



**TÜRKİYE CUMHURİYETİ  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**



# **SPOR KULÜPLERİ VE SPOR ANONİM ŞİRKETLERİNİN FİNANSAL DENETİMİ**

**Dinçer ÇERİBAŞ**

**SPOR BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
DOKTORA TEZİ**

**DANIŞMAN  
Prof. Dr. Hakan SUNAY**

**ANKARA  
2024**

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**SPOR KULÜPLERİ VE SPOR ANONİM ŞİRKETLERİNİN  
FİNANSAL DENETİMİ**

**Dinçer ÇERİBAŞ**

**SPOR BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
DOKTORA TEZİ**

**DANIŞMAN  
Prof. Dr. Hakan SUNAY**

**ANKARA  
2024**

## ETİK BEYAN

Ankara Üniversitesi  
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Doktora tezi olarak hazırlayıp sunduğum “Spor Kulüpleri ve Spor Anonim Şirketlerinin Finansal Denetimi” başlıklı tez; bilimsel ahlak ve değerlere uygun olarak tarafımdan yazılmıştır. Tezimin fikir/hipotezi tümüyle tez danışmanım ve bana aittir. Tezde yer alan deneysel çalışma/araştırma tarafımdan yapılmış olup, tüm cümleler, yorumlar bana aittir.

Yukarıda belirtilen hususların doğruluğunu beyan ederim.

Öğrencinin Adı Soyadı: Dinçer ÇERİBAŞ

Tarih: 15/11/2024

İmza:



## KAKABUL VE ONAY

Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü  
Spor Bilimleri Anabilim Dalında  
Dinçer ÇERİBAŞ tarafından hazırlanan  
“Spor Kulüpleri ve Spor Anonim Şirketlerinin Finansal Denetimi” adlı tez çalışması  
aşağıdaki jüri tarafından DOKTORA TEZİ olarak  
OY BİRLİĞİ/OY ÇOKLUĞU ile Kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi: 15/11/2024

Prof. Dr. Tekin ÇOLAKOĞLU  
Gazi Üniversitesi  
Jüri Başkanı

Prof. Dr. Hakan SUNAY  
Ankara Üniversitesi  
Üye

Doç. Dr. Yalçın UYAR  
Ankara Üniversitesi  
Üye

Doç Dr. Seçkin DOĞANER  
Ankara Üniversitesi  
Üye

Doç. Dr. Yeşim KARAÇ ÖCAL  
Yozgat Bozok Üniversitesi  
Üye

Tez hakkında alınan jüri kararı, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu tarafından onaylanmıştır.

Prof. Dr. Fügen AKTAN  
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

## ÖZET

### **Spor Kulüpleri ve Spor Anonim Şirketlerinin Finansal Denetimi**

Spor kulüpleri, bir kamu hizmeti olarak yürütülen spor faaliyetlerinin en önemli yapı taşlarındandır. Spor kulüplerinin varlıklarını devam ettirebilmeleri ise finansal sürdürülebilirliklerinin sağlanması ile doğru orantılıdır. Bu araştırmanın amacı, spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin finansal yapıları ile mevcut düzenlemeler ve 7405 sayılı Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunuyla yürürlüğe giren finansal yönetim ve denetim kurallarının, spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri ile bu kuruluşların başkanları, yönetim kurulu üyeleri ve yöneticileri üzerindeki etkilerinin incelenmesidir. Araştırmada literatür taraması yapılarak, spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin finansal denetimi; konuya ilişkin iç hukuk kuralları kapsamındaki yükümlülükler ile ulusal ve uluslararası spor federasyonlarının spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerini bağlayıcı kuralları ve bazı ülkelerin finansal denetim konusundaki örnek uygulamaları, ülkemiz uygulamaları ile karşılaştırılmıştır.

Araştırmada, nitel araştırma yöntemi kullanılmış olup veri toplama aracı olarak görüşme tekniği uygulanmıştır. Nitel verilerin elde edilmesinde yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinden faydalanılmıştır. Görüşme yapılan çalışma grubu, amaçlı örnekleme yolu ile basketbol, futbol ve voleybol spor dallarında faaliyet gösteren spor kulüpleri ile spor anonim şirketlerinin başkan, yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilerinden oluşturulmuştur. Çalışma grubu; 18 yaşından büyük olan toplam 15 gönüllü başkan, yönetim kurulu üyesi ve yöneticiden oluşturulmuştur. Nitel görüşme formunda yarı yapılandırılmış 15 soru yer almıştır. Görüşmeler ortalama 30 dakika sürmüş ve görüşmeler ses kaydı alınarak kaydedilmiştir. Görüşme yolu ile elde edilen nitel veriler, sınıflandırılarak raporlandırılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Spor Kulüpleri, Spor Anonim Şirketleri, Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu, Finansal Denetim, Finansal Sürdürülebilirlik.

# SUMMARY

## **Financial Audit of Sports Clubs and Sports Joint Companies**

Sport clubs are one of the most important building blocks of sport activities carried out as a public service. The survival of sports clubs is directly proportional to their financial sustainability. The purpose of this study is to examine the financial structures of sports clubs and sports joint stock companies and the effects of the current regulations and the financial management and auditing rules enacted by the Law No. 7405 on Sports Clubs and Sports Federations on sports clubs and sports joint stock companies and the presidents, board members and managers of these organizations. In the research, by conducting a literature review, the financial audit of sports clubs and sports joint stock companies, the obligations within the scope of domestic law rules on the subject, the binding rules of national and international sports federations on sports clubs and sports joint stock companies, and the sample practices of some countries on financial auditing were compared with the practices of our country. The interviewed study group consisted of the presidents, board members and managers of sports clubs and sports joint stock companies operating in basketball, football and volleyball sports branches through purposive sampling. The study group is consisted of a total of 15 volunteer presidents, board members and managers over the age of 18 years. The qualitative interview form included 15 semi-structured questions. The interviews lasted an average of 30 minutes and were audio recorded. Qualitative data obtained through interviews were classified and reported.

**Keywords:** Sports Clubs, Sports Joint Companies, Sports Clubs and Sports Federations Code, Financial Audit, Financial Sustainability.

# İÇİNDEKİLER

|                                                                                          |          |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| Etik Beyan                                                                               | ii       |
| Kabul ve Onay Sayfası                                                                    | iii      |
| Özet                                                                                     | iv       |
| Summary                                                                                  | v        |
| İçindekiler                                                                              | vi       |
| Önsöz                                                                                    | ix       |
| Simgeler ve Kısaltmalar                                                                  | xi       |
| Şekiller                                                                                 | xiii     |
| Çizelgeler                                                                               | xv       |
| <b>1. GİRİŞ</b>                                                                          | <b>1</b> |
| 1.1. Spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin kuruluş ve teşkilatlanması              | 12       |
| 1.1.1. Dernekler Kanunu mevzuatı kapsamında spor kulüplerinin kuruluş ve teşkilatlanması | 14       |
| 1.1.2. 7405 sayılı Kanun döneminde spor kulüplerinin kuruluş ve teşkilatlanması          | 16       |
| 1.1.2.1. Spor kulüpleri açısından 7405 sayılı Kanun dönemi                               | 16       |
| 1.1.2.1.1. Spor kulüplerinin “dernek” olma vasfının sona ermesi                          | 17       |
| 1.1.2.2. Spor anonim şirketleri açısından 7405 sayılı Kanun dönemi                       | 21       |
| 1.2. Spor kulüpleri türleri                                                              | 24       |
| 1.2.1. 5253 sayılı Kanun döneminde spor kulüpleri türleri                                | 24       |
| 1.2.2. 7405 sayılı Kanun döneminde spor kulüpleri türleri                                | 25       |
| 1.2.2.1. Spor kulüpleri ile gençlik ve spor kulüpleri                                    | 26       |
| 1.2.2.2. İhtisas spor kulüpleri                                                          | 27       |
| 1.2.2.3. Üst kuruluşlar                                                                  | 28       |
| 1.2.2.4. Okul spor kulüpleri, müessese/kurum spor kulüpleri ve askeri spor kulüpleri     | 31       |
| 1.3. 7405 sayılı kanunla birlikte yürürlüğe giren ikincil mevzuat hükümleri              | 33       |
| 1.4. Spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri hakkındaki mevzuat hükümleri               | 34       |
| 1.4.1. Spor kulüplerinin kuruluşu ve tüzel kişilik kazanması                             | 34       |
| 1.4.1.1. Spor kulüplerinin tüzüğünde yer alması gereken hususlar                         | 36       |
| 1.4.2. Spor anonim şirketlerinin kuruluşu ve tüzel kişilik kazanması                     | 37       |
| 1.4.2.1. Spor anonim şirketlerinin tescili ve tüzel kişilik kazanması                    | 37       |
| 1.4.3. Spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri hakkında uygulanacak diğer hükümler      | 38       |
| 1.4.3.1. Spor kulüpleri hakkında uygulanacak diğer hükümler                              | 39       |
| 1.4.3.2. Spor anonim şirketleri hakkında uygulanacak diğer hükümler                      | 41       |
| 1.4.3.2.1. Spor anonim şirketlerinin spor kulüpleri ile bağlantısı                       | 42       |
| 1.4.3.2.2. Spor anonim şirketlerinin yönetimi                                            | 43       |
| 1.5. Spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin finansal denetimi                       | 44       |
| 1.5.1. Devletlerin iç hukuk kuralları bağlamında Türkiye’de finansal denetim             | 45       |
| 1.5.1.1. Devlet tarafından spor kulüplerinin finansal denetiminde Fransa örneği          | 46       |
| 1.5.2. Uluslararası spor federasyonlarınca yürütülen finansal denetim                    | 48       |
| 1.5.2.1. Uluslararası spor federasyonlarınca yürütülen finansal denetimde UEFA Örneği    | 50       |
| 1.5.3. Ulusal spor federasyonlarınca yürütülen finansal denetim                          | 54       |
| 1.5.3.1. Türkiye Futbol Federasyonu mevzuatı kapsamında yürütülen finansal denetim       | 54       |
| 1.5.3.2. Türkiye Basketbol Federasyonu mevzuatı kapsamında yürütülen finansal denetim    | 57       |
| 1.6. Spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin finansal sorunları                      | 59       |
| 1.7. 7405 sayılı Kanun ile yürürlüğe konulan finansal düzenlemeler                       | 62       |

