeler yapabilmek üzere sorulmuştur.

## 2. ARAŞTIRMA DESENİ

Bu araştırma fenomenolojik desenli bir çalışmadır. Nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji (olgubilim) olaylara vakıf olduğumuz fakat; olaylara derinlemesine ve detaylı bir bilgiye sahip olmadığımız hususlara odaklanmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 111). Fenomenolojik araştırmalarda elde edilen doneler ve çalışmadaki veriler arasında ilişki aranmaktadır. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemleri uygulanacaktır. Nitel araştırma; ‘‘müşahede, müzakere ve doküman analizi gibi nitel veri toplama metotlarının ele alındığı, anlayışların ve hadiselerin natürel ortamda realist ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği soruşturma’’ şeklinde tasvir edilmiştir. (Yıldırım ve Şimşek, 2008:111) Nitel araştırma, bireyin kendi sınırlarını aşması ve kendi mücadelesi ile yorumladığı toplumsal olguların derinlerine inmek üzere geliştirilen fikir üretme yollarından birisidir (Özdemir, 2010: 326). Nitel araştırma yöntemiyle hazırlanmış çalışmalarda ele alınan konu hakkında derinlemesine bir anlama ulaşma isteği vardır. Buradan hareketle bu çalışmada amatör spor kulüpleri yöneticilerinin gelir ve giderlerine yönelik bilgileri nitel araştırma yöntemleriyle incelenerek 7405 sayılı yasanın spor kulüplerine etkisi değerlendirilecektir.

## 3. VERİ TOPLAMA ARACI

Yapılacak olan bu çalışma da veri toplama aracı olarak yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği seçilmiştir. Görüşme, yapılacak olan çalışmada katılımcıların belirlenen konu hakkında kendi şahsi düşüncelerini ve hissettiklerini aktarma tekniği olarak tanımlanmaktadır ve bu tekniğinin asıl amacı kişinin iç dünyasına girerek olayları onun penceresinden bakarak anlamaya çalışmaktır (Karataş, 2015: 62-80). Görüşme tekniğinin temel amacı kendi hipotezimizi test etmek değil; tam aksine diğer bireylerin olgulara ve olaylara nasıl baktıkları ve nasıl anlamlandırdıklarını ortaya çıkarmaktır. (Türnüklü, 2000: 543-559). Yarı-yapılandırılmış görüşme bireylere evvelden planlanmış şekilde suallerin görüşme protokolüne sadık kalarak sunması ayrıca daha sistemli ve yüzleştirilebilir bilgiler aktarmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 1999:283).

Görüşme formu hazırlanırken dikkat edilen kurallar şu şekilde sıralanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 128).

- Farklı köşelerden sorular aktarılması
- Bireye kılavuz olacak sorulardan kaçınılması
- Ucu açık sorular sorulması
- Odak sorular hazırlanması
- Kişilerin rahat anlayabileceği soruların sorulması
- Farklı pencerelerden soruların hazırlanması
- Seçenekli sorular ve alt sorular hazırlanması
- Mantık içeren soruların sorulması

Bu çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanırken yukarıdaki konulara dikkat edilmiştir.

Yarı yapılanmış görüşmeler katılımcı tercihinin göre yüz yüze ve çevrimiçi olarak gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler, katılımcıların Bilgilendirilmiş Onam Formuna onay ve imzası ile kayıt altına alınmıştır. Görüşmelerde toplam 11 soruya ilaveten çeşitli sonda soruları sorularak görüşülen kişinin konuyu derinlemesine açıkladığından emin olunmuştur (Ek.1). Ardından kayıtlar aynı gün deşifre edilerek dijital görüşme metinleri oluşturulmuştur.

Yarı-yapılandırılmış görüşmelere ilaveten katılımcı-gözlemci olarak araştırmacının kendisini de bir veri kaynağı olarak göstermek yerinde olacaktır. Araştırmacı 5 yıl boyunca Gençlik ve Spor Bakanlığı taşra teşkilatında personel olarak çalışmış, ayrıca bir spor kulübünün de kurucu başkanlığını yapmıştır. Araştırmacının halen içinde bulunduğu spor teşkilatından ve kulüp yönetiminden elde ettiği gözleme ve deneyime dayalı saha verileri çalışmanın desenlenmesi, görüşme sorularının oluşturulması, görüşmelerde derinlemesine veri toplanması ve tartışmanın ortaya koyulması aşamalarında araştırmaya aktarılmaya çalışılmıştır. Araştırmacının bu özelliği veri geçerlik ve güvenilirliğinin sağlanması açısından da önemli görülmektedir.

#### 4. ÇALIŞMA GRUBU

Çalışmanın evrenini Türkiye’deki amatör spor kulüpleri (9800 adet) örneklemini ise Kocaeli’nde bulunan 21 amatör spor kulüpleri oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem belirleme yöntemi olarak amaçlı örneklem yöntemlerine başvurulmuştur. Amaçlı örneklem bilgi bakımından zengin olguların araştırmacıya derinlemesine öğrenebilme olanağı sunması açısından kritik öneme sahiptir olmasıdır (Patton, 2002: 4). Örneklem yöntemlerinden kartopu örneklem yöntemi ile seçilmiştir. Bu yöntemde amaç çalışmanın konusu ile ilgili referans olarak bir kişi seçmek ve bu kişi aracılığı ile diğer kişilere ulaşılmaktadır (Biernacki ve Waldorf, 1981: 141-163). Bunun nedeni bilgisine başvuracağımız amatör spor kulüpleri yöneticilerinin konuya hâkim diğer yöneticileri bildiği varsayımına dayanır. Burada her görüşme sonunda kulüp yöneticisinden görüşülecek yeni bir isim vermesi istenmiştir.

Örneklemin Kocaeli’nden seçilmesinin sebebi Kocaeli’ndeki kulüp sayısının ve sportif aktivitelerin evreni temsil edebildiği varsayımı ile araştırmacının ‘kolay erişilebilir’ örneklem belirleme metodunu uygulayabilmesidir. Kocaeli’nde 2023 itibariyle Amatör Spor Kulüpleri Federasyonuna kayıtlı yaklaşık 450 amatör spor kulübü vardır. Araştırmaya yalnızca amatör spor kulüpleri dahil edilmiş olup profesyonel futbol kulüpleri dışlanma kapsamındadır. Dahil olma kriterleri ise seçilecek kulüplerin temsilcilerinin en az iki dönemdir spor kulübünde yöneticilik yapması olarak belirlenmiştir. Bunun nedeni kulübün işleyişi, gelir yönetimi ve gider takibi konusunda etraflı bilgiye sahip olabilecekleri düşünüldüğündendir. Bir başka dahil olma kriteri de spor kulüplerinin liglerde müsabık olarak katılımı olup, herhangi bir branşta liglerde bulunmayan spor kulüpleri çalışmaya dahil edilmemiştir. Bu kriterler ve araştırmacının ekonomik kaynakları bakımından kolay erişilebilir bulunduğu spor kulübü yöneticileri çalışmaya görüşmeci olarak dahil edilmiştir.

Veri doygunluğuna ve kartopu örneklemin getireceği imkanlara bakılarak örneklem sayısı çalışma devam ettiği sürece belirlenmiştir. Böylece toplam 21 spor kulübü yöneticisiyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

## 5. ARAŞTIRMANIN SINIRLIKLARI

- 1- Görüşme (röportaj) tekniği kullanılarak Kocaeli bölgesinde bulunan amatör spor kulüpleri başkanları ve yöneticileri örnekleme alınmıştır, bu kapsamda Türkiye’deki tüm kulüplerin sosyo-ekonomik olarak tam yansıması olmayabilir.
- 2- Önceden hazırlanmış yarı-yapılandırılmış sorularla sınırlandırılmış olsa da sonda sorularla görüşülenden olabildiğince fazla bilgi elde edilmeye çalışılmıştır.

## 6. ARAŞTIRMANIN SAYILTI LARI

- 1- Görüşmecilerin görüşme sorularına doğru cevaplar verdiği varsayılmıştır.
- 2- Avrupa’daki modelin Türkiye’deki spor kulüplerinin yapılarına benzediği literatüre bakılarak kabul edilmiştir.

## 7. VERİLERİN ANALİZİ

Bu çalışmada “içerik analizi” tekniği kullanılmıştır. İçerik analizi, sosyal araştırmalarda ister bir çalışma sonucu çıktı alınan notlar isterse de kayıtların, yazılı ya da görsel medya iletilerinin üzerinden varsayımlar yaparak kullanılan biçimci bir araştırma tekniği olduğunu söyleyebiliriz (Olgun, 2008: 66). Vurgulamak gerekirse iki farklı evren arası gelişen bu yöneteme ilişkin değişken tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlardan en çok rastlanana ise Bernard Berelson’a aittir. Berelson’a göre (akt. Hansen, 2003: 54) “İçerik analizi, etkileşim sürecinde aktarılan bilginin açık ve net nesnel, sistematik ve nicel olarak anlatılmak için kullanılan bir araştırma tekniğidir.

İçerik analizinde çıktıların önceden şemalandırılması sonrasında da ortaya çıkan kavramlara göre mantık çerçevesinde düzenlenmesi söz konusudur (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 128-132).

## 7.1. İçerik Analizi Aşamaları

İçerik analizi aşamalarını altı maddede toplanabilir (Hansen, 2003: 57-58).

- Araştırma problemini açıklama
- Evren ve örneklem belirleme
- Kategorilerine oluşturma ve tanımlama
- Kodlama şemasını oluşturma
- Kodlama şemasını sınama ve güvenilirliği ölçme
- Verilerin girişi, analiz edilmesi ve yorumlama

Görüşmelerden elde edilen metinler araştırmacı tarafından korunmuş ve çalışmada kullanılmıştır. Yapılan içerik analizinde görüşmecilerden alınan cevaplar dikkatlice okunmuş ve kodlanmıştır. Üç araştırmacı tarafından kodlara ayrı ayrı yapılan şematik analiz sonucunda kodlar ölçülü bir şekilde gruplandırılarak temalar belirlenmiştir. Bu motifler ilgili çalışmada dikkate alınarak kategorize edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda bulgularda verilmek üzere kategorik tema şeklinde sunulmuştur.

## 7.2. Geçerlik Güvenirlik Tedbirleri

Bilimsel araştırmalarda sonuçların gerçekçiliği en önemli etmenlerden biri olarak kabul edilir. Bu sebeple geçerlilik ve güvenilirlik araştırmalarda en çok kullanılan iki ölçüttür. Nicel araştırmalarda araştırmacının araştırma desenini ve veri toplama araçlarının geçerlilik ve güvenilirliğini dikkatle teste sunması ve verilerin çıktılarını bireylere sunması beklenir. Nitel araştırmaların geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları nicel çalışmalardan farklı ele alınmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 128-132). Nicel çalışmaların aksine nitel çalışmalarda geçerlilik ve güvenilirlik ifadelerinin aksine inandırıcılık, verilerin doğruluğu ve araştırmacının yetkinliği gibi ifadelerden bahsetmek daha yerinde olacaktır (Krefting, 1991: 214-222). Guba ve Lincoln (1982: 233-252) nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlikten daha çok inandırıcılık ifadesinin daha doğru olacağını belirtmiş ve bazı kategoriler belirlemiştir. Bu kriterler; inanılabilirlik, güvenilirlik, onaylı bilirlik ve aktarılabirlik olarak literatürde altın standartlar olarak yer almıştır (Guba ve Lincoln, 1982: 233-252).

Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenirlik tedbirleri sağlanmasına yönelik bazı tavsiyeler vardır. Araştırmacının araştırma süresi boyunca mevcut konumunu açık bulundurması, yapılan araştırmada veri kaynağı olan kişilerin net bir Şekilde açıklanması, araştırma süresince meydana gelen olguların ve süreçlerin tanımlanması, ortaya çıkan verilerin analizinde kullanılan kavramsal çerçevenin ve varsayımların açıklanması, veri toplama ve analiz yöntemlerinin detaylı olarak açıklanması, bu tavsiyeler arasındadır (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 111-118). Bu çalışmada detaylı olarak bu tavsiyelere uygun kavramsal açıklamalara yer verilmiştir.

İlkesel olarak araştırmacının esnek olması geçerlik hususunda önemli bir yararlanmadır. Araştırmacı araştırma boyunca ihtiyaç halinde, yeni yöntemlere başvurabilir, görüşmeye yeni sorular ekleyebilir, daha önce hesapta olmayan görüşmeler yapabilir, elde etmiş olduğu verileri doğrulamak amacıyla farklı veri toplama yöntemleri kullanabilir” (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 119). Bu araştırmada da veri doğgunluğunu sağlayana dek örneklem sayısı artırılmış olup görüşme sorularına sonda sorular eklenerek görüşmecilerden daha derin bilgiler toplanmaya çalışılmıştır. Bu durumda bu araştırmada olabildiğince veri toplama hususunda esnek olunarak geçerlik güvenirlik artırılmaya çalışılmıştır.

Tüm bu olgular araştırmacının geçerlilik ve güvenirlik konusunda hassas olmasını ve gerekli hallerde ek tedbirler almasını gerekli kılmaktadır. Veri analizinde geçerlik ve güvenirliği artırmaya yönelik olarak ise üçgenleme yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama, veri analizi ve yorumlaması konularında üç farklı kaynağın kullanılması anlamına gelen üçgenleme yöntemi nitel araştırmalarda i geçerlik ile güvenirlik ve objektifliği artırmaktadır (Başkale, 2016: 23-28). Bu araştırmada da kategorileştirilmiş görüşmeci cevaplarının kodlanmasında üç ayrı araştırmacının analizi baz alınmıştır. Araştırmacı analizlerinin karşılaştırılarak değerlendirilmesi ve bir konsensus sonucunda analizin tamamlanmıştır. Aynı Şekilde geçerlik ve güvenirlik tedbiri olarak verilerin sunumunda görüşmecilerin yanıtları doğrudan alıntılarla raporun ilişkili yerlerinde kullanılacak, betimsel olarak verilerin analizi desteklenmiştir

## BÖLÜM III

### BULGULAR

#### 1. KULÜPLERİN DEMOGRAFİK YAPILARI

Kulüplerin gelir modelleri üzerine yapılan bu çalışmada 21 kulüp ve yöneticisi ile görüşme sağlanmış olup kendilerine 11 soru yöneltilmiş ve sonda sorularla desteklenerek görüşme akıcı ve anlaşılır hale getirilmeye çalışılmıştır. 21 kulüp ile yapılan görüşmeler neticesinde kulüplerin 5'i takım sporlarında 16'sı ferdi sporlarda faaliyet gösterirken bunların içerisinde 5 kulüp hem bireysel hem de takım sporlarında faaliyet göstermektedir. Alan yazı incelendiğinde takım sporlarında faaliyet gösteren kulüplerimizin branşları; futbol, voleybol, basketbol, buz hokeyi ve hentbol olarak görülmektedir. Bireysel branşlara baktığımızda ise short track, atletizm, yüzme, kürek, karate, cimnastik, engelli cimnastik, kick box, güreş, ragbi, tenis, okçuluk, kano, çim hokeyi, curling, branşlarında faaliyet göstermektedir. Hem bireysel hem de takım sporlar branşlarında faaliyet gösteren kulüplere bakıldığında voleybol-karate, futbol-jimnastik, futbol-jimnastik, karate-voleybol, cimnasik-karate, basketbol-okçuluk şeklinde dağılım göstermektedir.

**Tablo III.1: “Kulüplerin Ferdi ve Takım Branşlarının Dağılım Tablosu”**

| <b>Ferdi Kulüp Branşları</b>   | <b>Takım Kulüp Branşları</b>                     | <b>Hem Takım Hem Bireysel Kulüp Branşları</b>   |
|--|--|---|
| Short Track, Atletizm, Yüzme, Kürek, Karate, Cimnastik, Engelli Cimnastik, Kick Box, Güreş, Ragbi, Tenis, Okçuluk, Kano, Çim Hokeyi, Curling | Futbol, Voleybol, Basketbol, Buz Hokeyi, Hentbol | Voleybol-Karate<br>Futbol-Cimnastik<br>Futbol-Cimnastik-Karate<br>Voleybol-Cimnasik-Karate<br>Basketbol-Okçuluk |

Yapılan bu görüşmelerde kulüplerin demografik yapılarına özen gösterilmiş branş çeşitliliği üzerinde hassas davranılarak hem geçerlilik güvenirlilik arttırılmaya

çalışılmış hem de takım ve ferdi branş üzerinde faaliyet gösteren kulüp çeşitliliğine ulaşmaya çalışılmıştır.