|        |                                                                         |     |
|--------|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1.7.1. | Bütçe ve muhasebe kuralları, temel ilkeler ve Bakanlık denetimi         | 63  |
| 1.7.2. | Finansal sınırlama ve yükümlülükler ile cezai sorumluluk                | 66  |
| 1.8.   | 7405 sayılı Kanun ile yürürlüğe konulan finansal düzenlemelerin analizi | 69  |
| 1.8.1. | Denetim ve beyanname usulü                                              | 69  |
| 1.8.2. | Denetimler esnasında bilgi ve belgelerin ibraz edilme zorunluluğu       | 70  |
| 1.8.3. | Alacağın devri sınırlaması                                              | 72  |
| 1.8.4. | Borçlanma ve borç verme sınırlaması                                     | 74  |
| 1.9.   | Araştırmanın amacı                                                      | 77  |
| 1.10.  | Araştırmanın önemi                                                      | 77  |
| 1.11.  | Araştırmanın sınırlılıkları                                             | 78  |
| 2.     | <b>GEREÇ VE YÖNTEM</b>                                                  | 79  |
| 2.1.   | Araştırmanın modeli                                                     | 79  |
| 2.2.   | Araştırma grubu                                                         | 84  |
| 2.3.   | Veri toplama araçları                                                   | 89  |
| 2.4.   | Veri toplama süreci                                                     | 91  |
| 2.5.   | Verilerin çözümlenmesi                                                  | 93  |
| 2.6.   | Geçerlik ve güvenirlik                                                  | 95  |
| 2.6.1. | İnandırıcılık                                                           | 96  |
| 2.6.2. | Aktarılabilirlik                                                        | 98  |
| 2.6.3. | Tutarlılık                                                              | 98  |
| 2.7.   | Araştırmacının rolü                                                     | 99  |
| 3.     | <b>BULGULAR</b>                                                         | 102 |
| 3.1.   | Ekonomik faktörler temasına ait bulgular                                | 102 |
| 3.1.1. | Ekonomik koşullar ve etkileri kategorisi                                | 103 |
| 3.1.2. | Gider kalemleri kategorisi                                              | 107 |
| 3.1.3. | Gelir kalemleri kategorisi                                              | 110 |
| 3.2.   | Yönetimsel faktörler temasına ait bulgular                              | 115 |
| 3.2.1. | Yönetimsel faaliyetler kategorisi                                       | 115 |
| 3.2.2. | Yönetimde karşılaşılan zorluklar ve sorunlar kategorisi                 | 121 |
| 3.3.   | Sportif ve sosyal faktörler temasına ait bulgular                       | 127 |
| 3.4.   | Araştırma verilerine ait kod ve temalarına ilişkin kod matris tablosu   | 134 |
| 3.5.   | Araştırma veri kodlarına ilişkin kod bulutu                             | 135 |
| 4.     | <b>TARTIŞMA</b>                                                         | 136 |
| 5.     | <b>SONUÇ ve ÖNERİLER</b>                                                | 168 |
|        | <b>KAYNAKLAR</b>                                                        | 176 |
|        | <b>EKLER</b>                                                            | 190 |
| Ek-1   | Etik kurul raporu                                                       | 190 |
| Ek-2   | Katılımcı onam formu                                                    | 195 |
| Ek-3   | Görüşme formu                                                           | 196 |

## ÖNSÖZ

Fiziksel ve zihinsel zindeliğin yanı sıra maddi kazanç sağlama aracı da olan spor aktiviteleri, insanların biyolojik ve sosyolojik varlıklarını sürdürebilmeleri için önem arz etmektedir. Bir kamu hizmeti olan ve insanlara fiziksel, ruhsal ve çeşitli diğer sosyal faydaları olan spor faaliyetlerinin topluma yayılması ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşması için sporun paydaşlarının mercek altına alınması gerektiği düşünülmektedir. Sporun temel paydaşları olan spor federasyonları, spor kulüpleri ve sporcular birbiri ile etkileşimde ve hiyerarşik bir ilişki içindedir. Bu kompakt ilişki çerçevesinde spor kulüpleri adeta köprü görevi görmekte, ancak son yıllarda yaşanan ekonomik gelişmeler nedeniyle spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin finansal sürdürülebilirlikleri risk altına girmiş bulunmaktadır. Bu açıdan araştırma kapsamında basketbol, futbol ve voleybol spor dallarında faaliyet gösteren kulüplerin yöneticileri ile spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin idari ve mali yapıları ile uygulamada yaşanan sorunlarına yönelik olarak hazırlanan araştırma soruları çerçevesinde görüşmeler gerçekleştirilerek finansal sürdürülebilirliklerinin sağlanmasına yönelik öneriler ortaya konulması hedeflenmiştir.

Doktora eğitimim süresince bana olan desteğini esirgemeyen ve tezimin hazırlanması süreçlerinde bana yardımcı olan değerli danışmanım Sayın Prof. Dr. Hakan SUNAY'a, tez jürimde yer alan ve araştırmamda beni destekleyen birbirinden kıymetli hocalarım Sayın Prof. Dr. Tekin Çolakoğlu'na, Sayın Doç. Dr. Seçkin DOĞANER'e, Sayın Doç. Dr. Yeşim Karaç ÖCAL'a ve Sayın Doç. Dr. Yalçın UYAR'a teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

Tez çalışmam süresince katılımcılarla yaptığım görüşmeler çerçevesinde aktardıkları birbirinden kıymetli düşünce ve önerileriyle araştırmama çok önemli katkılar sağlayan ancak kişisel verilerin gizliliği nedeniyle isimlerini zikredemediğim spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin değerli başkan ve yöneticileri ile bu süreçte yardımlarını benden esirgemeyen Türkiye Basketbol Federasyonu, Türkiye Futbol Federasyonu ve Türkiye Voleybol Federasyonu yönetici ve görevlilerine teşekkürlerimi sunarım.

Eğitimim sürecinde yaşadığım tüm yoğunluğuma ve zorluklara rağmen desteklerini benden hiç esirgemeyerek hep yanımda olan sevgili eşim Tülin'e teşekkür ederim.

Her zaman iğtenlikle bana inanan ve başarılı bir bilim insanı olmam için desteklerini asla esirgemeyerek bugünlere ulaşmamı sağlayan annem Hanife şERİBAş, babam Yakup şERİBAş ve ablam Deniz KURT'a sevgi ve minnetlerimi sunarım.

Son olarak bu sreğte destekleriyle her zaman yanımda olduğunu hissettiren Genđlik ve Spor Bakanlığı'nda görev yapan değerli mesai arkadaşlarıma, teşekkürlerimi sunarım.

## SİMGELER VE KISALTMALAR

|         |                                                                          |
|---------|--------------------------------------------------------------------------|
| AFDK    | Amatör Futbol Disiplin Kurulu                                            |
| BAT     | Basketball Arbitral Tribunal                                             |
| CAS     | Court of Arbitration for Sport                                           |
| DNCG    | Direction National du Contrôle de Gestion                                |
| DRA     | The Dispute Resolution Authority                                         |
| DRC     | Dispute Resolution Chamber                                               |
| FIBA    | Fédération Internationale de Basketball Association                      |
| FIFA    | Fédération Internationale de Football Association                        |
| FFP     | Finansal Fair Play                                                       |
| GSB     | Gençlik ve Spor Bakanlığı                                                |
| GSKY    | Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği                                    |
| GVK     | Gelir Vergisi Kanunu                                                     |
| IAAF    | International Association of Athletics Federations                       |
| IOC     | International Olympic Committee                                          |
| JSAA    | Japan Sports Arbitration Agency                                          |
| JSI     | Just Sport Ireland                                                       |
| KFKO    | Kulüp Finans Kontrol Organı                                              |
| KHK     | Kanun Hükmünde Kararname                                                 |
| KLFFPT  | UEFA Kulüp Lisans ve Finansal Fair Play Talimatı                         |
| KLFST   | Kulüp Lisans ve Finansal Sürdürülebilirlik Talimatı                      |
| KLK     | Kulüp Lisans Kurulu                                                      |
| KMDLT   | Kulüp Mali Denetim ve Lisans Talimatı                                    |
| KVK     | Kurumlar Vergisi Kanunu                                                  |
| OSFY    | Okul Spor Faaliyetleri Yönetmeliği                                       |
| MD      | Madde                                                                    |
| MDLT    | Spor Kulüpleri ve Spor Anonim Şirketleri Mali Denetim ve Lisans Talimatı |
| PAG     | Quadrennial Pan-Arab Games                                               |
| PFDK    | Profesyonel Futbol Disiplin Kurulu                                       |
| RC      | Resolution Facilitation                                                  |
| SDRCC   | Sport Dispute Resolution Centre of Canada                                |
| SKSAŞTY | Spor Kulüpleri ve Spor Anonim Şirketleri Tescil Yönetmeliği              |
| SKSFK   | Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu                             |
| TAF     | Türkiye Atletizm Federasyonu                                             |
| TBF     | Türkiye Basketbol Federasyonu                                            |
| TDMK    | Türkiye Dopingle Mücadele Komisyonu                                      |

|        |                                                                 |
|--------|-----------------------------------------------------------------|
| TFF    | Türkiye Futbol Federasyonu                                      |
| TMOK   | Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi                                |
| TOSF   | Türkiye Okul Sporları Federasyonu                               |
| TTK    | Türk Ticaret Kanunu                                             |
| TÜFE   | Tüketici Fiyat Endeksi                                          |
| TÜİK   | Türkiye İstatistik Kurumu                                       |
| TVF    | Türkiye Voleybol Federasyonu                                    |
| UÇK    | Uyuşmazlık Çözüm Kurulu                                         |
| UEFA   | Union of European Football Associations                         |
| UNESCO | United Nations Educational Scientific and Cultural Organization |
| ÜFE    | Üretici Fiyat Endeksi                                           |
| WADA   | World Anti-Doping Agency                                        |
| WCA    | World Championships in Athletics                                |
| WTF    | World Taekwondo Federation                                      |

## ŞEKİLLER

|                    |                                                                                               |     |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Şekil 1.1.</b>  | Spor sùjelerinin piramit şekli altında hiyerarşik yapılanması                                 | 16  |
| <b>Şekil 1.2.</b>  | Yıllara göre Türkiye’deki spor kulübü sayısının değışimi                                      | 19  |
| <b>Şekil 1.3.</b>  | Finansal denetim mekanizmaları                                                                | 93  |
| <b>Şekil 2.1.</b>  | Nitel araştırmalarda süreçler                                                                 | 94  |
| <b>Şekil 2.2.</b>  | Veri toplama süreci                                                                           | 95  |
| <b>Şekil 2.3.</b>  | Araştırma paradigması                                                                         | 96  |
| <b>Şekil 2.4.</b>  | Araştırma grubunun kapsamı                                                                    | 97  |
| <b>Şekil 3.1.</b>  | Ekonomik faktörler temasına ait kategoriler ve kodlamalar                                     | 100 |
| <b>Şekil 3.2.</b>  | Ekonomik koşullar ve etkileri kategorisine ait kodlamaların grafiksel dağılımı                | 101 |
| <b>Şekil 3.3.</b>  | Ekonomik koşullar ve etkileri kategorisi kod-alt kod bölümler modeli                          | 102 |
| <b>Şekil 3.4.</b>  | Gider kalemleri kategorisine ait kodlamaların grafiksel dağılımı                              | 103 |
| <b>Şekil 3.5.</b>  | Gider kalemleri kategorisine ait kod-alt kod bölümler modeli                                  | 105 |
| <b>Şekil 3.6.</b>  | Gelir kalemleri kategorisine ait kodlamaların grafiksel dağılımı                              | 106 |
| <b>Şekil 3.7.</b>  | Gelir kalemleri kategorisine ait kod-alt kod bölümler modeli                                  | 108 |
| <b>Şekil 3.8.</b>  | Yönetimsel faktörler temasına ait kategoriler ve kodlamalar                                   | 109 |
| <b>Şekil 3.9.</b>  | Yönetimsel faaliyetler kategorisine ait kodlamaların grafiksel dağılımı                       | 111 |
| <b>Şekil 3.10.</b> | Yönetimsel faaliyetler kategorisine ait kod-alt kod bölümler modeli                           | 113 |
| <b>Şekil 3.11.</b> | Yönetimde karşılaşılan sorunlar ve zorluklar kategorisine ait kodlamaların grafiksel dağılımı | 114 |

|                    |                                                                               |     |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Şekil 3.12.</b> | Yönetimsel faaliyetler kategorisine ait kod-alt kod bölümler modeli           | 116 |
| <b>Şekil 3.13.</b> | Sportif ve sosyal faktörler temasına ait kodlamalar                           | 116 |
| <b>Şekil 3.14.</b> | Sportif ve sosyal faktörler temasına ait kodlamaların grafiksel dağılımı      | 118 |
| <b>Şekil 3.15.</b> | Sportif ve sosyal faktörler temasına ait kod-alt kod bölümler modeli          | 119 |
| <b>Şekil 3.16.</b> | Araştırma verilerinden elde edilen tema ve kodlamalara ait kod matris tablosu | 120 |
| <b>Şekil 3.17.</b> | Katılımcı verileri üzerinden oluşturan kodlamalara ait kod bulutu             | 121 |



## ÇİZELGELER

|                      |                                                                                         |     |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Çizelge 1.1.</b>  | Cumhuriyet döneminde spor kulüpleri hakkında uygulanan kanunlar                         | 91  |
| <b>Çizelge 1.2.</b>  | Spor anonim şirketlerine ilişkin 7405 sayılı Kanunda yer alan düzenlemeler              | 92  |
| <b>Çizelge 1.3.</b>  | 2023-2024 TFF Trendyol Süper Lig’de mücadele eden spor anonim şirketleri                | 93  |
| <b>Çizelge 1.4.</b>  | 5253 sayılı Kanun döneminde spor kulüpleri türleri                                      | 94  |
| <b>Çizelge 1.5.</b>  | 7405 sayılı Kanun döneminde spor kulüpleri türleri                                      | 95  |
| <b>Çizelge 1.6.</b>  | 7405 sayılı Kanun kapsamında yürürlüğe konulan ikincil mevzuat hükümleri                | 96  |
| <b>Çizelge 1.7.</b>  | Spor kulüplerinin kuruluş işlemleri                                                     | 98  |
| <b>Çizelge 1.8.</b>  | Spor kulübünün kuruluş işlemleri için gerekli olan belgeler                             | 99  |
| <b>Çizelge 1.9.</b>  | Spor kulüplerinin tüzüklerinde gösterilmesi zorunlu olan unsurlar                       | 100 |
| <b>Çizelge 1.10.</b> | Spor anonim şirketlerinin kuruluş işlemleri                                             | 101 |
| <b>Çizelge 1.11.</b> | Spor anonim şirketlerinin kuruluş işlemleri için gerekli belgeler                       | 102 |
| <b>Çizelge 1.12.</b> | UEFA finansal kriterleri                                                                | 104 |
| <b>Çizelge 1.13.</b> | UEFA kulüp izleme prosedürleri                                                          | 106 |
| <b>Çizelge 1.14.</b> | TFF Süper Lig takımları hakkında belirlenen mali kriterler                              | 107 |
| <b>Çizelge 1.15.</b> | Takım harcama limiti belirlenmesine esas gelir ve gider kalemleri                       | 109 |
| <b>Çizelge 1.16.</b> | TBF finansal düzenlemeleri kapsamında gelir ve gider kalemleri                          | 110 |
| <b>Çizelge 1.17.</b> | Spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri bütçe ve muhasebe kuralları                    | 112 |
| <b>Çizelge 3.17.</b> | TBF Disiplin Kurulu kararlarına karşı Tahkim Kuruluna itiraz edilen dosyaların dağılımı | 113 |

|                      |                                                                                 |     |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Çizelge 1.18.</b> | Finansal yükümlülük ve ihlali halindeki cezai sorumluluk düzenlemeleri          | 114 |
| <b>Çizelge 1.19.</b> | Spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri tarafından tutulması zorunlu defterler | 115 |
| <b>Çizelge 1.20.</b> | 7405 sayılı Kanunun 20/4. maddesi uyarınca alacağın devri limitleri             | 115 |
| <b>Çizelge 1.21.</b> | Gelirler toplamı 20 Milyon TL olan bir kulübün alacaklarının devri limitleri    | 117 |
| <b>Çizelge 1.22.</b> | 7405 sayılı Kanunun 20/5. maddesi uyarınca borçlanma limitleri                  | 119 |
| <b>Çizelge 1.23.</b> | Gelirler toplamı 20 Milyon TL olan bir spor kulübünün borçlanma limitleri       | 120 |
| <b>Çizelge 2.1.</b>  | Araştırma grubunun demografik özellikleri                                       | 121 |
| <b>Çizelge 2.2.</b>  | Görüşme tekniği süreci                                                          | 122 |

# 1. GİRİŞ

Fiziksel ve zihinsel zindeliğin yanı sıra maddi kazanç sağlama aracı da olan spor aktiviteleri, insanların biyolojik ve sosyolojik varlıklarını sürdürebilmeleri için kritik önem taşır. Bu nedenle spor, hayatın diğer alanlarıyla sıkı bir etkileşim içindedir (Østerlund vd., 2017). Hayatın vazgeçilmez bir unsuru olarak kabul edilen spor, bireyler için bir hak teşkil etmenin yanında, hukuk sistemi tarafından korunmakta ve kamu hizmeti olarak kabul edilmektedir (Ayanoğlu, 2019, s:4; Doğu ve Sunay, 2010).

Spor faaliyetlerinin bir kamu hizmeti olması nedeniyle diğer temel hak ve özgürlükler gibi spor faaliyetleri de Türkiye Cumhuriyeti Anayasası tarafından korunmakta ve Devlet tarafından desteklenmektedir (Sunay ve Bayram, 2019). Anayasa'nın "Gençliğin korunması" başlıklı 58 inci maddesi ile "Sporun geliştirilmesi ve tahkim" başlıklı 59 uncu maddesi, spora ilişkin önemli düzenlemeler içermektedir (Anayasa, 1982). Bu bağlamda spor, sosyal hayatın vazgeçilmez bir parçasıdır (Østerlund vd., 2017). Bu nedenle Anayasa'da düzenlenen birçok temel hak ve özgürlük ile doğrudan veya dolaylı olarak bağlantılı olup Devlet politikaları ile desteklenmekte ve sporun tabana yayılması için teşvik çalışmaları yürütülmektedir (Ayanoğlu, 2019).