## 2. KULÜPLERİN GELİR MODELLERİ

### 2.1 Amatör Spor Kulüplerinin Gelir ve Giderleri

**Tablo III.2: “Kulübünüzdeki Gelir Kalemleriniz Nelerdir?” Sorusuna Verilen Yanıtların İçerik Analizi Sonuçları**

| <b>Kodlar</b>   | <b>Tematik Kategoriler</b>  |
|---|---|
| Aidat (X16)<br>Sponsorluk (X10)<br>Kulüp Ürünleri Satışından Gelir (X9)<br>Belediyeden Yardım (X7)<br>Reklam Gelirleri X4<br>Kira Gelirleri X2<br>Bağış (X2)<br>Gsb'den Gelir X3<br>Gelir Yok/ Gelir Az/ Gelir Elde Etmede Zorluklar X3<br>İş Adamlarından Destek<br>Özel Derslerden Gelir<br>MEB Halk Eğitim Desteği<br>Organizasyonlardan Gelir | <b><u>Yardım ve Destekler</u></b><br>Belediyeden Yardım (X7)<br>Bağış (X2)<br>GSB'den Gelir X3<br>İş Adamlarından Destek<br>MEB Halk Eğitim Desteği<br><br><b><u>Ticari Gelirler</u></b><br>Aidat (X16)<br>Sponsorluk (X10)<br>Kulüp Ürünleri Satışından Gelir (X9)<br>Kira Gelirleri X2<br>Organizasyonlardan Gelir<br>Özel Derslerden Gelir |

Kulüp yöneticilerinin gelir kalemleri üzerine görüşleri incelendiğinde temelde kulüplerde iki türlü gelir görülmektedir. Bunlardan ilki kulüplerin çeşitli kurumlardan aldıkları yardım ve destekler biçimindedir. İçerik analizine göre bu tür gelirlerde kulüplerin en çok belediyelerden ve GSB'den yardım aldıkları çeşitli bağış ve destekleri gelir olarak kullandıkları görülmektedir.

*“Bizim kulübümüzün en büyük gelir kalemlerinden birisi yerel yönetimlerden aldığımız destektir. Bu parasal olabileceği gibi malzeme yardımı şeklinde de olabilmektedir.” (G1)*

*“Kulübümüzün en büyük gelir kaleme belediyeler ve Gençlik ve Spor. Gençlik ve Spordan yıllık nakdi yardım alıyoruz bunun yanında yerel belediyelerden aldığımız nakdi yardım var.” (G17)*

Kulüplerin ticari gelirleri olarak nitelendirebileceğimiz diğer gelir kalemlerinin başında ise daha çok altyapı sporcularına verilen sportif hizmetler karşılığı alınan aidatların geldiği görülmektedir. Görüşmecilerin çoğu sportif kurslar karşılığında aidat aldıklarını belirtmiştir.

*“Şu an itibari ile kulübümüzün en büyük geliri sporcu ve kurs ücretleridir. Yarışmacı gurupların için harici olarak özel kurs ve seminer düzenliyoruz. (G6)”*

Sponsorluk gelirlerinin de kulüplerin sıklıkla bahsettiği bir gelir kalemi olduğu görülmektedir. Kimi zaman yakın çevreden alınan sponsorluklar kimi zaman ise reklam alma şeklinde olan sponsorluklarda görülmektedir.

*“Sponsorluklarımızdan da gelir elde ediyoruz. (G8)”*

Malzeme satışlarından elde edilen gelirlerin de azımsanamayacak sayılarda olduğu görülmektedir. Bu malzemeler sportif olabileceği gibi aynı zamanda özel olarak tasarlanan hediyelik ürün tarzında da olduğu görülmektedir.

*“Atkı satışı ve saat satışı yaptık. Aynı zamanda kulüp bayrağı yaparak ondan gelir yaptık. (G3)”*

### **Tablo III.3: “Kulübünüzde Üyelik Aidatı Hakkında Bilgi Verir Misiniz?” Sorusuna Verilen Yanıtların İçerik Analizi Sonuçları**

| <b>Kodlar</b>                                | <b>Tematik Kategoriler</b>                   |
|--|--|
| Üye Aidatı Alınmıyor X15                     | <b><u>İstenilen Aidat</u></b>                |
| Üye Aidatı Alınmıyor X6                      | Üyelik Kültürü/Sistemi Oturmadı X3           |
| Üyelik Kültürü/Sistemi Oturmadı X3           | Üye Aidatı Alınmıyor X6                      |
| Aidat Ücretleri Az/ Sembolik X2              | Aidat Ücretleri Az/ Sembolik X2              |
| Kulüp Toplamıyor/Amaç Branşı Yaygınlaştırmak | <b><u>Verilmeyen / Alınamayan Aidat</u></b>  |
|  | Üye Aidatı Alınmıyor X15                     |
|  | Kulüp Toplamıyor/Amaç Branşı Yaygınlaştırmak |

Kulüp yöneticilerinin üyelik aidatı hakkında görüşleri incelendiğinde temelde iki türlü boyutun çıktığı görülmektedir. Bunların ilki istenilen aidat şeklinde olduğu görülmektedir. Yapılan görüşmeler incelendiğinde kulüp yöneticilerinin sistemi oturtamadıkları, aidatı isteyip alamadıkları ve aidatların sembolik ve az olduğunu belirttiklerini görülmektedir.

“Üye aidatlarımız var. Ancak pek toplayamıyoruz. Bu sistem spor kulüplerimizde maalesef oturmuş değil. Üye aidatımız sembolik olarak 50 TL gözüküyor. Bu tutarı da yeri geldiği zaman biz karşılıyoruz. (G4)”

“Üye aidatlarımız var. Ancak sembolik rakamlar. Yani toplansa bile pek bir işe yaramıyor. Yönetim bazında bir para toplanmıyor. İhtiyaç da duymuyoruz. Eğitim ücretlerinden bir gelir elde ettiğimiz için pek ihtiyaç duymuyoruz. (G6)”

Çalışmanın diğer boyutunu incelediğimizde istenilen ancak verilmeyen aidat olarak sonuç çıktığı görülmektedir. Kulüplerin üyelik aidatı hakkındaki görüşleri incelendiğinde kulüp yönetiminin bilerek ve isteyerek üyelik aidatı almadıkları görülmektedir. Bunun açıklaması olarak kulüpler; “Üye aidatımız tüzükte var. 50 tl ancak almıyoruz. Zaten toplumda pek kabul görmüş bir branş değil curling. Yaygınlaştırmaya çalışıyoruz. Bu nedenle kulübü zaten fahri görev esasına dayalı bir yönetim anlayışı ile kurduk. (G17)” demektedirler.

Son olarak çalışmayı incelediğimizde bazı kulüplerimizin aidat almak istediklerini ancak kendilerini bu konuda profesyonel görmediklerini söylemişlerdir.

“Bizim aidatımız 100 TL. Var ama toplamıyoruz. Kulüplerde üye aidatı pek sağlıklı işlemiyor maalesef; çünkü yönetimlerimizi spora gönül vermiş insanlardan oluşturamıyoruz. Sırf kulüp kurulsun diye yönetime eşimizi dostumuzu alıyoruz. Onlardan da üye aidatı toplamak pek hoş olmuyor. Söyleyemiyoruz maalesef. (G20)”

#### **Tablo III.4: “Kulübünüzdeki Gider Kalemleriniz Nelerdir?” Sorusuna Verilen Yanıtların İçerik Analizi Sonuçları**

| <b>Kodlar</b>  | <b>Tematik Kategoriler</b>                                     |
|--|--|
| Malzeme Giderleri X9   | <b><u>Kulüp Giderleri</u></b>                                  |
| Müsabaka Giderleri (Ulaşım, Konaklama Ve Yemek Giderleri.) X21 | Malzeme Giderleri X9   |
| Tesis Kiralama Giderleri X7                                    | Tesis Kiralama Giderleri x7                                    |
| Antrenör Maaş Giderleri X7                                     | Antrenör Maaş Giderleri x7                                     |
| Muhasebe Giderleri   | Muhasebe Giderleri   |
| Transfer Ücretleri   | Transfer Ücretleri   |
| Kulüp Yardımları   | <b><u>Turnuva Giderleri</u></b>                                |
|  | Müsabaka Giderleri (Ulaşım, Konaklama ve Yemek Giderleri.) X21 |

Kulüp yöneticilerinin gider kalemleri üzerine görüşleri incelendiğinde temelde iki türlü gider görülmektedir. Bunlardan ilki kulüp giderleri şeklindedir. İçerik analizine göre bu tür giderler incelendiğinde kulüplerin en çok malzeme giderlerini beyan ettikleri görülmektedir.

*“Bizim giderlerimiz birkaç kalemden oluşuyor. Bir malzeme giderlerimiz var. Forma vs. Ana giderimiz seyahat giderimizdir. Bununla ilgili yerel yönetimlerden her zaman destek alamıyoruz. (G1)”*

*“Kulübümüzün en büyük gider kalemi malzeme giderleri. Top forma şort vb. Ulaşım giderlerimiz de çok fazla. (G5)”*

Malzeme giderlerini tesis kiralama giderleri, antrenör maaş giderleri, muhasebe giderleri ve transfer ücret giderleri takip etmektedir.

*“En büyük giderimiz Antrenör maaşları. 4,5 hoca ile çalışıyoruz. Bunları maaşları ve sigortaları çok büyük rakamlar. Bunu müsabaka giderleri takip ediyor. Konaklama ulaşım yemek vs. malzeme giderimiz ilk tesis kurduğumuzda tedarik etmiştik. Diğer malzemeler sporcular tarafından alınan malzemeler. Bir de muhasebe giderimiz var. (G13)”*

Kulüplerin turnuva giderleri olarak nitelendireceğimiz gider kalemine baktığımız zaman, görüşmelerde kulüplerin tamamı müsabaka giderlerini (Ulaşım, Konaklama ve Yemek Giderleri) beyan ettikleri görülmektedir.

*“Müsabaka giderlerimiz çok. Konaklama ulaşım çok masraf tutuyor. Bunların arasında en büyüğü ulaşım. Belediyelerden destek alamazsak ulaşım için çok para harcıyoruz. Malzeme giderlerimizi belediye destekli alıyoruz. (G17)”*

**Tablo III.5: “Kulübünüzde Gelir Arttırmaya Yönelik Çalışmalar Nelerdir” Sorusuna Verilen Yanıtların İçerik Analizi Sonuçları**

| <b>Kodlar</b>                             | <b>Tematik Kategoriler</b>      |
|---|---------------------------------|
| Gelir getirici çalışma yok X9             | <b><u>Doğrudan Gelirler</u></b> |
| Gelir arttırmaya yönelik çalışma var X11  | Aidat Gelirleri X5              |
| Aidat gelirlerini artırma çalışmaları X5. | Transfer Gelirleri X2           |
| Ürün satışı gelirlerini artırma.X4        | Ek Branş Gelirleri X2           |
| Sponsor gelirleri artırma.X5              | Ürün Satışı Gelirleri X4        |
| Nasıl gelir artıracığını bilmiyor X2      |                                 |
| Transfer gelirleri arttırma_X2            | <b><u>Dolaylı Gelirler</u></b>  |
| Reklam X2                                 | Sponsor Gelirleri X5            |
| Ek branş gelirlerini artırma X2           | Reklam Gelirleri X2             |
| Diğer gelir artırma çalışmaları           |                                 |

Kulüp yöneticilerinin gelir kalemlerini arttırmaya yönelik görüşleri incelendiğinde temelde iki türlü gider çalışmalarının yapıldığı görülmektedir. Bunlardan ilki kulübün kendi öz kaynaklarından elde ettiği doğrudan gelir boyutu olarak ortaya çıkmaktadır. *“Doğrudan gelir kaynakları incelendiğinde aidat gelirleri ilk sırayı yer almaktadır. Öncelikli olarak üye aidatlarını esasen bir sisteme oturtmaya çalışıyoruz. Üye aidatlarının bir kulüp için büyük bir gelir kalemi oluşturacağına inanıyorum G4”*

Doğrudan gelir boyutları incelendiğinde aidat gelirlerini transfer ve ek branş gelirleri takip etmekte olduğu görülmektedir. Transfer ve ek branş gelirlerini arttırmaya yönelik ise kulüpler; *“transfer gelirlerinden de faydalanmak istiyoruz ancak bunun için biraz zamana ihtiyacımız var. Sporcularımızı elit düzeye çıkarıp transfer geliri elde edebiliriz. (G4)”, “Ek branş ve eğitim seminer tarzı tesisimizi kiralamak için çalışmalarımız var. (G8)”* demektedirler.

Bunun yanı sıra ürün satışı yapan kulüplerimizin de bulunduğu görülmektedir. *“Kendi ürünlerimizi gelen sporculara satıyoruz. (G15)”, “Reklam, sponsor, ürün satışı, alt yapı aidatları konusunda gelirimiz var zaten. (G8)”*.

Kulüp yöneticilerinin gelir kalemlerini arttırmaya yönelik görüşleri incelendiğinde ikinci bir boyut olarak dolaylı gelir arttırmaya yönelik çalışmalarının olduğu

söylenbilir. Bunların kulüplerin kendi öz kaynaklarından değil sponsor ve reklam gelirleri şeklinde olduğunu görülmektedir.

*“Sponsorluklarla destek almaya çalışıyoruz ve alıyoruz. (G12)”, “Sporcu üye sayılarını arttırarak kulüp gelirini arttırmaya çalışıyoruz. Bunun yanı sıra sponsor ve malzeme satışını da arttırmayı hedefliyoruz ama bunlar hali hazırda yaptığımız şeyler zaten. (G9)”*

Tüm bu görüşmelerin neticesinde kulüplerin diğer yollardan gelir elde etmek istedikleri ancak bunu yapacak kadar profesyonel olmadıklarını da dile getirmişlerdir. *“Gelir arttırmayı çok istiyoruz. Açıkçası bunu nasıl yapacağımızı da bilmiyoruz. Profesyonel destek te almak isteriz. (G11)”*

Tüm bu sorulara ek olarak sosyal medya aracılığı ile ek gelir elde etmek isteyen kulüplerimiz de olmuştur.

*“Diğer yandan YouTube kanalımız var. Oradan yayın geliri alıyoruz. Çok büyük bir rakam değil ama ufak da olsa gelir. Kafamızda bunu büyütmek var. (G6)”*

### 3. 7405 İLE SPOR KULÜPLERİNİN DERNEK YASASINDAN AYRILIŞI

#### 3.1 Hukuki Değişiklikler Dernekler Yasasından Ayrılmaya Yönelik Görüşler

**Tablo III.6: “Kulübünüzde yeni çıkan spor yasasına göre hukuki yönde neler değişti?” Sorusuna Verilen Yanıtların İçerik Analizi Sonuçları**

| Kodlar  | Tematik Kategoriler  |
|---|--|
| Hukuki Değişim Yok. X11<br>Tescil Olundu. X17<br>Tescil Olunmadı. X4<br>Denetim Geçirilmedi. X21<br>Delegelerin Başka Kulüp Yönetimlerinde Yer Alamama Durumu. X3<br>Alandan İnsanlarla İş Birliği (Liyakat Mevzusu) X4<br>Futbol Odaklı Değişim.<br>GSB'den Yardım Alma Talebi.<br>Derneklerin İşlerinin Yavaş Olma Durumu, GSB' nin Hızlı Olması.<br>Kulüplerin Yetersiz Bilgisi.<br>Değişen Devletin Yaptırım ve Denetim Gücü. | <b><u>Hissedilen Hukuki Değişimler</u></b><br>Denetim Geçirilmedi. X21<br>Delegelerin Başka Kulüp Yönetimlerinde Yer Alamama Durumu. X3<br>Alandan İnsanlarla İş Birliği (Liyakat Mevzusu) X4<br>Futbol Odaklı Değişim.<br>Değişen Devletin Yaptırım ve Denetim Gücü.<br>GSB'dan Yardım Alma Talebi.<br><b><u>Gerçekleşen Hukuki Değişimler</u></b><br>Hukuki Değişim Yok. X11<br>Tescil Olundu. X17<br>Tescil Olunmadı. X4<br>Derneklerin İşlerinin Yavaş Olma Durumu, GSB' nin Hızlı Olması.<br>Kulüplerin Yetersiz Bilgisi. |

Kulüp yöneticilerinin yeni çıkan spor yasasına göre hukuki yöndeki görüşleri incelendiğinde temelde iki türlü boyut görülmektedir. Bunlardan ilki hissedilen hukuki değişimler olarak ortaya çıkmaktadır. Kulüp yöneticileri ile yapılan görüşmeler neticesinde 7405 sayılı kanun ile Dernekler Masasından çıkıp Gençlik ve Spor Bakanlığına geçiş ile ilgili görüşleri incelendiğinde 21 kulübün tamamının henüz denetim geçirmediği görülmektedir.

*“Gençlik spora tesciliz. Ancak denetim geçirmedi. (G2)”*

Hukuki olarak kulüp yöneticilerine sorulan sorularda yöneticiler, delegelerin başka kulüp yönetimlerinde yer alamama durumunu da olumlu yönde eleştirdiklerini görülmektedir.

*“Hukuki açıdan değişen bir kulübe üye olan delegenin diğer kulüpte aynı branşta üye olamadığını gördük. Bu mantıklı geldi bize de. Hangi kulübü savunacak sonuçta. (G13)”*

*“Hukuki olarak da yönetim şekli biraz değiştı. Bir kulüp yönetiminde olan bir kişi aynı branşlarda veya aynı ligde faaliyet gösteren kulüplerin yönetimine giremiyor. Çok mantıklı ve yerinde bir düzenleme. (G14)”*

Hukuki olarak değişimin amatör spor kulüplerini ilgilendiren bir durumun olmadığını ve devletin kendini göstermek istemesi şeklinde de yapılan yorumları da görülmektedir. Yapılan görüşmeler incelendiğinde, *“Şimdi bunun için çok erken bir süreç. Çok da ortalığı ayağa kaldıracak bir değişiklikten söz edemeyiz açıkçası. Değişen şu an için devletin yaptırım gücü ve denetleme gücü arttı. Şimdiki bakanımız bu süreçte biraz aceleci davrandı. Biz bir kanun çıkardık demek için acele ettiler. Ben bu süreci il müdürlüklerinin kendini göstermesi ile ilgili bir durum olduğunu düşünüyorum. (G1)”* şeklinde kulüp yöneticilerinin yorumlarının olduğu görülmektedir.