Örneğin Anayasa'nın 48 inci maddesinde hüküm altına alınan "çalışma hakkı" ile sporun ilişkisi düşünüldüğünde; spor aktiviteleri, kazanç elde etmek amacıyla ve meslek olarak icra edildiğinde profesyonel spor dalının konusu haline gelmektedir. Anayasa'nın 48 inci maddesi uyarınca, "*Herkes, dilediği alanda çalışma ve sözleşme hürriyetlerine sahiptir. Özel teşebbüsler kurmak serbesttir...*" (Anayasa, 1982). Nitekim Profesyonel Futbolcuların Statüsü ve Transferleri Talimatının 3 üncü maddesi uyarınca profesyonel futbolcu, "*bir kulüple yapmış olduğu sözleşme kapsamında kendisine yaptığı harcamalardan daha fazla miktarda ödeme yapılan futbolcudur.*" şeklinde tanımlanmaktadır (Futbolcuların Statüsü ve Transferleri Talimatı, 2016). Bu açıdan bireyler çalışma ve sözleşme yapma hürriyeti kapsamında sporu profesyonel olarak icra etme özgürlüğüne sahiptir (Ertaş ve Petek, 2005, s:72). Bu bağlamda profesyonel spor dalının icra edilmesi, çalışma hakkı ile doğrudan doğruya ilgili olup spor alanında çalışan ya da hizmet veren kişiler, anayasada hüküm altına alınan çalışma hakkı kapsamında korunmaktadır. Benzer şekilde Anayasa'nın 42/1. maddesinde hüküm altına alınan "eğitim hakkı" ile sporun ilişkisi düşünüldüğünde; Milli Eğitim Bakanlığı çatısı altındaki okullar, üniversiteler ve spor federasyonları bünyesinde gerçekleştirilen beden eğitimi, spor, rekreasyon ve antrenörlük konularında yürütülen spor

alanındaki tüm eğitim programları, anayasal eğitim ve öğrenim hakkı çatısı altında Devlet'in güvencesi altındadır. Bu bağlamda Anayasa'nın "Eğitim ve öğrenim hakkı ve ödevi" başlıklı 42 nci maddesinde, *"Kimsenin, eğitim ve öğrenim hakkından yoksun bırakılamayacağı,"* hüküm altına alınmıştır. Nitekim yaşama hakkına ilişkin olarak Anayasa'nın 56 ncı maddesinin birinci fıkrasında, *"Herkesin sağlıklı ve dengeli bir çevrede yaşama hakkına sahip olduğu"* hükmü yer almakta ve bu bağlamda spor aktivitelerinin bireylerin ruh ve beden sağlığına olan olumlu etkileri göz önünde bulundurulduğunda spor faaliyetlerinin, Anayasa'da yer alan *"sağlık hizmetlerinden faydalanma ve sağlıklı ve dengeli bir çevrede yaşama hakkı"* kapsamında korunmakta olduğunu söylemek mümkündür. Spor aktiviteleri, insanların kişisel gelişimleri açısından da önemli bir işleve sahip olup Anayasa'nın 17/1. maddesinde, *"Herkesin, yaşama, maddi ve manevi varlığını koruma ve geliştirme hakkına sahip olduğunun"* belirtilmesi doğrultusunda bireylerin maddi ve manevi varlığını koruma ve geliştirme hakkı açısından önemli bir araç olan spor, anılan hakkın tesis edilmesi ve korunması açısından önemlidir (Anayasa, 1982).

Anayasa'nın belirtilen hükümlerinden görüldüğü üzere spor hakkı, Anayasa'da doğrudan düzenlenen bir hak olmamakla birlikte çalışma hakkı, eğitim hakkı ve sağlıklı yaşama hakkı gibi pek çok anayasal hakla doğrudan ve dolaylı olarak bağlantılı olup bir kamu hizmeti olarak değerlendirilmektedir. Sporun bir kamu hizmeti olduğunun ve Devlet'in sporu koruma ödevinin en önemli göstergelerinin başında Anayasa'nın *"Sporun geliştirilmesi ve tahkim"* başlıklı 59. maddesinde yer alan,

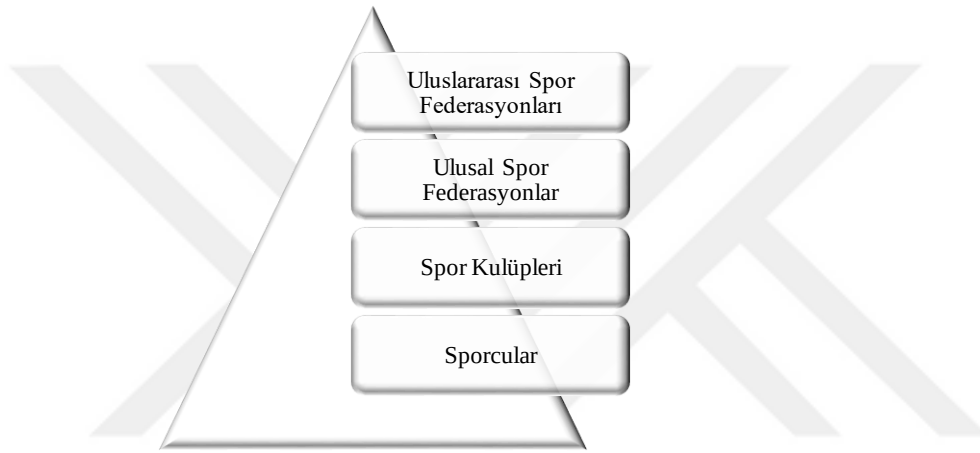
*"Madde 59 – Devlet, her yaştaki Türk vatandaşlarının beden ve ruh sağlığını geliştirecek tedbirleri alır, sporun kitlelere yayılmasını teşvik eder.*

*Devlet başarılı sporcuyu korur."*

düzenlemesi gelmektedir.

Bu bağlamda gerek toplum yararı açısından ve gerekse de sporun gelişimi ve tabana yayılması açısından sporun tüm paydaşlarının desteklenmesi gerektiği ortadadır. Bu nedenle sporun temel yapı taşları olan spor federasyonları, spor kulüpleri, sporcular, antrenörler ve spora hizmet veren diğer görevlilerin desteklenmesi gerekmektedir (Østerlund vd., 2017).

Sporun paydaşları olan spor federasyonları, spor kulüpleri ve sporcular birbiri ile etkileşim altında ve hiyerarşik bir ilişki içindedir. Sporun paydaşlarının bu hiyerarşik ilişkisi, doktrinde piramit yapı modeli ile açıklanmaktadır (Clemes vd., 2011; Garcia, 2009). Sporun paydaşlarının piramit şeklindeki yapılanmasında, sporun farklı katmanları ve bu katmanların birbiriyle nasıl ilişkili olduğu gösterilir (Weatherill, 2014). Bu modelde spor federasyonları, spor kulüpleri ve sporcular önemli roller oynar ve birbirleriyle yakın bir ilişkiye sahiptir. Sporun süjeleri, sporun piramit yapısı altında hiyerarşik açıdan incelendiğinde; Şekil 1.1.'de ye aldığı şekilde piramitin en üstünde uluslararası spor federasyonları ve alt basamaklarında sırayla ulusal spor federasyonları, spor kulüpleri ve sporcuların yer aldığı görülmektedir.



**Şekil 1.1.** Spor süjelerinin piramit şekli altında hiyerarşik yapılanması

Spor yönetimi açısından bu piramit yapısı son derece entegre bir şekilde çalışmakta ve bu yapı içinde sporcular, spor kulüpleri ve spor federasyonlarının birbiri arasındaki ilişkiyi koparmak mümkün olmadığı gibi piramitin herhangi bir basamağında oluşabilecek aksaklıklar, spor yönetimini olumsuz olarak etkileyecektir. Bu noktada spor federasyonları ile sporcular arasında köprü vasıfesi gören ve sporun örgütlenmesinin belki de en önemli basamağı olan spor kulüplerinin, sporun yönetimi ve gelişimi açısından önemine ayrıca değinmek gerekmektedir (Skille, 2008).

Spor kulüpleri sporun gelişimi, teşvik edilmesi ve tabana yayılması için faaliyet gösteren en önemli özel hukuk tüzel kişisidir (Corthouts vd., 2020; Durmuş, 2016; Ibsen vd., 2019). Bir ülkede sporun gelişimi ve desteklenmesi hedefi doğrultusunda spor kulüplerinin teşkilatlanması ve idari ve mali açıdan sürdürülebilir bir yapıya kavuşturulması oldukça önemlidir. Ayrıca spor kulüplerinin varlıklarını devam ettirebilmeleri için mutlak surette

finansal sürdürülebilirliklerinin sağlanması gerekmektedir (Storm, 2010; Vos vd., 2012; Wicker vd., 2015 ).

Spor kulüpleri kâr amacı gütmeyen, resmîyette kamu sektöründen bağımsız, gönüllü katılım sağlanan ve demokratik karar alma yapısına sahip tüzel kişiliğe haiz kuruluşlardır (Breuer vd., 2017; Gammelsæter, 2010; Nichols ve Shepherd, 2006). Her ülkenin ulusal mevzuatına göre değişkenlik gösterebilmekle birlikte özel hukuk tüzel kişisi statüsünde olan spor kulüpleri, ülkemizde en az yedi gerçek tüzel veya özel kişinin bir araya gelmesiyle kurulabilmektedir. Ülkemizde spor kulüpleri yalnızca gerçek kişilerin bir araya gelmesiyle kurulabildiği gibi bir sermaye şirketi, merkezi yönetim kapsamındaki genel bütçeli idareler veya özel bütçeli idareler, mahalli idareler, belediyeler, üniversiteler, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı eğitim ve öğretim kurumları gibi kamu hukuku tüzel kişileri ya da özel hukuk tüzel kişileri bünyesinde veya desteği altında ya da en az yedi gerçek tüzel veya özel kişinin bir araya gelmesiyle de kurulabilmektedir (Tescil Yönetmeliği, 2022).