Son olarak hukuki statüden faydalanmak isteyen spor kulüplerimiz de olmuştur. Dernekler Masasından Gençlik ve Spor Bakanlığına geçme amacının yardımlardan faydalanmak olduğu da söylenebilir. *“Tescil olma sebebimiz de gençlik sporun yardımlarından faydalanmaktı. (G3)”*

Kulüp yöneticilerinin yeni çıkan spor yasasına göre hukuki yöndeki görüşleri incelendiğinde, ikinci olarak gerçekleşen hukuki değişimler boyutunun çıktığı görülmektedir. Gerçekleşen hukuki değişimler ile 21 kulüp yöneticilerinin vermiş olduğu bilgiler neticesinde 17 kulübümüzün GSB 'ye tescil olduğu, 4 kulübün henüz GSB' ye tescil olmadığı görülmektedir. Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerine tescil olmayan kulüplerin hukuki statülerinin değişip değişmedikleri hakkında bir bilgilerinin olmadığı da görülmüştür.

*“Ayrılma konusunda dediğim gibi henüz GSB ye geçiş yapmadığımız için gelir gider artacak mı bilmiyoruz. Değişim olacak mı göreceğiz. (G20)”*

Tescil işlemlerini yapan spor kulüplerimizin görüşleri incelendiğinde 11 spor kulübü yöneticimizin herhangi bir değişim olmadığı yönünde görüşleri de söylenebilir.

*“Hukuki açıdan bizim için değişen bir durum söz konusu değil. Çünkü biz anonim şirket olamayız. Gençlik spora tescilimizi yaptırdık. Henüz denetim geçirmedik. Bu sistem yavaştan gençlik sporda da oturur. (G4)”*

*“Biz geçiş yaptık. Denetim geçirmedik daha. Çünkü hala derneklerden GSB’ ye geçmeyen kulüpler var. Yakın bir zamanda da denetim yapılacağını sanmıyorum. Çünkü GSB kafasını kaşıyamıyor. Yasal olarak bir şeylerin değiştiğini düşünmüyorum. Her şey aynı işler durumda. (G21)”*

Ayrıca tüm bu görüşmelerin yanı sıra yöneticilerimizle yapılan görüşmeler incelendiğinde dernekler müdürlüğünün gençlik spordan daha yavaş olduğu ve 7405 sayılı kanun ile bakanlığa geçiş sürecinde kulüplerin yeterli bilgi ile donatılmadığı ve bu nedenle kulüplerin işleyişi tam kavrayamadıkları da görülmektedir.

*“İşleyiş anlamında bir değişiklik yok. İyi ki bu soruyu sordunuz. Kulüpler bu konuda bilinçsiz. Bilgileri yok. Evet sancısız doğum olmaz. Şu an net detaylı bir bilgi kulüpler nezdinde yok. Zamanla bu yasa sisteme oturacaktır. (G2)”*

*“Dernekler masasına bağlıyken iş ve işlemlerimiz çok yavaşlıyordu. Şimdi gençlik sporda bu işlemlerimizin hızlandığını fark ettik. Bu bizim için çok olumlu bir durum. Spor kulüpleri ile diğer STK’ların ayrılması iyi oldu. Kulübümüz (G5)”*

**Tablo III.7: “Dernekler Yasasından Ayrılmayı Nasıl Değerlendiriyorsunuz?” Sorusuna Verilen Yanıtların İçerik Analizi Sonuçları**

| Kodlar  | Tematik Kategoriler                                   |
|---|---|
| Gelir Giderde Değişiklik Yok. X16                     | <b><u>İş ve İşlemler</u></b>                          |
| Değişiklik Hissedilmiyor. X15                         | İş ve İşlemlerin Tek Bir Yerde Toplanma Durumu. X2    |
| GSB’ ye Geçişin Olumlu Değerlendirilmesi. X14         | GSB’ ye Geçişin Olumlu Değerlendirilmesi. X14         |
| İş ve İşlemlerin Tek Bir Yerde Toplanma Durumu. X2    | Gelir Giderde Değişiklik Yok. X16                     |
| Derneklerden Ayrılmamanın Gelir Getireceği Düşüncesi. | Değişiklik Hissedilmiyor. X15                         |
| GSB’ den Gelir Beklentisi.                            | <b><u>Gelir Beklentisi</u></b>                        |
| Gelir-Gider Dengesinin Rahat Olması.                  | GSB’ den Gelir Beklentisi.                            |
| Geçiş Sağlanmadı. X4                                  | Gelir-Gider Dengesinin Rahat Olması.                  |
|   | Derneklerden Ayrılmamanın Gelir Getireceği Düşüncesi. |

Kulüp yöneticilerinin 7405 sayılı kanuna göre dernekler masasından ayrılıp Gençlik ve Spor Bakanlığı’na geçiş sürecinin görüşleri incelendiğinde temelde iki türlü boyut görülmektedir. Bunlardan ilki iş ve işlemler boyutu olarak görülmektedir. Katılımcıların vermiş oldukları cevapları incelediğimizde dernekler masası ile gençlik ve spor kanadının iki yarı işlem kanalı olmasının kulüpleri yorduğu ve 7405 sayılı kanun ile Gençlik ve Spor Bakanlığına geçiş olduğunda iş ve işlemlerin tek bir yerde toplanmasının kulüpler nezdinde olumlu karşılandığı söylenebilir.

*“Dernekler masasına gitmiyoruz artık. Tüm işlemlerimizi Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde de hallediyoruz. Tüm işlemlerimiz tek kalemden bir yerde toplandı. (G15)”*

Kulüp yöneticileri ile yapılan görüşmeler incelendiğinde Dernekler Müdürlüğü’nden Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerine geçmeyi olumlu değerlendiren görüşlerin de olduğu söylenebilir.

*“Bir kere derneklerden çıkıp spor bakanlığına geçmek bizi mutlu etti. Çünkü alandan insanlarla muhatap oluyoruz. Bizi daha iyi anlıyorlar ve iletişim rahat. (G9)”*

*“Derneklerden ayrılmak bizim için çok hoş oldu. Şu an kendimizi evimizde hissediyoruz. Derneklerden çıkıp gençlik spora geçmek bizi az da olsa ferahlattı. (G4)”*

Kulüp yöneticilerinin 7405 sayılı kanun gereği Bakanlığına geçişte gelir-gider dengesi üzerine görüşleri incelendiğinde, kulüplerin gelir-gider dengesi konusunda bir değişiklik yaşamadıklarını ve dernekler masasında ne ise gençlik ve sporda da bu durumun aynı şekilde devam ettiğini söylemişlerdir.

*“Hiçbir farklılık hissetmiyoruz. Aynı defterlerle aynı işlemleri yapmaya devam ediyoruz. Gelir veya gider konusunda bizim açımızdan bir değişiklik olmadı. (G6)”*

*“Kolay gelir elde etmede farklılık yok. Giderlerimiz de aynı. Dediğim gibi değişikliği derneklerden çıkıp Gençlik ve Spora geçmede gördük. Amatör olarak işleyişimizde bir değişiklik yok. (G8)”*

Son olarak iş ve işlemler boyutunu incelediğimizde 7405 sayılı kanun ile Dernekler Müdürlüğü’nden ayrılıp Gençlik ve Spor Bakanlığı’na geçişin kulüpler nezdinde çok farklılık yaratmadığı iş ve işlemlerin Dernekler Müdürlüğü’nde ne ise Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde de aynı işleyiş ile devam ettiği şeklinde yorumlarının da olduğu söylenebilir.

*“Gelir gider olarak değişen bir durum yok. Değişikliği şu konuda hissediyoruz. Dernekler masasına gitmiyoruz artık. Tüm işlemlerimizi Gençlik ve Sporda hallediyoruz. Tüm işlemlerimizi tek kaleme bir yerde toplandı. (G15)”*

*“Çok güzel oldu ayrılmak. Spor kulüpleri Gençlik ve Sporda de olmalı. Gelir gider olarak bir fark yok. Değişiklik olarak mekân farkı var sadece. Gençlik ve Spora gidiyoruz artık. Valilikte derneklerde işimiz kalmadı. (G21)”*

Kulüp yöneticileri ile yapılan görüşmeler neticesinde 7405 sayılı kanun ile Dernekler Müdürlüğü’nden ayrılıp Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri’ne geçiş hakkında yorumlarını değerlendirdiğimizde ikinci olarak gelir beklentisi boyutunun çıktığı görülmektedir. Gelir beklentisi boyutunu incelediğimizde kulüplerin Dernekler Müdürlüğü’nün gelir sağlayan bir kurum olmadığı ve Gençlik Spor İl Müdürlüklerinin gelir getirici bir kurum olarak gördüklerini ve bu sebeple geçiş yaptıkları da görülmektedir.

*“Derneklerden ayrılmanın bizim için olumlu oluşunu düşünüyorum. Özellikle gelir gider dengelerini ayarlamakta çok zorlanıyorduk. Dernekler masasında çok fazla dernek olduğundan dolayı işlerimiz yavaş ilerliyordu. Sistem yeni olduğu için*

*değişim hissetmedik. İleri zamanda gelirlerimizin artacağını düşünüyoruz. Gençlik spora geçtiğimiz için buradan bize bir gelir gelecek diye ümit ediyoruz. (G5)”*

**Tablo III.8: “Denetlenme Konusunda Otorite Değişikliğini Nasıl Değerlendiriyorsunuz?” Sorusuna Verilen Yanıtların İçerik Analizi Sonuçları**

| <b>Kodlar</b>  | <b>Tematik Kategoriler</b>   |
|--|--|
| Alanında uzman personellerle çalışmanın olumlu değerlendirilmesi (X17) | <b><u>İş ve İşlemler</u></b>   |
| İletişim rahat olması (X9)   |  |
| İş ve işlemlerin tek bir yerde toplanması (X8)                         | İş ve işlemlerin tek bir yerde toplanması (X8)                         |
| Denetlemede GSB'nin belirsizliği (X2)                                  | Dijitalleşme durumu  |
| Dijitalleşme durumu  | Denetlemede GSB'nin belirsizliği (X2)                                  |
| Tescil sürecinin zorluğu.  | Tescil sürecinin zorluğu, Sonraki işlemlerin rahat olması. (X2)        |
| Sonraki işlemlerin rahat olması. (X2)                                  | <b><u>İletişim</u></b>   |
|  | Alanında uzman personellerle çalışmanın olumlu değerlendirilmesi (X17) |
|  | İletişim rahat olması (X9)   |

Kulüp yöneticilerinin 7405 sayılı kanuna göre denetlenme konusunda otorite değişikliğini sürecine yönelik görüşleri incelendiğinde temelde iki türlü boyut görülmektedir. Bunlardan ilkinin iş ve işlemler boyutu olduğu söylenebilir. 7405 sayılı kanundan önce spor kulüplerimizin iki müdürlük tarafından denetlendiği ve işlemlerin iki ayrı müdürlük tarafından yürütüldüğü bilinmektedir. Bu nedenle spor kulübü yöneticilerimiz ile yapılan görüşmelerde iş ve işlemlerin tek bir merkezde toplanmasının kulüplerimiz açısından olumlu karşılandığı görülmektedir.

*“Dediğim gibi. Dernekler masasından cami derneklerinden bir farkımız yoktu. Bize onlara yapılan muamele yapılıyordu. İletişim çok zayıftı. Gençlik ve Sporda iletişim çok daha rahat. İş yükü bence daha kolay. Çünkü artık her işimiz tek bir noktada yapılıyor. Dernekler müdürlüğü devreden çıkmış durumda. (G12)”*

Görüşmeleri değerlendirdiğimizde bunların yanı sıra tescil işlerinin zorluğu, sonrasında yapılan işlerin rahat olduğu kulüplerimiz tarafından dile getirilmektedir.

*“Söylediğim gibi masa başı memurdan ise Gençlik ve Spor sporun içinden gelen personelle sohbet etmek daha güzel. Derneklerden daha çok yardımcı oluyorlar. İş*

*yükü olarak ilk tescil olurken biraz yorulduk. Ondan sonra işler daha rahat. Sporun içinden insanlarla çalışmak güzel. (G10)”*

Kulüplerimizin denetleme konusunda otorite değişikliği üzerine yapılan görüşmeleri incelediğimizde, denetim konusunda gençlik ve spor il müdürlüklerinin belirsizliği sürdüğünü söyleyene bilir. Bu belirsizliği tescil sürecinin yeni olması, 7405 sayılı kanunun yeni çıkması, bakanlık personellerinin iş ve işleyişleri yavaş yavaş öğrenmesi gibi durumlardan bahsedilebilir. Nitekim kulüplerimizde bu belirsizlikleri şu şekilde dile getirmiştir; *“Gençlik spora geçmemiz bizim için daha iyi oldu. Karşımızdaki insanlar bizi daha iyi anlıyorlar. İletişimlerimiz daha sağlıklı. Denetleme henüz olmadı. Çok değişiklik olacağını sanmıyorum. Denetleme konusu eskisi gibi gözüküyor. Derneklerde belge işleri çok yoğundu. Gençlik sporda nasıl olacak henüz bilmiyoruz. Muhababımızın spordan biri olması çok güzel. (G6)”*

Kulüp yöneticilerinin 7405 sayılı kanuna göre denetlenme konusunda otorite değişikliğini sürecine yönelik görüşleri incelendiğinde ikinci olarak iletişim boyutunun çıktığını söyleyene bilir. 21 kulüp yöneticisi ile yapılan görüşmeler incelendiğinde 17 kulüp yöneticisinin alanında uzman personellerle işlemlerinin yürütülmesinin olumlu değerlendirildiğini görülmektedir.

*“Bir önceki cümlede söylediğim gibi. Ancak şöyle bir avantajı olacak. Sporu anlayan ve sporun kültürünü bilen insanlar olduğu için derneklerde insanlara ters gelen şeyler burada yaşanmayacak. (G1)”*

*“Gençlik ve Spor tarafından denetlenmek daha güzel. Alanın içerisindeyiz şu an. Dernekler masası anlayış konusunda biraz eksik. İş yükü olarak dernekler masasında ne ise şu an da o. İşleyiş değişmedi ama bilmediğimiz konuları gençlik spor personeline danışmak bilgi almak daha kolay ve daha hızlı. İletişime daha açık insanlar. (G13)”*

**Tablo III.9: “81 İlde Gelirlerin Kulüplere Eşit Miktarda Dağıtılması İçin Ek Hesap Açılması Gerekli. Görüşleriniz Neler?” Sorusuna Verilen Yanıtların İçerik Analizi Sonuçları**

| <b>Kodlar</b>  | <b>Tematik Kategoriler</b>                                   |
|--|--|
| Eşit Dağılım Doğru Değil (X20)                               | <b><u>Performans Desteği</u></b>                             |
| Başarıya Dayalı Destek X15                                   | Eşit Dağılım Doğru Değil (X20)                               |
| Eşit Dağılımda Kulüplerin Çalışma Prensipleri Farklılığı X11 | Başarıya Dayalı Destek X15                                   |
| Sisteme Olan Güvensizlik Kriterlerin Belirsizliği X4         | Eşit Dağılımda Kulüplerin Çalışma Prensipleri Farklılığı X11 |
| Eşit Dağılım Mantıklı X1                                     | <b><u>Teoride Destek</u></b>                                 |
| Fikri Değerlendirme Durumu                                   | Fikri Değerlendirme Durumu                                   |
| Teşviğe Dayalı Destek.                                       | Özel Kulüplere Teşvik  |
| Özel Kulüplere Teşvik  | Standart Destek Alma Durumu                                  |
| Standart Destek Alma Durumu                                  | Eşit Dağılım Mantıklı X1                                     |

Kulüp yöneticilerininin 7405 sayılı kanun gereği 81 İlde spor kulüplerinden mevcut banka hesaplarına ek olarak yeni bir hesap açmaları istenildiği bilinmektedir. Bu bağlamda kulüp yöneticilerimiz ile yapılan görüşmeler neticesinde “81 İlde gelirlerin kulüplere eşit miktarda dağıtılması için ek hesap açılması gerekti. Görüşleriniz Neler?” sorusunu incelediğimizde temelde iki türlü boyutun çıktığı görülmektedir. Bunlardan ilki Performansa Dayalı destek biçimindedir.

81 İlde gelirlerin kulüplere eşit miktarda dağıtılması için ek hesap açılması gerekti. Görüşleriniz Neler?” sorusuna 20 kulüp yöneticimizin eşit dağılım doğru değil cevabını verdiğini söyleye biliriz.

“Bence yanlış. Her kulüp aynı amaçla faaliyet göstermiyor. Kimi kulüp sürümden kazanma derdinde kimi kulüp ise performans sporcusu yetiştiriyor. Bunun ikisini kıyaslamak mümkün değil çünkü sporcu sayıları ve sistemin içine entegre ettiği sporcu sayıları birbirinden çok farklı. Dolayısı ile başarı endeksli dağılım ve yardım bana daha mantıklı geliyor. Çünkü diğer kulüp sürümden kendi gelirini elde ediyor. Diğer kulüplerin bu desteğe daha çok ihtiyacı var diye düşünüyorum. (G9)”

“Eşit dağılım mantıklı olmayabilir. Her kulüp aynı amaçla spor yapmıyor ve yaptırmıyor. Kimisi az sporcu ile profesyonel çalışıyor. Tabi daha çok başarı

*oluyor. Kimisi de özel çalışıp spor okulları mantığı ile çok üye yapıp para kazanma derdine giriyor. Bunun ikisi çok farklı. Bence başarı odaklı olması ülke başarısını da düşünersek daha adaletli olur diye düşünüyorum. Çünkü özel kulüpler üye sayıları ile başarı odaksız zaten para kazanıyor. (G10)”*

Bunun yanında yöneticilerimizle yapılan görüşmelere baktığımızda 15 kulüp yöneticimizin başarıya dayalı destek verilmesi yönünde görüşlerini bildirdikleri görülmektedir.

*“Sistem doğru değil. Çünkü biz bu işi ücretsiz yapıyoruz. Başarı istiyoruz. Dolayısı ile az sporcu ile çalışıp sonuç odaklı çalışıyoruz. Özel kulüplerde para öncelikli. Bir tarafta az sporcu diğer tarafta çok sporcu. Gelirler ve giderler farklı başarı oranları da farklı. Sisteme en çok sporcu verene mi ödül verilmeli yoksa en çok ulusal uluslararası başarı yapan mı? Tartışılır. Ama bence ülke başarısı bunların hepsinden daha önemli ve başarı odaklı ödül daha mantıklı. (G11)”*

*“Sistem doğru değil. Az çalışanla çok çalışan bir olmaz. Az başarı yapanla çok başarı yapanda bir olmaz. Kulüplere yardım yapılacaksa başarı oranına göre yapılsın. Çünkü başarı isteyen kulüp para harcar. Başarı istemeyen kulüpler aidatlı çalışıp zaten para kazanıyorlar. Dolayısı ile başarı isteyen kulüplere daha çok nakdi yardım yapılması lazım. (G12)”*

*“Eşit olmasın. O zaman hedefte olmaz. Yarış ve rekabet ortamı da olmaz. Spor rekabet ortamıdır. Yarışırsın ve kazanırsın. Çalışırsın ve karşılığını alırsın. Sporun özüne ters aslında. Herkes şampiyon olmuyor. Kürsüde 4 kişi yer alır. Diğerleri kaybeder. Bu sistemle eşit dağılım ve eşit hak olmaz. Ancak bunun haricinde diğer kulüplere de bir miktar destek olunmalı tabi. Ondan sonra başarı durumuna göre destek olunması daha mantıklı geliyor bize. (G19)”*

Spor kulüplerimizle eşit dağılımla yardım konusunu incelediğimizde; kulüp yöneticilerimiz bunun spor kulüpleri için adil olmadığını ve spor kulüplerimizin çalışma prensiplerinin farklı olduklarını da dile getirmişlerdir.

*“Eşit çok doğru bir kavram değil. Esasen devlet de burada işin çok da derdinde değil. Ben ufak da olsa para verdim demek için yapıyor. Eşitliği başka şeyden bakmak lazım. Sisteme kattığı sayıya da bakmak lazım. Biz şimdiye kadar hep şurada yanlış yaptık. Hep başarıyı ödüllendirdik. Başarı sadece madalya ile ilgili değil ki. Bir kulüp düşünün parası var 3 sporcuyla çalışıp madalya alıyor. Diğer kulüp 100 sporcuya hizmet vererek bu sisteme sporcu sokuyor. Bu sefer devlet de o 3 sporcuyu düşünüyor. 100 tane sisteme katılan sporcuyu düşünmüyor. G1”*

“Bence kesinlikle yanlış. Çünkü bazı kulüpler az sporcu ile profesyonel çalışıyor. Bazı kulüpler ise topluma hizmet etmek için olabildiğince çocuğu spor sistemine sokuyor. Burada sistemin sonuç odaklı olması gerektiğini düşünüyorum. Ne kadar büyük başarınız varsa aldığınız ödüller de o kadar büyük olmalı. Bu kulüpleri ve sporcuları haklı bir yarışa sokacaktır. Bu da daha büyük başarıları getirecektir. Diğer türlü çok az sporcu sayısı ile çalışan kulüpler kendilerini geliştirmeden kâğıt üzerinde bir kulüpten ileri gidemeyecektir. (G4)”

“Tabii ki de Devlet dağıtırsa mümkün. Şahsıma ve kulübü böyle bir soru yönetilecek olsa be bu sistemin yanlış olduğunu söylerim. Çünkü mantıksal olarak baktığınızda her eşitlik adalet sağlamaz. Çok daha fazla sporcusu olan çok daha fazla gence hizmet eden spor kulüplerimizin yanında daha küçük çapta veya branşına göre daha az sporcunun olduğu kulüpler de var. Sistemik çalışma yöntemleri farklı. Eşit olarak gelir dağılımına dahil edilmesini doğru bulmuyorum. Kulüpler arasında da mutlaka gelir eşitliği olması mümkün değil. Kulüplerin büyüklüğü arkasındaki kitleden tutun sporcu sayısına kadar değişen bir durum. Farklı kriterlerin konulmasını mantıklı düşünüyorum. Müsabık sporcu sayılarına göre verilebilir. (G5)”

#### **4. 7405 İLE SPOR KULÜPLERİNİN DERNEK YASASINDAN AYRILIŞI VE ŞİRKETLEŞMESİ**

##### **4.1 Şirketleşmeye Yönelik Görüşler**

**Tablo III.10: “Spor Kulüplerinin Şirketleşmesi A.Ş Gelir Modeli Hakkında Bilginiz Var Mı?” Sorusuna Verilen Yanıtların İçeriz Analizi Sonuçları**

| <b>Kodlar</b>   | <b>Tematik Kategoriler</b>   |
|---|--|
| 1 Milyonluk Teminatın Yüksek Olma Durumu X16<br>Bilgi Yok X17<br>Profesyonel Ekip Sorunu X3 | <b><u>Yetersiz Bilgi</u></b><br>Bilgi Yok X17<br><b><u>A.Ş Modeli Yükü</u></b><br>1 Milyonluk Teminatın Yüksek Olma Durumu X16<br>Profesyonel Ekip Sorunu X3 |

Kulüp yöneticilerininin 7405 sayılı kanuna göre “Spor Kulüplerinin Şirketleşmesi ve Anonim Şirket Modeli” sorularına yönelik görüşleri incelendiğinde temelde iki türlü boyut görülmektedir. Bunlardan ilkinin Yetersiz Bilgi Boyutu olduğu

söyleyebiliriz. Kulüp yöneticilerimiz ile yapılan görüşmeler incelediğinde 7405 sayılı kanun ile Dernekler Müdürlüğü'nden Gençlik ve Spor Bakanlığı'na geçiş ile spor kulüplerimizin şirketleşme yönünde adımlar atıldığı bilinmektedir; ancak anonim şirket ve ticaret hukukunu da içeren uzmanlık gerektiren konular sebebiyle amatör spor kulüplerimiz tarafından anlaşılmadığı yapılan görüşmeler ile anlaşılmaktadır.

*“Anonim Şirket modelini bilmiyoruz. Ticaret hukuku hakkında da bilgimiz yok. Bunlar zaten bilmemiz gereken konular değil. Bu işin uzmanları ayrı. Anonim Şirket modelinin gelire ne gibi katkısı olur onu da bilmiyoruz. Sadece 1 milyonluk teminat bizim için yüksek bir rakam. Bizim bu rakamlara ulaşmamız çok zor. 1 milyonluk teminatımız olsa da Anonim Şirket olur muyuz? Olmayız. (G13)”*

*“Ticaret hukukunu tabi ki bilmiyoruz. Bu konu uzmanların işi. Anonim şirket vs. basit konular değil. Biz şirket değiliz ve olmayı düşünmüyoruz. 1 milyonluk teminat çok büyük rakamlar. Bizim bu rakamları telaffuz etmemiz çok zor. Ayrıca 1 milyon teminatımız olsa bile Anonim Şirket olmayız. (G15)”*

*“Bu konular hakkında hiçbir bilgimiz yok. 1 milyonluk teminat çok büyük bir rakam. Bu konuda bilgilendirilmeye ihtiyacımız var. (G20)”*

Kulüp yöneticilerinin 7405 sayılı kanuna göre “Spor Kulüplerinin Şirketleşmesi ve A.Ş Modeli” sorularına yönelik görüşleri incelendiğinde çalışmanın ikinci boyutu olarak A.Ş Modeli Yükü boyutu görülmektedir. Yapılan görüşmeler incelendiğinde amatör spor kulüplerimizin anonim şirket olmak için şart konulan 1 milyonluk teminatın kulüplerimiz tarafından karşılanmasının zor olduğunu söylenebilir.

*“Açıkçası anonim şirket bizi ilgilendirmiyor. Geliri yukarıda olan kulüpleri ilgilendirmesi gereken bir durum. Bu 1 milyon TL'lik teminat bizim gibi amatör sporlarda zaten dönmez. Tamamen profesyonel futbolu ilgilendiren bir şey. (G1)”*

*“Bilgim yok. Anonim Şirket gelir modeli konusunda hiç aklımızda fikir yok. Anonim Şirket hakkında pek bir bilgim yok. Bir milyonluk teminat riskli bir durum. Bunu bankadan nasıl alacaksın. Neye karşılık alacaksın. Biz bu kadar güçlü bir kulüp değiliz. (G3)”*

*“Biz amatör çalışan kulübüz. 1 milyonluk teminat zaten çok büyük bir rakam. Anonim Şirket modeli ve ticaret hukuku hakkında bir bilgimiz yok. (G11)”*

Tüm bunların yanında şirketleşme mevzusu ile ilgili kulüp yöneticilerimiz ile yapılan görüşmeleri incelediğimizde *Anonim Şirket* modelini konusunda profesyonel destek alınması gerektiği belirttikleri de söylenebilir.

*“Anonim Şirket ve ticaret hukukunu bilmiyorum. Anonim Şirket olduktan sonra nasıl gelir elde edilir bir fikrim yok. Yalnız bu, alanında uzman kişilerin işi. Bunun için profesyonel kişilerden destek almak lazım. 1 milyon teminatı bizim gibi amatöreler veremez. Çok büyük rakamlar. Anonim Şirket olmak istemedikten sonra teminatını neden verelim ayrıca. Şu anki sistem amatörce bize uygun. (G16)”*

*“Anonim Şirket ve ticaret hukukunu bilmiyorum. Anonim Şirket olduktan sonra nasıl gelir elde edilir bir fikrim yok. Bu alanında uzmanlık gerektiren bir konu. 1 milyonluk teminat bizim için çok büyük bir rakam. Anonim Şirket olmayı düşünmedikten sonra bu rakamında önemi yok. (G17)”*

**Tablo III.11: “Anonim Şirket (A.Ş) Gelir Modelli Bir Kulüp Olmaya Nasıl Bakıyorsunuz?” Sorusuna Verilen Yanıtların İçeriz Analizi Sonuçları**

| <b>Kodlar</b>  | <b>Tematik Kategoriler</b>  |
|--|---|
| Üyelik Düşünülmüyor X19<br>Üyelik Düşünüyor X1<br>Modelin Denetim Açısından İyi Olacağı Düşüncesi X2<br>Sistemin Büyük Kulüpler İçin İyi Olacağı Düşüncesi X2<br>Profesyonel Ekip Sorunu (Ek Maliyet) X17<br>Belirsizlikler Var X6<br>Model İle İlgili Spor Kulüplerine Eğitim Verilmeli | <b><u>Finansal</u></b><br>Üyelik Düşünülmüyor X19<br>Profesyonel Ekip Sorunu (Ek Maliyet) X17<br>Sistemin Büyük Kulüpler İçin İyi Olacağı Düşüncesi X2<br>Üyelik Düşünüyor X1<br><b><u>Yürütme</u></b><br>Model ile İlgili Spor Kulüplerine Eğitim Verilmeli<br>Belirsizlikler Var X6<br>Modelin Denetim Açısından İyi Olacağı Düşüncesi X2 |

Kulüp yöneticilerinin 7405 sayılı kanuna göre “Anonim Şirket Modelli Kulüp Olmaya Nasıl Baktıkları” sorularına yönelik görüşleri incelendiğinde temelde iki türlü boyut görülmektedir. Bunlardan ilki anonim şirket modelinin getirmiş olduğu finansal boyut biçimindedir. Yapılan görüşmeleri incelediğimizde anonim şirket modeline baktığımızda kulüp yöneticilerimizin bu modelle ilgili pek bilgilerinin bulunmadığı söylenebilir. *“Kulübü katkı olacak mı olmayacak mı gerçi bilmiyorum. Bu konuda biz amatörler bilgisiziz. Belirsizlik var. Anonim Şirket olmak daha profesyonel bir ekiple mümkün. Dediğimiz gibi ileride Anonim Şirket olma gibi bir düşüncemiz yok. Olamayız da. (G4)”*

Amatör ruhla yönetimi yapılan veya tamamen spora gönül veren kişiler ile oluşturulan kulüp yönetimlerimize baktığımızda aslında bunun çok da beklenmedik bir durum olduğunu söyleyemeyiz. Kulüp yönetimlerimiz ile yapılan görüşmeleri incelediğimizde yönetiminler çok da profesyonel oluşturmadıklarını görülmektedir. Bu da anonim şirket veya diğer uzmanlık alanları hakkında bilgi sahibi olunmadan yapılamayacak işler olduğundan profesyonel ekip sorunu ve beraberinde ek maliyet sorununu doğurmaktadır. Nitekim kulüp yöneticilerimiz ile yaptığımız görüşmelerde yöneticilerimiz bunu sıklıkla dile getirmektedir.

*“Anonim Şirket hakkında pek bilgi sahibi değilim. Ama şirketleşmeye gittiği için denetim daha kontrollü olur diye düşünüyorum. Denetim için iyi olur diye düşünüyorum. Belirsizlikler var. Ek personel tutmak bizim için sorun olur. Üyelik düşünmüyoruz. (G3)”*

*“Dediğiniz gibi şirketleşmek profesyonel ekiple olur. Bu da ek mali yük demektir. Bizim bunu kaldıracak ekonomik durumumuz yok. Ek ödeme bize ağır gelir. Belki Anonim Şirket model kulübe gelir getirir. Ama biz zaten çok profesyonel kulüp değiliz. Amatör spor kulübüyüz. Şu an spor kulüpleri olarak zaten vergiden muafız. Vergi yüküne giremeyiz. Üyelik düşünmüyoruz. (G12)”*

*“Dediğim gibi bu profesyonel bir ekip işi. Uzmanların ilgilenmesi gereken bir durum. Bizler kulüp başkanlığının yanı sıra antrenörlükte yapıyoruz. Kulüp işleri ile de ilgileniyoruz. Ama bu konular basit konular değil. Ekstra masraf ve Profesyonel kulüpler bunu değerlendirebilir belki. Başta futbol olmak üzere. Amatör kulüpler bu yapının altından kalkamaz. Çok belirsiz bir durum. Bence bu konu hakkında da spor kulüplerine bir eğitim veya danışma desteği verilmeli. O zaman belki kulüplerin de aklına yatabilir. Bilgi sahibi olmadığımız konulara neden girelim? Üyelik konusuna gelince de üyelik düşünmüyoruz. Profesyonel ekip işi bu konuda zaten ek maliyet olur. (G15)”*

7405 sayılı kanunla şirketleşmenin özellikle büyük kulüpler üzerinde olumlu olabileceğini ve aynı zamanda denetleme açısından uygulanabilir olacağını söyleyen kulüp yöneticilerimizin de olduğu görülmektedir.

*“Anonim Şirket formatlı bir kulüp bence kulübe gelir elde etmek için kurulabilir. İşletmeler açıp kulübe gelir sağlayabilir. Bunun için profesyonel ekip lazım o da ek maliyet olur bizim için. İleride üye olmayı düşünmüyoruz. (G2)”*

*“Kulübe katkısı olacaktır. Şeffaflık açısından katkısı olacaktır. Belirsizliğin en önemli kaynağı şu. Dernekler masası modeli ile yönetilince bir sorumluluk*

*doğmuyordu. Her kulüp başkanı dilediğinde borç yapıp gidiyordu. Bir sonraki kulüp başkanı bu yükü koltuğunu oturuyordu. Bu da çok köklü kulüpleri kapanma noktasına kadar getirdi. İlimizde Kocaeli sporunun en somut örneklerindedir. Bu kanunla bu sistem daha sağlıklı olacaktır. İleride anonim şirket üyeliği isterim. Hem kendi yönetimimde hem de genel kurullarda şeffaf olmayı ve denetlenmeyi isterim. Daha şeffaf rakamlar verebiliriz. Daha bağımsız denetimlerden geçeceğimiz için her yönetim için şeffaf bir süreç olacak. Tabii burada daha büyük kulüpler düşünülmüş. (G5)”*

Anonim şirket modeli kulüp olma yönünde sorulan soruları incelediğimizde çalışmada ikinci olarak yürütme boyutu görülmektedir. Kulüp yöneticilerimiz ile yapılan görüşmeleri incelediğimizde sistemin kulüpler açısından uygulanabilirliği ve sürdürülebilir olması açısından endişe taşıdıkları söylenebilir.