Bununla birlikte spor endüstrisinin gelişimine paralel olarak spor kulüplerinin harcamalarının da giderek artmakta olduğu, ancak idari ve mali açıdan iyi yönetilemeyen spor kulüplerinin büyük mali sıkıntılarla karşı karşıya kaldığı da görülmektedir (Andreff, 2007; Dietl ve Franck, 2007; Haugen ve Solberg, 2010; Terrien vd., 2021). Bu nedenle spor kulüplerinin finansal sürdürülebilirliklerini sağlayabilmek amacıyla yöneticiler, kurumsal yönetim anlayışını benimseyerek idari ve mali açıdan büyümek için çözüm arayışına başlamışlardır (Güngör, 2014; Koenigstorfer ve Wemmer, 2019; Pourzarnegar, 2022). Ayrıca devletler ve spor federasyonları yürürlüğe koydukları idari ve mali düzenlemeler doğrultusunda spor kulüplerini denetleyerek bu kuruluşların varlıklarını sürdürebilir kılmayı amaçlamaktadır (Agergaard, 2011; Feiler vd., 2019; Nichols, 2013).

Nitekim son yıllarda idari ve mali açıdan doğru yönetilemeyen ve finansal sürdürülebilirliklerini sağlayamayan spor kulüplerinin çok büyük mali sorunlarla yüzleştiği görülmektedir (Lago vd., 2006). Hatta çığ gibi büyüyen borçları nedeniyle yeterli finansal kaynağa ulaşamayan spor kulüplerinin bazı amatör branşlarının faaliyetlerini sona erdirmek zorunda kaldığı ya da kulübü feshetmek suretiyle tüm sportif faaliyetlerine son verdiği de zaman zaman gözlemlenmektedir (Sakınç, 2017). Ancak ne yazık ki spor kulüplerinin kapatılması ya da bazı branşlarının faaliyetlerine son verilmesi, ülke sporunun gelişimini olumsuz yönde etkilemektedir.

Spor kulüplerinin yüzleşmekte olduğu finansal sorunlara ilişkin olarak literatürde pekçok araştırma yer almaktadır. Örneğin Uluyol'un (2014) hisseleri Borsa İstanbul'da (BIST) işlem gören futbol kulüplerinin 2002-2011 dönemi finansal durumlarının analiz edilmesi amacıyla yaptığı çalışma sonucunda; kulüplerin büyük ölçüde likidite ve karlılık sorunları yaşadığı, borç toplamalarının aktif toplamalarını bile geçtiği, bunun sonucunda negatif öz sermaye oluştuğu, kulüplerin acilen kurumsal yönetim yapıları oluşturarak etkinlik, hesap verilebilirlik, açıklık ve devamlılık sağlaması gerektiği, aksi halde varlıklarını sürdürmelerinin mümkün olmadığı, belirtilmiştir.

Özevin'in (2016) yaptığı bir çalışmada ise Avrupa Futbol Kulüpleri Birliği (UEFA) 2015 yılı Kulüp Lisanslama ve Kıyaslama Raporu ve spor kulüplerinin açıkladığı finansal tablolardan faydalanılarak UEFA Kulüp Lisans ve Finansal Fair Play Talimatı uygulamalarının dört büyük futbol kulübü (Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor) üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Çalışma sonucunda; Avrupa futbol kulüplerinde finansal fair play (FFP) kurallarından sonra ciddi iyileşmeler olduğu, kulüplerin gelirlerinin arttığı ve borçluluk oranının azaldığı, ancak TSL dört büyük futbol kulübü tarafından FFP kurallarına uyum sağlanamadığı, mali açıdan durumlarının FFP öncesine nazaran daha iyi olmadığı, bu kulüplerin FFP kurallarına uyma noktasında yaptıkları yapılandırma anlaşmaları uyarınca UEFA'nın sıkı gözetimi altında olduğu ve zaman zaman yaptırımların uygulandığı, FFP kurallarına uyum sağlanamaması nedeninin kulüplerin yönetsel sorunlarından kaynaklandığı belirtilmiştir.

Sevim ve Bülbül'ün (2017) yaptığı bir çalışmada, futbol kulüplerinin FFP kriterleri kapsamında durumu ele alınarak yaşanan ekonomik problemlere ilişkin çözüm önerileri sunulmuştur. Çalışma sonucunda; ülkemizdeki futbol kulüplerinin kendi içinde yaşanan problemleri çözümlemede yeterince başarılı olamadığı, sonucunda ise gelir gider dengesinin sağlanamadığı ve oluşan bütçe açığının kulüp dışından temin edilen bireysel fonlarla karşılanması sonucunun doğduğu, kulüplerin varlıklarını sürdürebilmeleri için FFP kriterlerinin ciddiyle uygulanması gerektiği, mali disiplin ve denk bütçe esasında kulüplerin taviz vermemesinin kalıcı sportif başarıların önünü açacağı vurgulanmıştır.

Tutar'ın (2018) yaptığı bir çalışmada, FFP yaptırımlarından kaçınmak amacıyla futbol kulüplerin muhasebe işlemlerinde manipüle eylemlerin gerçekleşme olasılığı araştırılmış ve çalışma sonucunda; büyüyen futbol endüstrisine kulüplerin mali açıdan hazır olmadığı, bunun

sonucunda ülke futbol federasyonlarının yeterli kontrol sağlayamaması ve siyasi güçlerin futbol üzerindeki etkin gücünü artırdığı tespit edilmiştir.

Terci'nin (2019) kural ihlalleri nedeniyle 2016 yılında Fenerbahçe ve Trabzonspor kulüpleri ile UEFA arasında yapılan "FFP Yapılandırma Anlaşması" kapsamında Fenerbahçe ve Trabzonspor kulüplerinin UEFA yapılandırma anlaşması sonrasında gelir-gider dengesinde ve mali yapısında bir iyileşme olup olmadığının ölçülmesi amacıyla yaptığı bir çalışma sonucunda; gelir-gider dengesinin sağlanamadığı ve yıllar itibarıyla bu açığın büyüdüğü, her iki kulübün de UEFA ile anlaşma süresi kapsamında denk hesap şartı ile ilgili taahhütlerini yerine getiremediği, iki kulübün mali yapılarının riskli olduğu ve sportif başarı uğruna gelir-gider dengesini ihmal ettiklerinin gözlemlendiği belirtilmiştir.

Uluslararası alanda yapılan araştırmalarda spor kulüplerinin yaşadığı finansal sorunlar özellikle Avrupa futbol kulüplerinin karşılaştığı ekonomik kriz ekseninde mercek altına alınmış ve UEFA finansal fair play düzenlemelerinin futbol kulüplerinin yaşadığı ekonomik sorunlara olan etkileri tartışılmıştır. Bu bağlamda Lago vd. (2006) tarafından yapılan bir çalışmada, Avrupa futbolunda neden bazı ülkelerin ekonomik krizden etkilenmediği araştırılmış olup çalışma sonucunda; Bu konuda 3 temel gerekçe bulunmakta olduğu; 1- Fransa gibi bazı ülkelerde kulüplerin kamu otoritesi tarafından sıkı bir şekilde denetlenmekte olduğu, kulüplerin gelirinden yüksek harcama yaparsa iç yaptırımlarla karşılaşmakta olduğu, 2- Kulüp yöneticilerinin sorumlu kılınmasının krizleri önleyebilmekte olduğu, bu bağlamda Almanya'da borçlanma limiti uygulanarak kulüp borçları yöneticilerin şahsi sorumluluğu ile garanti edilmekte olduğu, 3- İspanya ve Yunanistan gibi bazı ülkelerde ise hükümetin başarısız kulüpleri destekleyerek kurtarmakta olduğu, vurgulanmıştır.

Müller vd. (2012) tarafından FFP kurallarının Avrupa futbolunun sürdürülebilirliği için doğru konsept olup olmadığının tartışılması amacıyla yapılan bir çalışmada ise; Avrupa'da birçok kulübün finansal istikrarsızlık sorunu yaşadığı ve aynı zamanda kulüplere yatırımcılar ve bağışçılar tarafından büyük finansman desteği sağladığı, UEFA'nın ise finansal istikrar ve dış finansman etkisini düzenlemek için harekete geçtiği, finansal dopingin önlenmesi için UEFA tarafından önemli adımlar atıldığı, FFP'nin zayıf yönünün ise kural ihlali halinde uygulanacak yaptırımın UEFA tarafından tanımlanmadığı, hususları vurgulanmıştır.

Preuss vd. (2014) tarafından UEFA FFP uygulamalarının kulüplere olan etkilerinin incelemesi amacıyla yapılan bir çalışma sonucunda; kulüp bütçe kısıtlamalarının, mali açıdan istenmeyen veya olumsuz etkiler ortaya çıkarabildiği, kulüplerin FFP kurallarını uygulamaya istekli olmadıkları, UEFA FFP kurallarının, finansal doping olasılığını önlemekten uzak olduğu, hatta lider kulüplerin hiçbir finansal kısıtlamaya tabi olmayan ve daha yüksek gelir vadeden Avrupa Süper Liginin kurmak istedikleri, bu isteğin ilk kez 2009'da Real Madrid Başkanı Florentino Pérez tarafından ortaya atıldığı, ancak UEFA'nın Şampiyonlar Ligi ve Avrupa Liginin sahibi olması nedeniyle kulüplerin UEFA ile işbirliği yapmak zorunda olduğu, UEFA FFP kriterlerinin uzun süreli bir yönetim projesi olduğu, hususları belirtilmiştir.

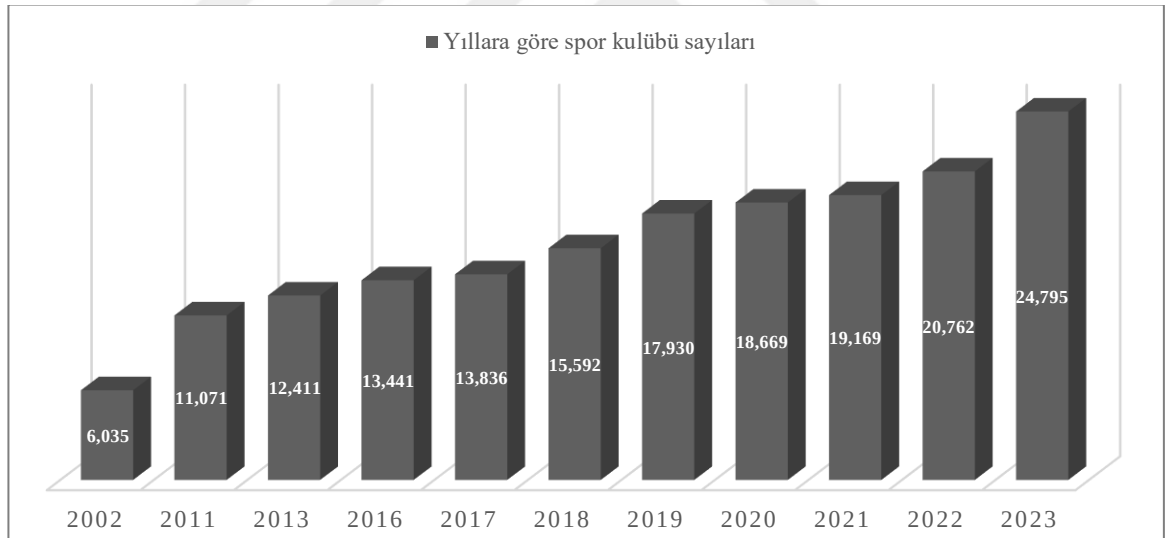
Dimitropoulos (2016) tarafından UEFA FFP düzenlemelerinin, kulüplerin denetçi seçimini etkileyip etkilemediği hususlarının araştırıldığı bir çalışma sonucunda; UEFA FFP uygulamasında, finansal raporların değerlendirilmesinde denetçilerin önemli rolünün bulunduğu, FFP düzenlemelerinden sonra büyük kazanç elde eden kulüplerin finansal durumlarını maskelemek için düşük kaliteli denetçileri tercih ettiği, daha düşük bütçeli kulüplerin ise yüksek kaliteli denetçileri tercih ettiği, yöneticilerin yüksek kaliteli denetçi seçmelerinin kulübün kararlılığına bağlı olduğu hususları vurgulanmıştır.

Mareque vd. (2018) tarafından UEFA FFP düzenlemelerinin denetim ücretlerini etkileyip etkilemediğinin araştırıldığı bir çalışmada; FFP düzenlemelerinden sonra denetçi ücretlerinin hızla yükseldiği, denetim firmasının en büyük 4 firmadan biri olması halinde denetim ücretinin 11.700 Euro yükseldiği, enteresan sonuçlardan birinin ise denetçinin kadın olması halinde denetim ücretinin 3.500 Euro yükseldiği, kulübün sportif başarısı ile denetçi ücreti arasında herhangi bir bağ olmadığı, örneğin Almeria'nın Atletico de Madrid'den daha yüksek denetçi ücreti ödediği, UEFA'nın denetim raporlarının kalitesi kadar, denetçi ücretlerini de incelemesi gerektiği, vurgulanmıştır.

Yukarıda anılan ulusal ve uluslararası araştırmalardan da görüldüğü üzere spor kulüplerinin mali durumlarının güçlendirilmesi ve finansal sürdürülebilirliklerin sağlanması bağlamında yaşanan gelişmeler önemle mercek altına alınmıştır. Dolayısıyla spor kulüplerinin varlığını sürdürebilmesi için idari ve mali açıdan atılması gereken adımlar ve yürürlükte bulunan finansal denetim kurallarının mercek altına alınarak günün ihtiyaç ve koşullarına uygun olarak spor kulüplerinin bu anlamda alması gereken tedbirlerin ortaya konulması önem arz etmektedir.

Bir ülkede spor kulüplerinin idari ve mali yapısı ne kadar güçlüyse ve spor kulüplerinin teşkilatlanması ne kadar desteklenmekte ise o ülkedeki kulüplerin örgütlenme oranı da aynı oranda artmakta ve bu sayede sporun tabana yayılması desteklenmektedir (Kokko, 2014).

Spor kulüplerinin sporun tabana yayılması açısından rolleri göz önüne alındığında spor kulüpleri; spora erişimi kolaylaştırmakta ve fırsat eşitliği sağlamakta, spora gönül veren kişilere motivasyon ve teşvik kaynağı olmakta, spor kültürünü yayılmasına katkı sağlamakta, spor altyapısı oluşturmakta ve geleceğin sporcularının yetiştirilmesine katkı sağlamaktadır (Boothby ve Tungatt, 1978; Eime vd., 2008; Skille, 2010). Bunun doğal sonucu olarak idari ve mali açıdan güçlü olan spor kulüpleri sporun kitlelere yayılmasını teşvik ederek toplumsal açıdan bir kamu hizmeti olan sporun gelişimine fayda sağlayacak ve bu toplumsal faydayla birlikte sportif başarıyı da artıran zincirleme bir etki ortaya çıkmış olacaktır (Doherty vd., 2014).



**Şekil 1.2.** Yıllara göre Türkiye’deki spor kulübü sayısının değişimi

Örneğin Şekil 1.2.’de 2002 ile 2023 yılları arasında Türkiye’de faal olan spor kulübü sayısı gösterilmektedir. 2002 yılında faal olan kulüp sayısı 6.035 iken bu sayı yıllar itibarıyla artarak 2023 yılında 24.795’e yükselmiştir (GSB Faaliyet Raporu, 2023). Öte yandan Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) 2018 yılı istatistiki verileri dikkate alınarak hazırlanan bir araştırmada; 2018 yılında faal olan spor kulüplerinin 1.160’ının Ankara’da, 1.995’inin İstanbul’da ve 936’sının ise İzmir’de faal olduğu, ülkedeki toplam spor kulübü sayısının

yaklaşık %26'sının bu üç büyük şehirde toplandığı, nüfus yoğunluğuna göre Marmara Bölgesi'ndeki spor kulübü ortalamasının en yüksek olduğu, ancak Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki spor kulübü ortalamasının diğer bölgelere göre daha düşük kaldığı tespit edilmiştir (Taştan vd., 2023).

Ülkemizdeki spor kulübü sayısının artması sporun gelişimi açısından önem arz etmekle birlikte TÜİK istatistiklerinden de görüldüğü üzere spor kulüplerinin şehirlere ve ülke coğrafi bölgelerine göre dağılımında belirgin bir orantısızlık bulunmaktadır. Bu nedenle değişen ekonomik şartlar altında spor kulüplerinin varlıklarının sürdürülebilir bir yapıya kavuşturulması kadar sporun tabana yayılması perspektifi çerçevesinde spor kulüpleri sayılarının daha kısıtlı düzeyde spora katılım gösteren şehir ve bölgelerde artırılması da önem arz etmektedir.

Spor kulüplerinin finansal açıdan doğru bir şekilde yönetilmeleri, hukuki varlıklarını sürdürebilmeleri açısından büyük önem arz etmektedir (Solberg ve Haugen, 2010). Nitekim ülkemizde ve yabancı ülkelerde son yıllarda birçok farklı spor dalında faaliyetlerini sürdüren spor kulüplerinin ve özellikle de futbol spor dalında faaliyet gösteren spor kulüplerinin yaşadığı maddi sıkıntılar artık toparlanamayacak bir boyuta ulaşmış ve en köklü spor kulüplerinin dahi varlıklarını sürdürmelerini tehdit eder boyutlara ulaşmaya başlamıştır (Alaminos vd., 2020). Malesef yaşanan finansal sıkıntılardan dolayı tarihi spor kulüpleri dahi bazı branşlarını kapatarak faaliyetlerine son vermek zorunda kaldıkları zaman zaman kamuoyuna da yansımaktadır (Öğüt ve Şahin, 2017).

Gerçekten de bu tür olumsuz sonuçlar, sporun gelişimine olumsuz etki etmekte ve kapatılan spor kulübünde çalışmakta olan sporcu, antrenör ve diğer idari ve sportif görevlilerin de işlerine son verilmesi sonucunu beraberinde getirmektedir (Nagel, 2008). Bunun sonucunda da spora hizmet eden bu kişiler geçimlerini sağlayabilmek için başka spor kulüplerinde iş aramak zorunda kalmakta ve spor alanında iş bulamamaları halinde geçim kaygısıyla farklı iş kollarına yönelmektedir (Cabane, 2014).