*“Amatör bir spor kulübü olarak Anonim Şirket olmanın bize hiçbir faydası yok. Neden Anonim Şirket olayım. Bizim döndürdüğümüz para bize menfaat sağlamıyor. Tesisimiz yok çalışanımız yok. Gider kalemlerimiz büyük değil ki gider göstererek fayda sağlayalım. Biz antrenörlerimizin SSK’sını bile ödeyemeyiz. Hangi kulüp bunu ödeyebilir. Belirsizlikler hep var. Bu kanunun bütün sonuçları ve netleşmesi 1 yılı bulur. Ayrıca ileride Anonim Şirket olmayı da düşünmüyorum. Bizim için ekstra maliyeti var. (G1)”*

**Tablo III.12: “Türkiye Geneline Düşünürseniz Spor Kulüplerini Şirketleşmesinin Spora Katkısı Ne Olur?” Sorusuna Verilen Yanıtların İçerik Analizi Sonuçları**

| <b>Kodlar</b>  | <b>Tematik Kategoriler</b>   |
|--|--|
| Modelin Profesyonel Kulüpler İçin Olduğu Düşüncesi X15                             | <b><u>Denetim</u></b>  |
| Modelin Yaptırım Gücü ve Denetimler Sonucu Devlete Yükünün Azalma Durumu X15       | Modelin Profesyonel Kulüpler İçin Olduğu Düşüncesi X15                             |
| Denetim ve Yaptırımlar Sonucu Harcamaların Amatörlere De Aktarılacağı Düşüncesi X2 | Modelin Yaptırım Gücü ve Denetimler Sonucu Devlete Yükünün Azalma Durumu X15       |
| Modelin Olumlu Olacağı Düşünülmüyor X3   | Denetim ve Yaptırımlar Sonucu Harcamaların Amatörlere De Aktarılacağı Düşüncesi X2 |
| Modelin Yönetmelik Olarak Daha Kapsamlı Olması.                                    | <b><u>Sistem</u></b>   |

|  |  |
|--|--|
| Sistemin Katkısının Zaman Alacağı Düşüncesi.           | Modelin Yönetmelik Olarak Daha Kapsamlı Olması.        |
| Teminatın Amatörlerin A.Ş Olmasını Zorlaştırma Durumu. | Sistemin Katkısının Zaman Alacağı Düşüncesi.           |
| Modelin Finansal İstikrar Sağlama Durumu.              | Teminatın Amatörlerin A.Ş Olmasını Zorlaştırma Durumu. |
|  | Modelin Finansal İstikrar Sağlama Durumu.              |

Kulüp yöneticilerinin 7405 sayılı kanuna göre “Türkiye Genelinde Spor Kulüplerinin Şirketleşmesinin Spora Katkısı” sorularına yönelik görüşleri incelendiğinde temelde iki türlü boyut görülmektedir. Bunlardan ilkinin denetim boyutu olduğu söylene bilir. Kulüp yöneticilerimiz ile yapılan görüşmeler baktığımızda ve Anonim Şirket modelinin spor kulüplerinin şirketleşmesi yönündeki görüşleri incelendiğinde, modelin amatör spor kulüplerinden daha çok profesyonel spor kulüplerinin ilgilendirdiğini düşündüklerini söylenebilir. Zaten açık uçlu diğer sonda sorular da incelendiğinde Anonim Şirket olabilmek için 1 milyonluk teminat mevzusunun amatör spor kulüplerinin şirketleşme yönündeki adımlarını engellediğini kulüp yöneticilerimiz de dile getirmişlerdir. Bu kapsamda kulüp yöneticilerimizin şirketleşme yönündeki görüşlerini şu şekilde görülmektedir.

*“1 milyonluk teminatla bizim zaten Anonim Şirket olma ihtimalimizi kesiyorlar. Bizim olma şansımız pek yok. Ancak profesyonel kulüplerin Anonim Şirket olması devletin yükünü de azaltır. Sorumluluklar artacak. Yapılan harcamalardan artık başkan ve yönetim sorumlu. Türkiye genelinde Anonim Şirket olunması daha kurumsal bir yapıya dönüştürebilir. Finansal fair play çerçevesinde cezaların da azalacağını düşünüyorum. (G2)”*

*“Şirketleşmenin büyük futbol kulüpleri başta olmak üzere Profesyonel kulüpler için Ülkemiz adına çok yararlı olacağını düşünüyorum. Çünkü profesyonel futbol kulüplerinde kontrolsüz harcama çok ve yaptırımı yok. Şimdiki sistemde kulüp başkanları yaptığı harcamalardan başkanlık süresi bitse dahi sorumlu. Bu, kulüp başkanlarını mantıklı harcama yapmaya zorluyor. Diğer türlü bir kulüp başkanı kulübe çok büyük borçlar bırakıp gidiyor ve devletten af bekliyor. En kötü sonu kulüp kapatmaya gidiyor. Bunun böyle olması kısır döngü yaratıyordu. Bu yasayı çıkaranları teklif edenleri ve emeği geçen herkesi tebrik ediyorum. (G4)”*

Denetim boyutunu incelediğimizde kulüp yöneticilerimiz, anonim şirket modelinin denetim ve yaptırım mekanizmasını olumlu karşılandıklarını ve bunun sonucunda da kulüp yönetimlerinin finansal ve yapısal olarak daha denetlenebilir olacağını ve bu yapının da alt yapıları güçlendireceğini düşünmektedirler.

*“Türk sporcuna katkısı kesinlikle olacak. Bilinçsiz harcama ve borçlanmanın önüne geçilecektir. 4 büyük kulüp hem anonim şirket ve halka arzları var. Onların bile çok büyük rakamlarda borç açıyorlar. X bir kulüp borçlanıyor. Banka kredisi alıyor. Bu kararı alan yönetim. Geri ödeme konusunda sanki bizim sorumluluğumuz yokmuş gibi davranıyor. Bu kanununda bundan sonraki yönetimlerde borçlardan sorumlu olacak diye biliyorum. Dolayısı ile yöneticiler sadece kulüp borçlu olacak düşüncesinden çıkacak. Kendileri de sorumlu olacak. Diğer bir açıdan Türk sporun katkısı borçlanmaya gidemeyecekleri için transfer harcamalarını da kısıacak. Bu da kendi alt yapılarını kullanıp alt yapıyı kullanma yönünde çalışmaları hızlandırıp daha fazla genci sisteme katacaklar. Daha fazla alt yapıya değer verip yetiştiricilik yönlerini geliştirecekler diye düşünüyorum. (G5)”*

*“Yani spora katkısı şöyle olur. Kesinlikle doğru bir hamle. Kimin ne harcayacağı denetlenmeli ve sorumlu tutulmalı. Bence çok çok daha iyi. Küçük kulüplerde bile borç duyuyorum. Amatör kulüplerde bu durum çok elzem değil. Çünkü harcama kalemleri belli. Büyük futbol kulüpleri şu an borç içinde yüzüyor. Umarım bu uygulanır. İnsanlar yönetime girip de kendime buradan bir yol açayım derdine girmeyecek. Çünkü sonunda sorumluluk olacak. (G6)”*

*“Onlar çok büyük paralarla oynuyorlar ve gelir gider tablosu çok büyük. Dolayısı ile devlet her sene bu kulüplere af çıkarıyor. Çok denetimsizdi. Şimdi herkes harcadığı paradan sorumlu olaksa spor sistemi için de güzel. Sonuçta devlet af çıkarmayacak o vergileri alacak belki de biz amatör kulüplere dağıtacak. Biz de yardımlardan daha fazla yararlanacağız. Kimse denetimsiz para harcamamış olur. (G13)”*

Kulüp yöneticilerimiz ile yapılan görüşmelere baktığımızda, çalışmanın ikinci boyutu olarak sistem boyutundan da bahsedilebilir. Yöneticilerimiz ile yapılan görüşmeleri incelediğimizde modelin dernekler masasındakinden daha kapsamlı olduğu sistemin zamanla daha işlevsel olarak işleyeceğini dile getirdiklerini söylenebilir. Ayrıca denetim mekanizmasının daha net ve hesap sorulabilir olması

da sporun ve spor yönetimin daha şeffaf ve denetlenebilir olacağı kulüp yöneticilerimiz tarafından dile getirilmiştir.

*“Yine futbola dönüyoruz. Futbola katkısı olacaktır. Yönetişim dediğimiz kavram. Paranın ekonominin mali işlerin düzgün yönetilmesi işletmelerde daha kolay. Daha denetlenebilir. Amatör kulüplerde gelir gider var o kadar. Şirketleştirdiğiniz zaman büyük kulüplerde özellikle futbolda o zaman uyacağınız yönetmelik ve talimatlar genişliyor. Bu büyük kulüpler için ekstra bir yük değil. Örneğin Fenerbahçe S.K de bunun muhasebesi kulübe yük getirmez. Esasen tüm bu kurallar FİFA'nın UEFA'nın kurallarından geldi. Futbolda çok borcun varsa transfer yapamazsın. Çünkü kulüpler batıyor. Bu sistemin Türk sporuna katkısını zamanla göreceğiz. (G1)”*

*“Şimdi bu konunun denetleme hususu güzel. Futbol kulüplerinin tonlarca borcu var. Ve sürekli af çıkarılıyor büyük kulüplere. Özellikle 3 büyük kulüplere. Şimdi herkes harcadığından sorumlu. Dengeli harcama ile devletin de yükünü azaltırlar diye düşünüyorum. Zaten devletin bu kulüplerin borcunu neden sildiğini de bilmiyorum. Borç borçtur. Sileceksen neden borç çıkartıyorsun. Ödeyenin ne günahı var. Burada hep bir muallak var. Bunun haricinden basketbol ve voleybolda da işe yarayabilir. Ama bunlar zaten futbol kulüplerinin altında faaliyet gösteriyor genelde. Futboldan elde edilen gelirden yararlanıyorlar. Yani futbolun borcu aynı zamanda voleybol ve basketbolun da borcu. Sıkı denetim sorumluluk her şeyi düzeltebilir. (G15)”*

Kulüp yöneticilerimiz ile yapılan görüşmeler neticesinde 1 milyonluk teminatın yükse olması ve bu nedenle amatörlerin şirketleşmesinin de zor olduğunu dile getiren yöneticilerimiz de olmuştur.

*“1 milyonluk teminatla bizim zaten Anonim Şirket olma ihtimalimizi kesiyorlar. Bizim olma şansımız pek yok. Ancak profesyonel kulüplerin Anonim Şirket olması devletin yükünü de azaltır. Sorumluluklar artacak. Yapılan harcamalardan artık başkan ve yönetim sorumlu. Türkiye genelinde Anonim Şirket olunması daha kurumsal bir yapıya dönüştürebilir. Finansal fair play çerçevesinde cezaların da azalacağını düşünüyorum. (G2)”*

## BÖLÜM IV

### TARTIŞMA

Çalışmanın “amatör spor kulüplerinin üye geliri elde etme kapasiteleri”, “amatör spor kulüplerinin sponsor, bağış ve diğer gelir kaynakları”, “amatör spor kulüplerinin giderleri” ve “amatör spor kulüplerinin gelir modelleri 2022’de çıkan 7405 sayılı yasadan hangi biçimlerde etkilendikleri” başlıkları ile belirtilen dört ana boyutuna ilişkin olarak izlenen süreçte ilk olarak “amatör spor kulüplerinin üye geliri elde etme kapasiteleri” incelenmiştir. Bu kapsamda ilk olarak amatör spor kulüplerinin üye geliri elde etme kapasitelerine ilişkin veriler alan yazından toplanmıştır.

Elde edilen veriler incelendiğinde amatör spor kulüplerinin üye geliri elde etme kapasitelerinin yeterli düzeyde olmadığı görülmüştür. Bunun sebebi olarak da kulüp yönetimlerinin cemiyetçilik esasına göre kurulmadığı veya kurmuş oldukları branşları yaygınlaştırmak sebebi ile yönetimi oluşturdukları ve bu sebeple üye aidatı sistemini verimli kullanamadıkları görülmüştür. Nitekim bu durumu kulüp yöneticilerimiz şu şekilde dile getirmişlerdir: “*Üye aidatlarımız var. Ancak pek toplayamıyoruz. Bu sistem spor kulüplerimizde maalesef oturmuş değil. Üye aidatımız sembolik olarak 50 TL gözükyor. Bu tutarı da yeri geldiği zaman biz karşılıyoruz. (G4)*” Diğer yandan üye aidatı sistemini işleten kulüplerimizin topladıkları rakamların kuruluş tüzüklerinde belirtildiği üzere sembolik rakamlardan oluştuğu da söylenebilir.

Literatüre bakıldığında kulüplerin gelir kaynakları üzerine yapılan az sayıda çalışma mevcuttur. Türkiye’de spor kulüplerinin büyük çoğunluğunda üyelik aidatı sistemi işlemediğinden spor kulüplerimiz ciddi bir gelir kaynağından yararlanamadan varlıklarını devam ettirmeye çalıştıkları saptanmıştır (Erturan-Öğüt ve Şahin, 2017: 96-112). Oysaki, Avrupa’da spor kulüplerinde üyelik sistemi spor sisteminin bel kemiğidir (Fişek, 1998, Heinemann, 1999: 181-188). Üyelerin görevi kulübe demokratik yollardan nüfuz etmek ve üye aidatı ödemektir (Ulseth, 2004: 95-115). Çoğu Avrupa ülkesindeki bu tür cemiyetçilik anlayışıyla kulüpler

güçlü finansal yapılara sahip olur (Heinemann, 2005: 175-182). Bu finansal güç onları spor sisteminde ve spor yönetiminin kendisinde güçlü sesler olarak var eder. Nitekim spor kulüplerinin finansal olarak güçlü olması onların kendi federasyonlarını bağımsız ve özerk olarak kurmalarına olanak verir. Böylece federasyonların güçlü katılımcıları (spor kulüpleri) olunca spor sisteminin kendisi özerk olur ve devlete ihtiyaç azalır. Devlete ihtiyaç azalınca sporun siyaseten daha az müdahil olunan temiz bir spor anlayışına yöneleceği kesindir. Türkiye’de spor sisteminin devlete bağlı kalarak bazen siyasal çıkarlar için araçlaştırılmasının belki de en önemli sebeplerinden biri üyelik sisteminin spor kulüplerinde Avrupa’daki emsalleri gibi teşekkül edememiş olmasıdır (Erturan-Öğüt, 2019: 24). Spor kulüpleri devlet destekleriyle ayakta kalabilen yapılar olarak gelenekselleşmiştir.

Nitekim çalışmada amatör spor kulüplerinin sponsor, bağış ve diğer gelir kaynaklarının çeşitlilik gösterdiği görülmüştür. Elde edilen veriler incelendiğinde amatör spor kulüplerinin gelir kaynaklarının büyük çoğunluğunun kamu kurum ve kuruluşlardan alınan yardımlar şeklinde olduğu görülmüştür. Kulüplerin en çok belediyelerden ve GSB’den yardım aldıkları çeşitli bağış ve destekleri gelir olarak kullandıkları görülmektedir. Bu durum yapılan görüşmelerde de dile getirilmiştir. *“Kulübümüzün en büyük gelir kaleme belediyeler ve Gençlik ve Spor. Gençlik ve Spordan yıllık nakdi yardım alıyoruz bunun yanında yerel belediyelerden aldığımız nakdi yardım var.” (G17)*

Görülmektedir ki spor kulüpleri devletten destek almadan yaşamlarını sürdürmekte zorlanmaktadır. O halde spor kulüpleri birer sivil toplum örgütü mi birer devlet örgütü müdür? Eğer ilkiyse cemiyetçilik anlayışıyla sportif imkanlar, üye hakları ve demokratik katılım sağlamalı karşılığında üyelere aidatını almalıdır. Eğer ikincisiyse, devletin sistemi yeniden revize etmesi, belki de spor statülerini yeniden adlandırmalıdır. Aslında 7405 sayılı yasada da yapılan kısmen budur. Önceden dernek olarak kurulabilen birer sivil toplum kuruluşu olan kulüpler bu haliyle artık GSB’na tescil olan dernek vasıfları kaldırılmış birer yarı-resmi örgüttür. Dernek gibi işleyen ancak dernek statüsü olmayan spor kulüpleri şu anki durumlarıyla cemiyetçilik fonksiyonlarının zarar gördüğü düşünülmektedir.

Amatör spor kulüplerinin sponsor, bağış ve diğer gelir kaynakları incelendiğinde diğer gelir kalemi olarak nitelendirebileceğimiz ticari gelir kalemlerinin başında ise daha çok altyapı sporcularına verilen sportif hizmetler karşılığı alınan aidatların geldiği görülmüştür. Bu durumu da kulüp yöneticilerimiz *“Şu an itibari ile*

*kulübümüzün en büyük geliri sporcu ve kurs ücretleridir. Yarışmacı gurupların için harici olarak özel kurs ve seminer düzenliyoruz. (G6)” şeklinde dile getirilmiştir.* Bu durum aidat toplayamayan kulüpler için olumlu bir gelir elde etme yöntemi olarak düşünülebilir. Fakat ne var ki bu kulüpler aslında bir hizmet satarak gelir elde etmektedir. Bu hizmet kesildiğinde kulübe akacak aidat türü bir sürekli gelir olmaz ise kulüplerin hayati fonksiyonlarını sürdürmeleri ve hatta bu tür hizmetleri finanse edebilme kapasiteleri tehlikeye girebilecektir. Bu durumun en belirgin görüldüğü yapılar kamunun ve belediyenin kurum spor kulüpleridir. Zira bazı kurum kulüplerinde hizmetler ve üyelikler gelire hiç dönüştürülememektedir. Bu kulüpler finansal çarklarını kamu kaynaklarıyla yürütmektedir.