Spora gönül veren bu kişilerin farklı iş kollarına kayması ile birlikte spor alanında yaşanan yetişmiş insan gücü kaybı nedeniyle sporun gelişimi olumsuz yönde etkilenmektedir. Görüldüğü üzere mali açıdan güçlü olmayan spor kulüplerinin yaşamak zorunda kaldıkları olumsuz senaryolar, zincirleme etki doğurarak farklı olumsuz sonuçları da beraberinde

getirmekte ve ülke sporu bu durumdan olumsuz yönde etkilenmektedir (Alam ve Abdurraheem, 2023).

Spor kulüplerinin yaşamakta olduğu mali sorunların çığ gibi artması, spor kamuoyunda da sıklıkla tartışılmaya başlanmış ve geniş yankılar uyandırmıştır. Bunun sonucunda Devlet yetkilileri tarafından spor kulüplerinin mali sorunlarının giderilebilmesi adına çözüm arayışlarına başlanmıştır (Yurtsizoglu, 2023). Bu doğrultuda spor kulüplerinin idari ve mali yapılarının onarılması ve finansal açıdan sürdürülebilir bir yapıya kavuşması amacıyla spor kulüpleri hakkında bazı idari ve mali kriterler, finansal sınırlamalar ve spor kulüpleri yöneticilerinin cezai sorumluluğunu öngören bir takım kanuni düzenlemeler, Yasa Koyucu tarafından yürürlüğe konulmuştur.

Medyada ve spor çevrelerinde geniş yankılar uyandıran ve spor kulüpleri ile spor anonim şirketleri açısından birçok ilki barındıran söz konusu kanuni düzenlemeler, 26/4/2022 tarihli ve 31821 sayılı Resmi Gazete’de yayımlan 7405 sayılı Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu (SKSFK) ile yürürlüğe konulmuştur (Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu, 2022). Gerçekten de 7405 sayılı Kanunun yürürlüğe girdiği tarihe kadar spor kulüpleri, 5253 sayılı Dernekler Kanunu ve 4721 sayılı Türk Medeni Kanunu ile sınırlı olan mevzuat hükümleri kapsamında iş ve işlemlerini yürütmekteydi (Fırat ve Tanyeri, 2022).

Ancak 7405 sayılı Kanunun yürürlüğe girmesiyle birlikte spor kulüplerinin idaresi açısından hayati öneme sahip olan yasal düzenlemeler yürürlüğe konulmuş, dahası spor anonim şirketlerinin amatör spor dallarında da kurularak faaliyette bulunmasına yasal dayanak oluşturulmuş ve spor anonim şirketlerine ilişkin mevzuatın genel çerçevesi ortaya konulmuştur (Yüce, 2022).

Nitekim SKSFK’nın “Amaç ve kapsam” başlıklı 1 inci maddesinde Kanunun amacı belirtmek suretiyle spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri hakkında yürürlüğe konulan kanuni düzenlemelerin genel çerçevesi çizilmiş bulunmaktadır. Ayrıca SKSFK’nın yürürlüğe girmesi ile birlikte spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin ilgili maddeleri uyarınca birçok uygulama yönetmeliği ile birlikte alt düzenleyici işlemler yürürlüğe konulmuştur.

SKSFK’nın yürürlüğe girmesi, spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri mevzuatının ülkemizdeki gelişimi açısından çok önemli bir gelişme olmakla birlikte bu kanunun yürürlüğe

konulmasının en önemli nedenlerinin başında spor kulüplerinin artık mali açıdan sürdürülebilirliklerinin tehlikeye girmiş olmasıdır. Nitekim SKSFK'nın genel gerekçesinde belirtilen açıklamalar incelendiğinde, spor kulüplerinin finansal sorunlarının doğmasının başlıca nedenlerinin;

- Gerekli ölçüde gelir sağlanamamasına karşın giderlerin sınırlanamaması ve kontrol edilememesi sonucunda bütçe açığı ortaya çıkması,
- Bütçe açıklarının yüksek maliyetli borçlanma araçları ile karşılanmaya çalışılması nedeniyle gün geçtikçe büyüyen borç sarmalının hukuki varlıklarını tehlikeye atma noktasına getirmesi,
- Spor kulüplerinin kurumsal yönetim anlayışı açısından yetersiz olması,
- Mali disiplin, mali şeffaflık ve mali kontrole ilişkin yeterli bir mekanizmanın bulunmaması,
- Mali açıdan yönetsel eksikliklerin mali hataları da beraberinde getirmesi,
- Başta sporcu ve teknik adam ücret ve harcamaları olmak üzere spor kulüplerinin giderlerinin gelirlerine oranla daha fazla artış göstermesi ve yüksek transfer bedelleri ödenmesi,
- Bütçenin kötü yönetimi ve bütçenin yüksek faiz oranlarıyla finanse edilmeye çalışılması,

Gerekçelerine dayandığı, bu bağlamda SKSFK'nın spor kulüplerine ilişkin getirdiği düzenlemelerin en önemli gerekçesinin, spor kulüplerinin artık sürdürülemez bir noktaya ulaşan finansal yapıları olduğunu söylemek mümkündür.

Spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin mali sorunlarının ve finansal denetime ilişkin ilgili mevzuat hükümlerinin kapsamlı olarak incelenmesine geçilmeden önce Türk spor mevzuatı çerçevesinde; spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin idari yapılanması ile hukuki statülerinin ortaya konulması faydalı olacaktır.

### 1.1. Spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin kuruluş ve teşkilatlanması

Osmanlı İmparatorluğu döneminde spor tekkesi adı altında günümüz spor kulüplerini andıran bir yapıda tekkeler kulunduğu bilinmektedir (Fişek, 1998). Bu dönemde sporun yayılması için farklı şehirlerde spor tekkeleri kurulmuş ve bazı federatif yapılanmalar altında faaliyetlerini yürütmüşlerdir (Sunay ve Bayram, 2019).

Osmanlı İmparatorluğu döneminde spor kulüplerinin hukuki dayanağının ortaya konulması ilk defa 16 Ağustos 1909 tarihinde yürürlüğe giren Cemiyetler Kanunu ile gerçekleşmiştir (Fırat ve Tanyeri, 2022, s:43). Cemiyetler Kanunu, esasen derneklerin kurulmasına esas teşkil eden yasal düzenleme olmakla birlikte spor kulüplerinin kurulabilmesine de dayanak oluşturmaktadır. Fransız kanunlarından esinlenerek hazırlanan bu yasal düzenleme, 21 Ağustos 1909 tarihli bir kanun ile 120 nci madde olarak Kanun-i Esasi'ye eklenmiş ve bu sayede dernek kurma özgürlüğü anayasal düzeyde güvence altına alınmıştır (Arslan, 2010, s:58). Bu dönemde Cemiyetler Kanununa göre dernek ve bu kapsamda spor kulübü kurulabilmesi için izin almak gerekmiyordu. Eğer spor kulübü İstanbul'da kurumakta ise Dahiliye Nezareti'ne (İçişleri Bakanlığı), diğer illerde kurulmakta ise o bölgenin en büyük mülki amirliğine bildirimde bulunulması gerekmektedir (Fırat ve Tanyeri, 2022).

1909 tarihli Cemiyetler Kanunu, 1938 tarihli Cemiyetler Kanunu yürürlüğe girdiği döneme kadar geçerliliğinin sürdürmüştür. Bu tarihten itibaren ise Cumhuriyet dönemiyle birlikte spor kulüpleri hakkında Çizelge 1.1'de yürürlük tarihleri itibarıyla kronolojik olarak sıralanan kanunlar yürürlüğe konulmuştur.

**Çizelge 1.1.** Cumhuriyet döneminde spor kulüpleri hakkında uygulanan kanunlar

|   | Kanun adı                                                | Resmi Gazete tarih ve sayısı       |
|---|----------------------------------------------------------|------------------------------------|
| 1 | 3512 sayılı Cemiyetler Kanunu                            | 14/7/1938 tarihli ve 3959 sayılı   |
| 2 | 1630 sayılı Dernekler Kanunu                             | 2/12/1972 tarihli ve 14379 sayılı  |
| 3 | 2908 sayılı Dernekler Kanunu                             | 7/10/1983 tarihli ve 18184 sayılı  |
| 4 | 5253 sayılı Dernekler Kanunu                             | 23/11/2004 tarihli ve 25649 sayılı |
| 5 | 7405 sayılı Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu | 26/4/2022 tarihli ve 31821 sayılı  |

Türk spor mevzuatı açısından SKSFK yürürlük tarihi olan 26.04.2022 tarihi itibarıyla, spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri açısından önemli yasal düzelemeler yürürlüğe

girmiştir. Bu nedenle spor kulüplerinin hukuki statülerinin ve buna ilişkin mevzuatın değerlendirilmesi; SKSFK'nın yürürlüğe girdiği tarihten önceki dönem ve yürürlük tarihi olan 26.04.2022 tarihi ve günümüze kadar uzanan dönem şeklinde iki farklı bölüm altında incelenecektir.

Türkiye'de spor kulüplerinin idaresine ilişkin yürürlükte olan mevzuatın sporun güncel ihtiyaçlarına cevap vermediği uzun yıllardır tartışılmış ve ilk defa Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü tarafından 1999 yılında düzenlenen Spor Şurasında spor kulüplerinin dernek statüsünden çıkarılması ile Dernekler Kanunundan ayrı ve özel bir yasa ile teşkilatlanması gerektiği fikirleri spor kamuoyu ile paylaşılmıştır (GSGM Spor Şurası, 1999). Aynı gereksinim ve ihtiyaçlar, 2008 Spor Şurasında da dile getirilmiştir (GSGM Spor Şurası, 2008).