Bundan başka, amatör spor kulüplerinin giderlerine bakıldığında iki türlü gider kalemlerinin olduğu görülmüştür. Bunlardan ilki kulüp giderleri biçimindedir. Amatör spor kulüplerinin kulüp giderlerinin malzeme giderleri, tesis kiralama giderleri, antrenör maaş giderleri, muhasebe giderleri ve transfer ücretleri şeklinde olduğu görülmüştür. Spor kulüplerinin gider kalemlerini incelediğimizde diğer bir giderin ise turnuva giderleri olduğu görülmüştür. Bunların müsabaka giderleri (ulaşım, konaklama ve yemek giderleri) şeklinde olduğu söylenebilir.

Bu giderlerin aslında dünyada evrensel biçimde gerçekleşen spor kulüplerinin genel giderleri olduğu söylenebilir. Mesela Almanya’da spor tesisleri, antrenör ve personel giderleri en fazla harcama yapılan kalemler olarak belirlenmiştir (Breuer, (2007: 296-299). Önemli olan bu giderlerin karşılanabileceği gelir kaynaklarının oluşturulabilmesidir. Özellikle tesislerin çoğunlukla kamuya ait olduğu ve talep yoğunluğu dikkate alındığında spor kulüplerinin alternatif tesisler konusunda bir değerlendirme yapmaları beklenir. Zira etkin saatleri kullanamamak ve kiralaların yüksek oluşu kulüpleri sıkıntıya sokmaktadır. Kulübün civar okul, GSB, belediye tesislerinin yanı sıra özkaynak oluşturabilirlerse kendi tesislerine sahip olmaları, bu mümkün değilse özel tesisleri kiralamaları gerekebilmektedir. Ne var ki realitede bu pek düşünüldüğü gibi gerçekleşmemektedir. Özellikle GSB tesislerinin kulüplere yönelik sürdürdüğü tesis kiralama politikaları kısıtlayıcı olabilmektedir. Buna göre spor kulüplerinin GSB tesislerini kullanmada öncelik sırası olduğu bilinmektedir. Öncelikli olarak GSB tesislerinde salonların kullanım önceliği kurum personelleridir. Bunu sırasıyla milli takıma sporcu yetiştiren kulüpler ardından kamu yararına çalışan kulüpler (Halk Eğitim MEB gibi) ve en son olarak özel kullanım amacı taşıyan yani hizmet karşılığı ücret alan kulüpleri

kapsamaktadır. Bu kullanım sıralamasına göre tesislerde etkin olan boş saatleri kullanabilmek güçtür.

Son olarak amatör spor kulüplerinin gelir modelleri, 2022'de çıkan 7405 sayılı yasadan hangi biçimlerde etkilendikleri incelenmiştir. Literatürde bu yeni yasanın etkilerini inceleyen çalışma olmamakla birlikte bir çalışmada yasanın spor yönetimindeki sorunlara rasyonel çözümler ürettiği ve spor teşkilatının zihinsel ve yapısal bir değişim geçirdiğinin kanıtı olarak gösterilmiştir (Çolakoğlu ve diğ., 2022: 80-95).

Hukuki açıdan bir kulübe üye olan delegenin diğer kulüpte aynı branşta üye olamaması görüşmeciler tarafından olumlu değerlendirilmiştir. Ne var ki, örneğin yüzme ve basketbol branşlarında hizmet veren bir spor kulübünün yönetim kurulundaki şahıs basketbol, karate ve badminton branşlarında hizmet veren bir başka kulübün yönetiminde yer alamaz (Spor Kulüpleri ve Spor Anonim Şirketleri Yönetmeliği, Md.13/7). Bir yönetim kurulu üyesinin sadece bir kulübü savunması gerektiği görüşünde yoğunlaşan bu anlayış aslında genel cemiyetçi katılıma pek uymasa ve bürokratik işlemleri uzatacak olsa da kulüplerin tek alanda etik olarak temsil edilmesi açısından faydalı olabilecektir.

Diğer yandan GSB'ye tescil olma ve Dernekler Yasasından çıkma (Spor Kulüpleri ve Spor Anonim Şirketleri Yönetmeliği, Md.5) görüşmeciler tarafından önemli bir değişiklik olarak görülmemiştir. Kulüpler anonim şirket olamayacaklarını düşündüklerinden Dernekler Masasına bağlı bir dernek olmak ya da dernek gibi işleyen ancak GSB'ye bağlı birer kurum olmak arasında bir fark olmayacağını vurgulamışlardır. Buna ilişkin yasanın neler getireceği ileriki yıllarda daha belirginleşecektir.

Diğer yandan daha önce alandan insanlarla iş birliği yani sporun için gelen kurum personelleri ile iş ve işlemlerin yürütülmemesi görüşmeciler tarafından olumsuz karşılanan bir durum olarak değerlendirilmiştir. Bu serzenişin aslında Dernekler Masası denetimlerinde şimdiye kadar spor camiasının yaşamış olduğu sıkıntıları anlatan bir durum olduğu da söylenebilir. Zira Dernekler Masasındaki memurların sporun içinden gelmemesi ve yalnızca yönetmelik bazında spor kulüplerinin işlemlerini denetlemeleri nedeniyle kulüplerin spor geleneğinde gerçekleşen birtakım harcamaları açıklamakta zorlandıkları ifade edilmektedir. Yeni yasayla bu durumun önüne geçildiği düşünülebilir (7405 Sayılı Kanun, Md. 13)

Gerçekleşen hukuki değişimler incelendiğinde Dernekler Masasının iş ve işlemlerinin GSB'dan yavaş olmasının da yöneticilerimiz tarafından eleştirilen bir durum olduğu söylenmektedir. Dernekler Masasının işleyişini inceledikten sonra bu haklı eleştiriyi yapmak yanlış olmayacaktır. Çünkü Dernekler Masasında sivil toplum kuruluşlarının (STK) birden çok olması (yöre, hemşeri derneklerinin bulunması, cami derneklerinin yer alması ve spor kulüpleri vb.) iş ve işlemleri aksatmaktadır. Bu durum spor kulüplerimiz tarafından bakıldığında pek hoş karşılanılmamaktaydı. Tüm bu yükün yani sıra spor kulüplerinin GSB'da toplanmış olması diğer STK'lar ile ayrılması ve bunun neticesinde de iş ve işlemlerinin tek bir yerde toplanması işleyiş sürecini hızlandırmıştır.

Gerçekleşen hukuki düzenlemeler içinde yöneticilerin herhangi bir değişiklik hissetmediği de görüşmeler neticesinde ortaya çıkmıştır. 7405 sayılı kanun incelendiğinde aslında Dernekler Kanunu'na tabi olan yönetmelikten çok da bir farkının olmadığını söylemek mümkün olacaktır. Yönetim kurullarının denetimleri incelendiğinde kulüpler için sorunların çözülmesine yönelik fazla bir değişiklik söz konusu olmamıştır. Görüşmeler incelendiğinde bu durumu yöneticilerimiz şu şekilde dile getirmiştir. *“Çok da ortalığı ayağa kaldıracak bir değişiklikten söz edemeyiz açıkçası. Değişen şu an için devletin yaptırım gücü ve denetleme gücü arttı. Şimdiki Bakanımız bu süreçte biraz aceleci davrandı. Biz bir kanun çıkardık demek için acele ettiler. Ben bu süreci İl Müdürlüklerinin kendini göstermesi ile ilgili bir durum olduğunu düşünüyorum. (G1)”* Yapılan bu yeni statü değişikliğinin spor kulüplerinin işleyiş ve anonim şirket olmanın önünü açmaktan başka gelir modelleri ile ilgili olmadığı görülmektedir.

Hukuki değişimler ile ilgili olarak kulüpler 7405 sayılı kanun hakkında yetersiz bilgi sahibi olduklarını söylemişlerdir. Yasanın bu süreçte hızlı yol alması spor kulüplerimiz açısından bakıldığında, kulüpler açısından pek sağlıklı olmadığı da söylenebilir. *“İşleyiş anlamında bir değişiklik yok. İyi ki bu soruyu sordunuz. Kulüpler bu konuda bilinçsiz. Bilgileri yok. Evet sancısız doğum olmaz. Şu an net detaylı bir bilgi kulüpler nezdinde yok. Zamanla bu yasa sisteme oturacaktır. (G2)”* Nitekim Dernekler Yasasından ayrılmak üzere kulüplerden istenilen tescil başvuruları için GSB önce 2 ay daha sonra 1 yıl süre uzatmak zorunda kalmıştır. Çünkü kulüpler yeni yönetmelikle beraber bir yönetimde yer alan birinin aynı branştaki bir diğer kulübün yönetiminde yer almaması koşuluyla karşılaşınca kendi kulüplerinin yönetimlerini organize etmekte zorlanmışlardır. Buradan hareketle

kulüpler için bu yasanın ani gelişen bir durum olduğu ve hukuki konuların zaman içerisinde oturması beklendiği düşünülebilir.

Kulüp yöneticilerinin 7405 sayılı kanun gereği GSB'na geçişte gelir-gider dengesi üzerine görüşleri incelendiğinde, kulüplerin gelir-gider dengesi konusunda bir değişiklik yaşamadıklarını ve dernekler masasında ne ise GSB tesciliyle de bu durumun aynı şekilde devam ettiğini söylemişlerdir (7405 Sayılı Kanun, Md.18). Bu durumu yöneticilerimiz şu şekilde ifade etmiştir. *“Kolay gelir elde etmede farklılık yok. Giderlerimiz de aynı. Dediğim gibi değişikliği derneklerden çıkıp Gençlik ve Spora geçmede gördük. Amatör olarak işleyişimizde bir değişiklik yok. (G8)”* 7405 sayılı yasa ile kulüplerimiz birer birer Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerine geçişlerini yapmaktadırlar; ancak Dernekler Masasında spor kulüplerimizin defter tutma usulleri nasılsa Gençlik ve Sporda da aynıdır. Hatta Dernekler Masası zamanında kullanılan defterler de aynı şekilde kullanılmaya devam edilmektedir. Bu durumda Dernekler Masasındaki hafızanın Gençlik ve Spor Bakanlığına aktarılmıştır yorumunu yapmak yerinde olacaktır.

Öte yandan yöneticilerimiz ile yapılan görüşmeler incelendiğinde Dernekler Masasından ayrılıp GSB'na geçme amaçlarının gelir beklentisi olduğu da ifade edilmiştir. Kulüplerimizin Dernekler Masasına bağlı olduğu zamanlarda Gençlik ve Spor Bakanlığı'ndan aynı ve nakdi yardımlar alındığı bilinmektedir. Bu durumda kulüplerimiz Dernekler Masasından çıkıp Gençlik ve Spor Bakanlığına geçerek gelir beklentisi amacı gütmüşlerdir. Bu bakış açısı şu yönden haklı olabilir. GSB, %30 Vergi İadesi olarak spor kulüplerine banka aracılığıyla ödeme yapmıştır. Araştırmacının spor kulübü yöneticiliği deneyiminde daha önce Dernekler Yasasına tabiyken böyle bir ödeme gerçekleşmemiştir. Bu durumda GSB'na tescil oluşun gerçekten de daha fazla nakit aktarımını sağladığı düşünülebilir.

Nitekim 7405 sayılı kanunla GSB'na geçiş sürecinde kulüplerden ek hesap açılması istenildiği bilinmektedir. Açılan bu ek hesaplarla kulüplere vergi iadesi yolu ile eşit miktarda Bakanlık tarafından para yatırılmaktadır. Eşit miktarda dağılım denildiğinde, çoğu kulüp yöneticilerimiz tarafından bu durum olumsuz yönde değerlendirilmiştir. Zira 21 görüşme üzerinden değerlendirildiğinde bu soruya 20 kulüp yöneticimiz “eşit dağılım doğru değil” cevabı vermiştir. Buradaki anlayış spor kulüplerinin farklı çalışma prensiplerine göre farklı sınıflamaları olması gerekliliğinin göze alınmadan eşit dağılıma gidilmesinin yanlış olduğu biçimindedir.

Araştırmanın sonunda anlaşılmıştır ki spor kulüplerinin çalışma prensiplerine bakıldığında aslında kulüpleri iki sınıflamanın içerisine sokulabilir. Bunlar gelir amacı güden spor kulüpleri ve daha çok kamuya ait toplum yararına çalışan spor kulüpleri şeklinde değerlendirilebilir. Gelir amacı güden spor kulüplerine bakıldığında en çok hizmet karşılığı elde edilen ücretlere yürütülen bir yapıdan bahsetmek mümkündür. Tabi bunun yanı sıra diğer gelir kalemlerini de eklemek mantıklı olacaktır. Gelir amacı güden spor kulüpleri kendilerini ayakta tutmak için katılımcı sayılarını sürekli olarak yüksek tutmak zorundadır. Böylece özel kulüp biçiminde bir gelir modeliyle gelir elde edecektir. Bu durumda bu tarz kulüplerin katılımcı sayıları ile ayakta kalmak için sportif başarı elde etme kaygıları pek olmayacaktır.

Diğer yandan kamu hizmeti yönünde faaliyet gösteren kulüplere bakıldığında (GSB, Belediyeler, MEB) kendi içerisinde sınıflandırma yapmak mümkündür. Kamu hizmeti vererek faaliyetlerini yürüten kulüplerde ekonomik kaygı bulunmadığından ya az sporcu kitlesiyle sportif performans üzerinde durulmakta ya da ücretsiz spor okulları tarzında çok katılımlı kitle sporu faaliyet göstermektedirler. Bu durumda özel ve kamu hizmeti olarak faaliyet gösteren kulüpler ekonomik açıdan birbirlerinden ayrılmalıdır. Nitekim bir kamu kulüp yöneticisinin objektif yorumu dikkate değerdir:

*“Sistem doğru değil. Çünkü biz bu işi ücretsiz yapıyoruz. Başarı istiyoruz. Dolayısı ile az sporcu ile çalışıp sonuç odaklı çalışıyoruz. Özel kulüplerde para öncelikli. Bir tarafta az sporcu diğer tarafta çok sporcu. Gelirler ve giderler farklı başarı oranları da farklı. Sisteme en çok sporcu verene mi ödül verilmeli yoksa en çok ulusal uluslararası başarı yapan mı? Tartışılır. Ama bence ülke başarısı bunların hepsinden daha önemli ve başarı odaklı ödül daha mantıklı. (G11)”*

Spor kulüplerinin 7405 sayılı yasa ile Anonim Şirket modeli hakkındaki görüşleri incelendiğinde A.Ş modeli hakkında çoğu kulübün bilgi sahibi olmadığı görülmüştür. Anonim şirket oluşumunun, ticaret hukukunu da içeren uzmanlık gerektiren konular sebebiyle spor kulüplerimiz tarafından bilinmediği yapılan görüşmeler ile anlaşılmaktadır. Zira Türkiye’de çoğu spor kulüplerinin profesyonel yönetim yapısında yürütülmediği bilinmektedir (Dorukkaya ve diğ., 1998: 58-65) Öte yandan anonim şirket tarzında kurulacak olan spor kulüpleri için bir milyon Türk lirası teminat göstermek amatörleri zora sokmaktadır. Teminatın yüksek olması amatör ruhla yönetilen spor kulüplerinin şirketleşmesini engellendiği

söylenbilir. Zaten bu durum yöneticilerimiz tarafından sıklıkla ifade edilmiştir. *“Anonim Şirket ve ticaret hukukunu bilmiyorum. Anonim Şirket olduktan sonra nasıl gelir elde edilir bir fikrim yok. Yalnız bu, alanında uzman kişilerin işi. Bunun için profesyonel kişilerden destek almak lazım. 1 milyon teminatı bizim gibi amatörelere veremez. Çok büyük rakamlar. Anonim Şirket olmak istemedikten sonra teminatını neden verelim ayrıca. Şu anki sistem amatörce bize uygun. (G16)”*

7405 sayılı yasa ile anonim şirket modelinin Türkiye geneline bakıldığında ve spor kulüplerinin şirketleşmesinin spora katkısı değerlendirildiğinde, modelin profesyonel kulüpler için olduğu düşüncesi hâkim kılınmıştır. Diğer yandan modelin yaptırım gücü ve denetimler sonucu devlete yükünün azalması düşüncesi de yöneticilerimiz tarafından sıklıkla ifade edilmiştir. *“Yine futbola dönüyoruz. Futbola katkısı olacaktır. Yönetişim dediğimiz kavram. Paranın, ekonominin, mali işlerin düzgün yönetilmesi işletmelerde daha kolay. Daha denetlenebilir. Amatör kulüplerde gelir gider var o kadar. Şirketleştiğiniz zaman büyük kulüplerde özellikle futbolda o zaman uyacağınız yönetmelik ve talimatlar genişliyor. Bu büyük kulüpler için ekstra bir yük değil. Örneğin Fenerbahçe S.K de bunun muhasebesi kulübe yük getirmez. Esasen tüm bu kurallar FİFA'nın UEFA'nın kurallarından geldi. Futbolda çok borcun varsa transfer yapamazsın. Çünkü kulüpler batıyor. Bu sistemin Türk sporuna katkısını zamanla göreceğiz. (G1)”*

Bu açıdan bakıldığında anonim şirket olmak özellikle az seyircili ve endüstriyelleşmemiş spor dallarında faaliyet gösteren spor kulüplerinin tercih etmeyeceği bir model olarak görülebilecektir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

7405 sayılı yasa sonrası amatör spor kulüplerinin gelir kaynakları yönetimi üzerine yapılan bu çalışmada bulgular incelendiğinde spor kulüplerinin üye geliri elde etme kapasitelerinin yeterli düzeyde olmadığı göze çarpmaktadır. Üye aidatlarının kulüpler için finansal önemi dikkate alındığında bu denli büyük bir gelir kaynağından faydalanamadığı görülmüştür. Ne spor kulüplerinin bağlı olduğu bir önceki Dernekler Yasası ne de 2022’de çıkan 7405 sayılı yasa açısından hukuki bir engelin olmadığı üyelik aidatıyla gelir elde etme yöntemi Türkiye’deki spor kulüpleri tarafından yaygın bir anlayışla uygulanamamaktadır. Spor sistemi Avrupa’daki gibi kulüp temelli olan Türkiye’de bu husus spor kulüplerinin finansal olarak zayıf kalmasına dolayısıyla güçlü birer spor yönetimi katılımcısı olamamalarına yol açmaktadır.

Spor kulüplerinin sponsor, bağış ve diğer gelir kaynaklarına bakıldığında kulüplerin gelirlerinin büyük çoğunluğunun resmî kurumlardan alınan yardımlar şeklinde olduğu görülmüştür. Alanyazın incelendiğinde bu gelir türlerinin nakdi ve aynı yardımlar şeklinde yapıldığı görülmektedir. Bununla birlikte bazı kulüplerin malzeme ve ürün satışı hatta sosyal medya üzerinden de gelir elde ettiği çalışmalar görülmüştür. Son olarak kulüplerin gelir kalemlerine bakıldığında verilen sportif hizmetler karşılığı (sporculardan, velilerden) elde edilen gelirlerin de olduğu görülmektedir. Açıkça görüleceği gibi spor kulüpleri kendi özkaynaklarını oluşturmakta potansiyellerini açığa çıkaramamaktadır. Bu durumun en önemli sakıncası kitle sporunun yaygınlaşmaması ve elit sporcu sayılarının istenen düzeye gelememesi olacaktır. Zira kulüpler halka kendi kaynaklarını oluşturacak biçimde (örneğin üyelik aidatı toplayarak) yaygın bir görünümde spor hizmeti vermek dolayısıyla istatistiksel olarak geniş halk kitlelerinin katıldığı spor etkinliklerinden yeterli sayıda elit sporcu çıkarabilmek fonksiyonlarını yerine getirememektedir. Bu durumun ikinci sakıncası ise spor sistemine olan katkılarının yetersizliği olarak düşünülebilir. Çünkü finansal olarak güçsüz olan spor kulüplerinin devlet desteğiyle ayakta kalmalarındaki geri kalmış anlayış şöyle dursun bir de spor federasyonlarının doğal üyeleri olan spor kulüplerinin federasyonlara mali

katkılarının olamaması federasyonların da devlete yarı-bağılı kalmalarına yol açmaktadır.

Spor kulüplerinin gider kalemlerine bakıldığında müsabaka giderlerinin (ulaşım, konaklama, yemek) kulüplere ciddi oranda yük getirdiği görülmüştür. Bu yükün özel spor kulüplerinde daha fazla olduğu söylenebilir. Nitekim kamu yararına çalışan spor kulüpleri belediyelerden ve GSB'dan bu harcama kalemlerini temin edebilmektedirler; ancak özel spor kulüpleri taşıdıkları “özel spor kulübü” sıfatı sebebiyle kamudan bu destekleri pek alamamaktadır. Diğer yandan kulüplerde malzeme giderleri, tesis kiralama giderleri, antrenör maaş giderleri, muhasebe giderleri ve transfer giderleri şeklinde harcamalarında kulüplere ciddi yük getirdiği görülmüştür. Bu giderlerin yükünün doğru yapılandırılmış bir gelir modeliyle aşılabileceği bilirse de spor kulüplerinin henüz bu konuda harekete geçmediği çalışmanın bulgularından anlaşılmaktadır.

Son olarak kulüplerin 7405 sayılı yasadan hangi biçimde etkilendiklerine bakıldığında, yönetsel anlamda bazı yenilenmeler olduğu ve bu yenilenmelerin kulüpler nezdinde farklı yorumlandığı görülmüştür. 7405 sayılı Kanunla gelen “aynı branşta ve aynı ligde yer alan kulübün yöneticileri başka kulübün yönetiminde yer alamaz” (Spor Kulüpleri ve Spor Anonim Şirketleri Yönetmeliği, Md.13/7) maddesi ilgi çekmiştir. Buna göre spor kulüplerinin yönetimlerinde branş bazında kısıtlamalar olacağı; bunun yöneticinin bir branş temsil ederken etik olarak hangi kulüpte olması gerektiği ne karar vermesi açısından yerinde bulunduğu değerlendirilmiştir. Bununla birlikte Dernekler Masasında iken gelir ve gider dengesine bakıldığında herhangi bir değişikliğin kulüpler nezdinde olmadığı da görülmüştür (7405 Sayılı Kanun, Md.18). Buradan da anlaşılmaktadır ki, anonim şirket olmadıkları takdirde birer dernek gibi gelir toplayabilecek spor kulüpleri gelir elde etmede hiçbir sakıncaları olmamakla birlikte gelirleri giderlerinden fazla ise sadece kendilerine tanınan gelir vergisini vermekle yükümlüdürler.

Yeni kanunla spor kulüplerine anonim şirket olabilmeleri hakkı verilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin anonim şirket modeli üzerine yeterli bilgiye sahip olmadıkları ve bu konu hakkında bilgilendirilmeye ihtiyaç duydukları görülmüştür. Ayrıca bu konuyla anonim şirket olabilmek için gösterilmesi gereken bir milyon Türk Lirası teminatın amatörler tarafından karşılanmasının zor olduğu, bunun daha çok profesyonel kulüpler için geçerli olabileceği düşüncesi baskındır.

Sonuç olarak, amatör spor kulüplerinin giderlerinin kendilerine yük oluşu ve en büyük gelir kalemlerinin kamu kuruluşlarından alınan yardımlar olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle kulüplerinin gelir düzeylerinin ülkedeki spor sisteminin bağımsız, demokratik ve aşağıdan yukarıya piramidal biçimde oluşması beklenen örgütlenmesi için yeterli düzeylere ulaşamadığı anlaşılabilecektir. 7405 sayılı yasa ile şirketleşerek daha fazla gelir elde edebilecekleri öngörülen spor kulüplerinin şirketleşmeye mesafeli durdukları tespit edildiğinden bu yasanın da istendik bir spor sistemi kurulmasında en azından bir süre etkili olamayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma sonuçlarına göre aşağıdaki öneriler sunulabilecektir:

- 1- Spor kulüplerinin özkaynaklarını oluşturmak üzere bilgilendirmeye ihtiyaçları olduğu tespit edildiğinden;
  - a. Spor kulüplerinin üye aidatı sisteminde yasanın ve yönetmeliğin vermiş olduğu haklarını bilmediklerinden kulüplere ve yöneticilere ve hatta federasyon ve konfederasyonlara bilgilendirme, bilinçlendirme toplantıları ve seminerleri düzenlenebilir; bu konuda gerek GSB gerekse sivil toplum kuruluşları çeşitli basılı bilgilendirici materyaller dağıtabilir.
  - b. Amatör spor kulüplerinin yeterli düzeyde sponsor bulabilmeleri için şirket veya kurumlar nezdinde sponsorluk iletişimi ve sponsorluk dosyası oluşturma gibi süreçler ile hakkında bilgilendirici toplantılar yapılabilir. Şirketlere sponsorluğu özendirmek için spor sponsorluğuna ilişkin mevzuatın vermiş olduğu vergi indirim konularında tanıtım ve bilgilendirme yapılabilir.
- 2- 7405 sayılı Kanunla GSB tarafından anonim şirket olabilme haklarına ilişkin konularda kulüplere ve yöneticilere bilgilendirici seminerler verilebilir.
- 3- Halkın spor hizmetlerini spor kulüplerinden almak üzere talep oluşturmalarını sağlamak ve böylece spor kulüplerini kitle sporuna yönlendirerek üyelik yoluyla gelir oluşturabilmelerine fırsat vermek üzere “kamu spotu” biçiminde çeşitli tanıtım ve tutundurma faaliyetleri düzenlenebilir.
- 4- Kulüpleri giderlerinin yükünü hafifletmek üzere;

- a. Kulüplerin personel giderlerinde vergi indirimleri düzenlenebilir.
- b. Kamuya ait spor tesislerinin kullanımında revizyona gidilerek kitle sporuna yönelik kulüplere öncelik verebilmesi için daha etkili kullanım yöntemleri tasarlanabilir.

Bu araştırma açılımcı karakterinden ötürü mevcut fenomenin gözlemlendiği ve buradan çeşitli çıkarımların yapıldığı bir çalışmadır. Buna göre araştırmanın bazı sınırlılıkları olması kaçınılmazdır. Bunlardan ilki tümevarımcı yaklaşımda sıkça görülen yanlılık riskidir. Her ne kadar araştırmacının katılımcı-gözlemci oluşuyla araştırma bulguları araştırmacı deneyim ve gözlemleriyle teyit edilse de araştırma konusuna yaklaşım kulüpler açısından olmuş, kamu ve özel sektör açısından konu ele alınmamıştır. Bu durum yanlılık içerebildiğinden araştırmanın bir sınırlılığı olarak kabul edilebilir. İlaveten araştırma örneklemini araştırmacının kolayda erişebildiği Kocaeli ilinde gerçekleştiğinden Türkiye'deki tüm spor kulüplerine genellenebilmesi bir sınırlılık arz etmektedir. Araştırmanın bir başka sınırlılığı da 7405 sayılı yasanın kulüplere etkilerinin ölçülmesi için görece yeni kabul olmuş bir yasa oluşudur. Araştırmanın verilerinin toplanması aşamasında spor kulüplerinin bilgilerinin darlığı araştırmanın sınırlılıklarından sayılabilir.

Bu araştırma spor kulüplerinin gelir modellerinin yeterince iyi kurgulanmadığı konusunda literatürdeki nadir çalışmalardan biri olma özelliğindedir. Türkiye'de spor yönetimi literatürünün spor sisteminin bel kemiğini oluşturan spor kulüplerinin etkili yönetimi üzerine daha fazla çalışma üreteceği bekleneceğinden gelecekteki çalışmalar gelir çeşitlendirme konusunda örnek olayların incelenmesi; devlet spor politikalarının spor kulüplerinin güçlenmesi üzerine tedbirlerinin incelenmesi; ticari sektörün spor anonim şirketlerine olan yönelimleri ve benzeri konularda yapılabilecektir. Bu araştırmanın açılımcı sonuçlarının gelecekteki bu tür araştırmalara öncül olabileceği düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

Abbas, N. H. (2022). The impact sporting and financial performance of football clubs on their stock price: an analytical study of European clubs sample listed in the financial market. *Review of Behavioral Finance*, 15(3), 340-354.

Alaminos, D., Esteban, I., ve Fernández-Gómez, M. A. (2020). Financial performance analysis in European football clubs. *Entropy*, 22(9), 1056.

Aydın, A. D., Turgut, M., ve Bayırlı, R. (2007). Spor Kulüplerinin Halka Açılmasının Türkiye’ de Uygulanan Modeller Açısından İncelenmesi *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 59-70.

Başkale, H. (2016). Determination of validity, reliability and sample size in qualitative studies. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23-28.

Bayansalduz, M. (2003). Türk Spor yönetiminde finansal kaynak sağlama çabalarının değerlendirilmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 160(3), 51-59.

Bıçer, A. B., Çolakoğlu, T. ve Eraslan, A. (2022). Türkiye’deki Spor Kulüplerinin Yönetsel Sorunları: Futbol Kulüpleri Örneği. *Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi*, 5(3), 365-382.

Biernacki, P., ve Waldorf, D. (1981). Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological methods & research*, 10(2), 141-163.

Blake, J., Fourie, S., ve Goldman, M. (2018). The relationship between sports sponsorships and corporate financial returns in South Africa. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 20(1), 2-25.

Braksiek, M., Thormann, T. F., ve Wicker, P. (2021). Intentions of environmentally friendly behavior among sports club members: an empirical test of the theory of planned behavior across genders and sports. *Frontiers in Sports and Active Living*, 3, 657183.

Breuer, C. (2007). Sportentwicklungsbericht 2005/2006. *Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland*. Köln: Sportverlag Strauß.

Coakley, J. J. (1990). *Sport in society: Issues and controversies* (No. Ed. 4). CV Mosby Company.

Çolakoğlu, T., Özbey, Ö., ve Doğan, D. (2022) 7405 Sayılı Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanununun Kamu Politikası Çerçevesinde Değerlendirilmesi. *Avrasya Spor Bilimleri ve Eğitim Dergisi*, 4(1), 80-95.

Dale, B., van Iwaarden, J., van der Wiele, T., ve Williams, R. (2005). Service improvement in a sports environment: a study of spectator attendance. *Managing Service Quality: An International Journal*, 15(5), 470-484.

Dantas, F., Borges, A., ve Silva, R. (2020). Impact of UEFA champions league and UEFA europa league on financial sustainability—case study of two small football Portuguese teams. *Sustainability*, 12(21), 9213.

Demirci, N. (1986). *Spor da yönetim-teşkilatlanma ve organizasyonlar*. T. C Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı. Milli Eğitim Basımevi, Ankara.

Dever, A. (2010). *Spor Sosyolojisi: Tarihsel ve güncel boyutlarıyla spor ve toplum*. Başlık Yayınları, İstanbul.

Dobson, S., ve Gerrard, B. (1999). The determination of player transfer fees in English professional soccer. *Journal of Sport Management*, 13(4), 259-279.

Donaldson, A., Staley, K., Cameron, M., Dowling, S., Randle, E., O'halloran, P., ... ve Nicholson, M. (2021). The challenges of partnering to promote health through sport. *International journal of environmental research and public health*, 18(13), 7193.

Donuk, B., ve Şenduran, F. S. (2006). *Futbolun anatomisi*. Ötüken.

Dorukkaya, Ş., Kıratlı, A., ve Ebiçlioğlu, F. K. (1998). *Türkiye'de Futbol Kulüplerinin Şirketleşmesi, Halka Açılması, Finansmanı ve Vergileme*, Dünya Yayıncılık: İstanbul

Dülgerbaki, T. (2005). *Eski Türklerde uygulanan serbest zaman etkinlikleri ve spor*. Kocaeli Gazetesi Matbaası, Kocaeli.

Ekenci, G. (1997). İnsan ve Çevre İlişkilerinin Spor Kulübü Yönetimine Etkileri. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2(4), 35-43.

Ekenci, G.ve Serarslan, M. Z. (1997). Gelişim aşamaları bakımından Türk spor teşkilatı ve değerlendirmesi. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2(3), 72-81.

Elmas, S., ve Aşçi, F. H. (2022). Gender-Stereotyped Barriers Against Women Football Players in Turkey: A Qualitative Perspective on the Eccles' Expectancy-Value Theory. *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, 13(3), 146-173.

Emöke, T. (2018). Youth In Sports Clubs: On The Role Of Sports Clubs In The Social Integration In Hungary. *Society Register*, 2(1).

Ersoy, A. (1997). *Futbol' da Yöneticilerin Uyguladığı ödül ve Cezaların Disiplin Açısından Değerlendirilmesi ve Başarıya Etkisi* (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).

Erturan- Öğüt, E. E., ve Şahin, M. Y. (2017). Amatör spor kulüplerinin sorunları: Açımlayıcı bir araştırma. *Spor Bilimleri Dergisi*, 28(2), 49-68.

Erturan-Öğüt, E. E., (2010). Almanya ve Türkiye'deki Spor Kulüplerinin Karşılaştırmalı Analizi-Türkiye'de Spor Kulüplerinin Yapı ve İşleyişine Yeni Bir Yaklaşım. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Erturan-Öğüt, E. E. Yenel, F. (2004) Federasyon Başkanlarının Spor Federasyonlarının Özerkliğine İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi, *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 8(1), 71-87

Erturan-Öğüt, E.E (2019) *Amatör Spor Kulüplerinde Etkili Yönetim*, Spor Yayınevi ve Kitabevi, Ankara

Erturan-Öğüt, E.E. ve İmamoğlu, A.F. (2011). Almanya ve Türkiye'deki spor kulüplerinin karşılaştırmalı analizi-Türkiye'deki spor kulüplerinin yapı ve işleyişine yeni bir yaklaşım. *Spor Bilimleri Dergisi*, 22(2), 54-68.

Fişek, K. (1998). *Devlet politikası ve toplumsal yapıyla ilişkileri açısından Dünya'da Türkiye'de spor yönetimi*. Bağırhan Yayınevi.

Geidne, S., Kokko, S., Lane, A., Ooms, L., Vuillemin, A., Seghers, J., ... ve Van Hove, A. (2019). Health promotion interventions in sports clubs: can we talk about a setting-based approach? A systematic mapping review. *Health Education and Behavior*, 46(4), 592-601.

Gökdoğan, Ç. ve Demir, F. (2019). Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın Tarihsel Süreç İçerisindeki Değişim Evreleri: İnceleme. *Iğdır Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 2 (1), 27-35.

Göksu, T. S., ve Akyüz, O. (2018). Examination of Corporate Identity Formation; Corporate Identity of Besiktas Gymnastics Club. *International Journal of Sport Culture and Science*, 6(4), 499-509.

Guba, E. G., ve Lincoln, Y. S. (1982). Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. *Ectj*, 30(4), 233-252.

Gül, Ç., ve Bircan, İ. (2008). *Türk spor teşkilatının sorunları ve yeniden yapılanması*. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gündoğdu, F., ve Sunay, H. (2012). İnovasyon ve Türk spor yönetiminde inovasyon uygulamaları. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 10(2), 61-66.

Wagner, E. R., ve Hansen, E. N. (2002). Methodology for evaluating green advertising of forest products in the United States: a content analysis. *Forest Products Journal*, 52(4), 17.

Heinemann, K. (2005). Sport and the welfare state in Europe. *European journal of sport science*, 5(4), 181-188.

Heinemann, K. (Ed.). (1999). *Sport clubs in various European countries* (Vol. 1). Schattauer Verlag.

- Howard, D. R., ve Crompton, J. L. (2004). Tactics used by sports organizations in the United States to increase ticket sales. *Managing Leisure*, 9(2), 87-95.
- Ibsen, B., Elmoose-Østerlund, K., Feiler, S., Breuer, C., Seippel, Ø., Van der Roest, J. W., ve Scheerder, J. (2019). Democratic participation in voluntary associations: A multilevel analysis of sports clubs in Europe. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30, 1148-1163.
- Ivašković, I., ve Čater, T. (2018). The influence of public funding on the strategies and performance of non-profit basketball clubs from SouthEastern Europe. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 31(1), 796-810.
- İmamoğlu, A. F. (2011). Türkiye’de Sporun Yönetmel Yapısı İçinde Spor Federasyonları. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 16(2), 3-10.
- İmamoğlu, A. F., Karaoğlu, E., ve Erturan, E. E. (2007). Türkiye’de Spor Kulüplerinin Yapısal Nitelikleri ve Temel Problemleri. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 12(3), 35-61.
- Jekauc, D., Reimers, A. K., Wagner, M. O., ve Woll, A. (2013). Physical activity in sports clubs of children and adolescents in Germany: Results from a nationwide representative survey. *Journal of public health*, 21, 505-513.
- Karakullukçu, Ö. F., Dönem, T. Ö., Dönemi, T. İ. C. İ., Kurumu, T. S., Dönemi, B. T. G. M., Durum, T. S. T. M., ve Düzenlemeler, S. Y. Y. D. Y. (2008). Spor yönetiminde son gelişmeler. *Beden Eğitimi ve Spor Dergisi*, 1(1), 1-17.
- Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Manevi temelli sosyal hizmet araştırmaları dergisi*, 1(1), 62-80.
- Kızılkaya, Y. (2019). *Profesyonel futbolcunun iş ilişkisinin sona ermesi* (Doctoral dissertation, Bursa Uludag University (Turkey)).
- Kokko, S. (2014). Sports clubs as settings for health promotion: fundamentals and an overview to research. *Scandinavian journal of public health*, 42(15\_suppl), 60-65.
- Krefting, L. (1991). Rigor in qualitative research: The assessment of trustworthiness. *The American journal of occupational therapy*, 45(3), 214-222.
- Liu, C., Li, Z., Liu, S., Xie, J., Yan, C., ve Huang, W. (2021). Trusted player transfer evaluation for sport markets based on blockchain and locality-sensitive hashing. *IEEE Access*, 9, 87332-87339.
- Meganck, J., Scheerder, J., Thibaut, E., & Seghers, J. (2015). Youth sports clubs’ potential as health-promoting setting: profiles, motives and barriers. *Health Education Journal*, 74(5), 531-543.
- Muhammad\*, A., Marwa, T., Anas, I., & Sulastri, S. (2020). The influence of price, game attractiveness, and audience preference on the decision of purchase home match tickets persib bandung in liga 1 year 2019. *International Journal of Management and Humanities*, 5(1), 51-56.

Mutlu, T. O. (2001). *Türk spor teşkilatının yapısal değişimine yönelik önerilerin değerlendirilmesi* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Olgun, C. K. (2008). Nitel Araştırmalarda İçerik Analizi Tekniği. *Osyoloji Otları*, 66.

Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: Sosyal bilimlerde yöntem bilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi üniversitesi sosyal bilimler dergisi*, 11(1), 323-343.

Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: Sosyal bilimlerde yöntem bilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi üniversitesi sosyal bilimler dergisi*, 11(1), 323-343.

Özkurt, A. (2019). *E-sporun Türkiyede spor yönetimi ve kulüpleşme yönünden gelişiminin incelenmesi* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks, Cal.: Sage Publications, 4.

Relvas, H., Littlewood, M., Nesti, M., Gilbourne, D., ve Richardson, D. (2010). Organizational structures and working practices in elite European professional football clubs: Understanding the relationship between youth and professional domains. *European Sport Management Quarterly*, 10(2), 165-187.

Rohman, F. (2019). Enhancing loyalty: Improving the experience quality of Indonesian football club fans. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 17(3), 464-470.

Rossing, N. N., Stentoft, D., Flattum, A., Côté, J., ve Karbing, D. S. (2018). Influence of population size, density, and proximity to talent clubs on the likelihood of becoming elite youth athlete. *Scandinavian journal of medicine & science in sports*, 28(3), 1304-1313.

Saki, A. (2016). Analysis of prioritization of the influencing factors on investment and muscle drain in volleyball clubs in developing countries. Case study: premier league club of Iran volleyball. *Modern Applied Science*, 10(3), 191-191.

San, H. (1981). Atatürk'ün Spor Politikası. *Bir Sempozyumun Getirdikleri Atatürk'ün Spora Bakışı*, 17.

Sekban, G., ve Atalı, L. (2017). Amatör Spor Kulübü Yöneticilerinin Finansal Profilleri. *Uluslararası Kültürel ve Sosyal Araştırmalar Dergisi (UKSAD)*, 3(2), 306-315.

Shaw, K. S., ve Hagemans, I. W. (2015). 'Gentrification without displacement' and the consequent loss of place: The effects of class transition on low-income residents of secure housing in gentrifying areas. *International Journal of Urban and Regional Research*, 39(2), 323-341.

Sotiriadou, P., ve Wicker, P. (2013). Community sports clubs' responses to institutional and resource dependence pressures for government grants. *Annals of Leisure Research*, 16(4), 297-314.

Sotiriadou, P., Wicker, P., ve Quick, S. (2014). Attracting and retaining club members in times of changing societies: The case of cycling in Australia. *Managing leisure*, 19(5), 345-358.

Soygüden, A. (2016). Profesyonel futbol kulüplerinin gelir kaynaklarının incelenmesi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(4), 21-35.

Stoney, E., ve Fletcher, T. (2021). “Are fans in the stands an afterthought?”: sports events, decision-aid technologies, and the Television Match Official in Rugby Union. *Communication & Sport*, 9(6), 1008-1029.

Sunay, H. (2003). Türk Spor Politikasına Analitik Bir Bakış. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1(1), 39-42.

Şahin, H. M. (2004). Beden eğitimi ve sporda temel kavramlar sözlüğü (2. Baskı). *Nobel, Ankara*.

Şahin, M. (2019). *Gençlik hizmetleri ve spor il ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin sporda sürdürülebilirliğe ilişkin tutumlarının belirlenmesi: Ege Bölgesi Örneği* (Master's thesis, Sağlık Bilimleri Enstitüsü).

Şenduran, F. S., ve Donuk, B. (2006). Futbolun anatomisi. *İstanbul: Ötüken Neşriyat*.

Şirin, E. F., ve Sevilmiş, A. (2019). Analysis of Official Internet Sites of Sport Clubs In Terms of Social Media and Marketing Communication: A Study on Turkish and German Sport Clubs. *Turkish Journal of Sport and Exercise*, 21(1), 1-11.

Taştan, H. Ş. (2019). Spor yönetiminde kurumsallaşmanın, kurumsal yönetimin ve denetimin, örgüt performansı üzerine etkisi; Türkiye profesyonel futbol takımları üzerine analitik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul*.

Türkiye Büyük Millet Meclisi (1936). Zabıt Ceridesi On İkinci İçtim. Ankara: TBMM Yayını.

Tervik, M. (2006). Transfer fee regulations and player development. *Journal of the European Economic Association*, 4(5), 957-987.

Theysohn, S., Hinz, O., Nosworthy, S., ve Kirchner, M. (2009). Official supporters clubs: the untapped potential of fan loyalty. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 10(4), 33-55.

Thormann, T. F., ve Wicker, P. (2021). Determinants of pro-environmental behavior among voluntary sport club members. *German Journal of Exercise and Sport Research*, 51(1), 29-38.

Turkay, H., ve Aydın, A. D. (2017). Bir inceleme: Tarihsel süreç içerisinde Türk spor örgütlenmesi. *Diyalektolog Ulusal Sosyal Bilimler Dergisi*, 16, 179-189.

Tüfek, S. S. (2019). *Cumhuriyet Döneminde Spor (1923-1938)* (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi)

Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilcek nitel bir araştırma tekniği: Görüşme. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, 24(24), 543-559.

Ulseth, A. B. (2004). Social Integration in Modern Sport: Commercial *Fitness Centres and Voluntary Sport Clubs*, *European Sport Management Quarterly*, 4: 95-115

Vural, M. (2013). *Spor genel müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatında görev yapan spor yöneticilerinin düşünme ve karar verme stillerinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Wicker, P., ve Breuer, C. (2015). How the economic and financial situation of the community affects sport clubs' resources: Evidence from multi-level models. *International Journal of Financial Studies*, 3(1), 31-48.

Wicker, P., Longley, N., ve Breuer, C. (2015). Revenue volatility in German nonprofit sports clubs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(1), 5-24.

Wolfenden, L., Kingsland, M., Rowland, B., Dodds, P., Sidey, M., Sherker, S., ... ve Wiggers, J. (2016). The impact of alcohol management practices on sports club membership and revenue. *Health Promotion Journal of Australia*, 27(2), 159-161.

Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (5. Baskı) Ankara: Seçkin Yayınları. Yararlanılan Yönerge ve Programlar.

Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (6. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık

Yılmaz, S., Manoli, A. E., ve Antonopoulos, G. A. (2019). An anatomy of Turkish football match-fixing. *Trends in organized crime*, 22(4), 375-393.

Zengin, E., ve Öztaş, C. (2008). Yerel yönetimler ve spor. In *Journal of Social Policy Conferences* (No. 55, pp. 49-78).

Spor Kulüpleri ve Spor Anonim Şirketleri Tescil Yönetmeliği 08. 07. 2022 Tarih ve 31890 Sayılı Resmî Gazete

Türk Dil Kurumu Sözlüğü. Kulüp. [İnternette] [Erişim Tarihi:(17.01.2023) Elektronik adresi: [www.sozluk.gov.tr](http://www.sozluk.gov.tr)

4721 Sayılı Türk Medeni Kanunu. 08.12.2001 tarih ve 24607 sayılı *Resmî Gazete*

5253 sayılı Dernekler Kanunu 23.11.2004 ve 25649 sayılı *Resmî Gazete*

7405 Sayılı Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu, 26. 04. 2022 tarih ve 31821 Sayılı Resmî Gazete

## EKLER

### EK-1: Yarı-Yapılandırılmış Görüşme Formu

|  |
|--|
| <p>Bu yüksek lisans çalışması spor kulüplerinin gelir modelleriyle son yasal düzenlemelere adaptasyonunu incelemek üzere gerçekleştirilmektedir. Görüşme sırasında vereceğiniz cevaplar kayıt altına alınacak, ancak bu kayıtlar araştırma dışında başka amaçla kullanılmayacaktır. Kulübünüzün adı araştırmada anonim olarak kullanılacaktır.</p> |
| <b>Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları</b>   |
| Kulübünüz hangi spor branşlarında hizmet vermektedir?  |
| <b>1.Spor Kulüplerinin Gelir Modelleri</b>   |
| 1.1 Şu an da kulübünüzdeki gelir kalemlerinizi nelerdir?<br><i>Sponsorluk, bağışlar, diğer gelirler?</i>   |
| 1.2 Kulübünüzde üyelik aidatı hakkında bilgi verir misiniz?<br><i>Kaç üye var? Aidat ne kadar?</i>   |
| 1.3 Kulübünüzdeki gider kalemlerinizi nelerdir?<br><i>Takımlar? Antrenörler? Ekipman? Sahalar?</i>   |
| 1.4 Kulübünüzde gelir arttırmaya yönelik çalışmalar neler?<br><i>Ücretli etkinlikler? Bilet satışı? Reklam? Sponsorluk?</i>  |
| <b>2. Spor kulüplerinin dernek yasasından ayrılışı ve şirketleşme</b>  |
| 2.1 Kulübünüzde yeni çıkan spor yasasına göre hukuki yönde neler değişti?<br><i>Tescil? Lisans? Gelir beyanı?</i>  |
| 2.2 Dernekler yasasından ayrılmayı nasıl değerlendiriyorsunuz?<br><i>Bürokrasi anlamında? Gelir elde etme anlamında?</i>   |
| 2.3 Denetlenme konusunda otorite değişikliğini nasıl değerlendiriyorsunuz?   |
| 2.4 81 ilde gelirlerin kulüplere eşit miktarda dağıtılması için ek hesap açılması gerektiği konusunda ne düşünüyorsunuz?<br><i>Gelirlerin adil dağıtımı?</i>   |
| 2.5 A.Ş. Spor kulüplerinin gelir modeli hakkında bilginiz var mı?  |
| 2.6 Anonim şirket (a.ş) gelir modelli bir kulüp olmaya nasıl bakıyorsunuz?<br><i>Kendi kulübünüz için ister miydiniz? Evet ise nasıl ilerlerdiniz?</i>   |
| 2.7 Türkiye genelinde düşünürseniz spor kulüplerini şirketleşmesinin spora katkısı ne olur?  |

## EK-2: ETİK KURUL ONAY FORMU



### FENERBAHÇE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL VE BEŞERİ ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU

#### ONAY FORMU

| BAŞVURU BİLGİLERİ                     | PROTOKOL NO  | 2023/7-06.fbu  |                                  |
|---------------------------------------|--|--|----------------------------------|
|                                       | BİLİMSEL ARAŞTIRMANIN ADI<br>Türkçe / İngilizce  | AMATÖR SPOR KULÜPLERİNİN GELİR MODELLERİ YÖNETİMİNİN İNCELENMESİ<br>INVESTIGATION OF INCOME MODELS<br>MANAGEMENT OF AMATEUR SPORTS CLUBS |                                  |
|                                       | YÜRÜTÜCÜ-DANIŞMAN<br>UNVANI/ ADI   | Prof. Dr. Esin Esra ERTURAN- ÖGÜT  |                                  |
|                                       | SORUMLU ARAŞTIRMACILAR   | Yük. Lisans Öğrencisi Soner AÇIKYOL  |                                  |
|                                       | ARAŞTIRMA MERKEZİ<br>TARİH   | Fenerbahçe Üniversitesi<br>07.06.2023  |                                  |
| KARAR BİLGİLERİ                       | Yukarıda bilgileri verilen Yüksek Lisans tezi için araştırma başvuru dosyası ve ilgili belgeler, araştırmanın gerekece, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş ve gerçekleştirilmesinde sakınca bulunmadığı için kurumumuzca <b>onaylanmasına oy birliği/oy çokluğu ile karar verilmiştir.</b><br>Onay sonrasında çalışmada yapılacak her türlü (katılımcı, başlık, protokol vb.) değişikliklerin Etik Kurula bildirilmesi ve çalışmanın onayının yenilenmesi gerekmektedir. |  |                                  |
| KURUL ÇALIŞMA ESASI                   | Bilimsel araştırmalarda kullanılan yöntem ve materyaller ile ilgili etik standartları gözetmek, etik ilkeler doğrultusunda görüş bildirmek, araştırma önerilerini incelemektir.  |  |                                  |
| ÜYELER                                |  |  |                                  |
| Unvanı/ Adı/ Soyadı                   | Uzmanlık Dalı  | Kurumu/EK Üyeliği  | Onaylanan Araştırma ile ilişkisi |
| Prof.Dr. Serpil AYTAÇ                 | Psikoloji  | FBÜ İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi (Başkan)   | Yok                              |
| Prof. Dr. Tuna USLU                   | Spor Yöneticiliği  | FBÜ Spor Bilimleri Fakültesi (Başkan Yardımcısı)   | Yok                              |
| Doç. Dr. Özlem ÖZDEMİR                | İletişim   | FBÜ İletişim Fakültesi   | Yok                              |
| Dr. Öğretim Üyesi Çiğdem BİLGİN       | Mimarlık   | FBÜ Mimarlık Fakültesi   | Yok                              |
| Dr. Öğretim Üyesi Şebnem Özgen ÖZKAYA | Beslenme ve Diyet  | FBÜ Sağlık Bilimleri Fakültesi   | Yok                              |

## ÖZGEÇMİŞ

yılında Sakarya'da doğmuştur. İlk ve orta öğretimi Sakarya'da tamamladıktan sonra 2009-2013 yılları arasında Marmara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Antrenörlük (Karate) bölümünden mezun olmuştur. Spor hayatına 2002 yılında başlayan yazar kısa sürede Milli sporcu olmuş ve 8 Millilik derecesi almıştır. Aktif olarak Ümit, Genç ve U21 Milli Takım Teknik Kurul Üyesi olarak görev yapmakta olan yazar aynı zamanda Kocaeli Karate İl Temsilcisi olarak görev yapmaktadır. 2015 yılında Kurucusu olduğu Kartepe Spor Kulübünün antrenörlüğünü yapmaktadır. 2023 yılında Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü uhdesinde açılan Gençlik Merkezinde Gençlik Merkezi sorumlusu olarak görev yapmıştır. Yazar evli ve 2 çocuk babasıdır.