İlk adımları 1999 Spor Şurasında atılan Spor Kulüpleri Kanun Teklifi Taslağı, dönemin koşul ve ihtiyaçları nedeniyle yasalaşamamıştır (Devrilmez ve Koçak, 2013). Ancak aradan geçen sürede spor kulüplerinin idari ve mali sorunları tartışılmaya devam edilmiş ve dernek statüsünden ayrılarak farklı ve özel bir kanuni düzenleme doğrultusunda kendine özgü bir hukuki yapıya kavuşturulması gerektiği çeşitli spor çevrelerinde tartışılmış ve dönem dönem Gençlik ve Spor Bakanlığı (GSB) tarafından spor kulüplerine ilişkin özel bir kanunun hazırlanması için ön hazırlık çalışmaları yürütülmüştür.

Son dönemlerde spor kulüplerinin yaşadığı finansal sorunların da artmasıyla birlikte GSB koordinasyonunda 2020 yılında Ankara'da düzenlenen ve spor federasyonlarının başkan ve yöneticileri ile çeşitli futbol kulüplerinin başkan ve yöneticilerinin katılım sağladığı Spor Kulüpleri ve Federasyonları Çalıştayı'nda spor kulüpleri için yürütülen yeni bir kanunun hazırlık çalışmalarının başlatıldığı kamuoyuna duyurulmuş ve spor kulüpleri ile spor federasyonlarının sorunlarının ön plana alındığı belirtilen taslak kanunun ilerleyen dönemde yürürlüğe gireceği bilgisi paylaşılmıştır (Spor Kanunu Bilgilendirme Platformu, 2020).

2020 yılında düzenlenen bu Çalıştay ile spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri mevzuatının temelini oluşturan ve özellikle spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin mali sorunlarının giderilebilmesi adına finansal sınırlamalar içeren ve bu sınırlamaların ihlali halinde yöneticiler hakkında cezai yükümlülük öngören kanunun hazırlık çalışmaları hızlandırılmış ve bu hazırlık çalışmaları sonucunda temelleri atılan 7405 sayılı Kanun, 26/4/2022 tarihinde yürürlüğe girmiştir.

### **1.1.1. Dernekler Kanunu mevzuatı kapsamında spor kulüplerinin kuruluş ve teşkilatlanması**

Bilindiği üzere 7405 sayılı Kanun dönemi öncesinde spor kulübü kurulabilmesi için 5253 sayılı Dernekler Kanununun “Gençlik ve spor kulüpleri” başlıklı mülga 14 üncü maddesi gereğince öncelikle dernek kuruluş başvurusu yapılması ve sonrasında dernek olarak tüzel kişilik kazanan bu kuruluşun spor faaliyetlerine katılabilmek için GSB kütüğüne tescil edilmesi gerekmekteydi (Dernekler Kanunu, 2004).

Söz konusu madde uyarınca spor faaliyetlerine katılmak isteyen kuruluşlar spor kulübü olarak, gençlik faaliyetlerine katılmak isteyen kuruluşlar ise gençlik kulübü olarak ve her iki faaliyeti birlikte yürütmek isteyenler ise gençlik ve spor kulübü olarak faaliyetlerini yürütmekteydi (Sunay ve Bayram, 2019, s:79).

Nitekim 3289 sayılı Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanununun “Gençlik ve spor kulüpleri” başlıklı mülga 20 nci maddesinde, gençlik ve spor kulüplerinin Dernekler Kanununa göre teşekkül etmesi ve ayrıca GSB’ye tescil edilmeleri gerektiği, bu tescili gerçekleştirmeyen spor kulüplerine lisans verilmeyeceği ve spor federasyonlarının müsabakalarına iştirak edemeyeceği hüküm altına alınmıştır (Spor Hizmetleri Kanunu, 1986).

5253 sayılı Kanunun mülga 14 üncü maddesi kapsamında kurulan dernek statüsündeki gençlik kulübü, spor kulübü ile gençlik ve spor kulüplerinin organları, görev ve yetkilerinin belirlenmesi ile bu kulüplerin tesciline ilişkin usul ve esasların belirlenmesi için “Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği (GSKY)” yürürlüğe konulmuş olup Yönetmeliğin 39 uncu maddesinde, hüküm bulunmayan hallerde 4721 sayılı Türk Medeni Kanunu, 5253 sayılı Dernekler Kanunu ile Dernekler Yönetmeliği hükümlerinin uygulanacağı hüküm altına alınmıştır (Spor Kulüpleri Yönetmeliği, 2005).

Görüldüğü üzere 5253 sayılı Dernekler Kanununun 14 üncü maddesinin uygulama döneminde spor kulüpleri hakkında genel olarak 4721 sayılı Kanunun ve 5253 sayılı Kanunun dernekler hakkındaki ilgili hükümleri uygulanmakta ve spor kulüplerinin organları, görev ve yetkilerinin belirlenmesi ile tesciline ilişkin usul ve esasların belirlenmesi bağlamında, GSKY uygulanmakta ancak 3289 sayılı Kanunun mülga 20 nci maddesi, 5253 sayılı Kanunun mülga 14 üncü maddesi ile GSKY dışında spor kulüpleri hakkında hukuki düzenlemeler içeren başka

bir kanuni düzenleme ya da alt düzenleyici işlem bulunmamaktaydı (Spor Kulüpleri Yönetmeliği, 2005).

Aynı şekilde SKSFK yürürlüğe girmeden önce spor anonim şirketleri hakkında yalnızca 3289 sayılı Kanunun “Profesyonel spor” başlıklı mülga 24 üncü maddesinin üçüncü fıkrasında yer alan, “*spor kulüplerinin, profesyonel takımlarını, şirketlere devredebileceğini veya profesyonel futbol takımlarını kiraya verebileceğini,*” belirten düzenleme yer almakta ve spor anonim şirketleri hakkında başka bir kanuni düzenleme bulunmamaktaydı.

Kanunun 24 üncü maddesinden de görüldüğü üzere SKSFK dönemi öncesinde yalnızca profesyonel spor dallarında faaliyet gösteren spor kulüplerinin şirketleşmesi mümkün bulunmakta, ancak amatör spor dallarındaki spor kulüplerinin şirketleşmesinin yasal dayanağı bulunmamaktaydı (Küçükgüngör, 1998, s:6).

SKSFK öncesi dönemde yasal dayanağı bulunmamakla birlikte ülkemizde bazı amatör spor dallarında, spor anonim şirketi görünümünde faaliyetlerini yürütmekte olan kuruluşlar bulunmaktaydı. Örneğin SKSFK’nın yürürlüğe girdiği 26.04.2022 tarihi öncesi dönemde Basketbol Süper Ligi 2021 – 2022 yılı sezonunda, anonim şirket statüsünde mücadele eden Beşiktaş Basketbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi, Bursa Basketbol Sportif Hizmetleri Anonim Şirketi ve Gaziantep Basketbol ve Spor Anonim Şirketi takımları yer almaktaydı (www.tr.wikipedia.org, Erişim Tarihi: 06.03.2024).

Fakat SKSFK’nın yürürlüğe girdiği tarihten önce profesyonel spor dalları dışında faaliyet gösteren spor kulüplerinin şirketleşmesinin mümkün olmaması nedeniyle; basketbol spor dalı da dahil olmak üzere amatör spor dalında faaliyet gösteren spor kulüplerinin şirketleşmesinin yasal dayanağının bulunmamasından ötürü tabiri caizse uygulamada lige tescil aşaması ve spor faaliyetlerine katılım için yapılan tescil başvurularında ilgili kuruluşlar tarafından bu durumun göz ardı edildiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Ancak belirtmek gerek ki SKSFK’nın yürürlüğe girmesi ile birlikte amatör spor dalları da dahil olmak üzere profesyonel ve amatör tüm spor dallarında şirketleşmenin önünün açılması isabetli bir adım olmuş ve şirketler hukuku kapsamında faaliyetlerini yürütmek isteyen amatör spor dallarındaki anonim şirketlerin hukuki altyapısı oluşturulmuştur. Bu sayede şirketleşen ve kurumsal yönetim anlayışı doğrultusunda doğru şekilde yönetilen spor kulüpleri, çeşitli ticari yatırımlar ve halka arz gibi yöntemlerle gelir kaynaklarını

çeşitlendirerek geliştirebilecek ve doğru büyüme modeliyle sporun gelişimine katkı sağlayabilecektir (Devecioğlu vd., 2012).

Nitekim 3289 sayılı Kanunun 24 üncü maddesinin yürürlükte olduğu dönemde bu kanun maddesi dışında spor anonim şirketlerine ilişkin olarak yalnızca Türkiye Futbol Federasyonu (TFF) mevzuatı ile sınırlı olarak bazı düzenlemeler bulunmaktaydı. Örneğin SKSFK öncesindeki döneme ilişkin TFF mevzuatı incelendiğinde 2022 tarihli “Kulüplerin Futbol Dalında Tescil Talimatı” ile yürürlükten kaldırılan Mülga Futbol Kulüpleri Tescil Talimatında, futbol kulüplerinde şirketleşmenin münhasıran Türk Ticaret Kanunu (TTK) hükümlerine uygun olarak kurulmuş anonim şirketler şeklinde olabileceği belirtilmiştir (Futbol Kulüpleri Tescil Talimatı, 2009; Futbol Dalında Tescil Talimatı, 2022).

### **1.1.2. 7405 sayılı Kanun döneminde spor kulüplerinin kuruluş ve teşkilatlanması**

#### **1.1.2.1. Spor kulüpleri açısından 7405 sayılı Kanun dönemi**

SKSFK’nın yürürlüğe girdiği 26.04.2022 tarihi öncesine kadar spor kulüpleri; 5253 sayılı Dernekler Kanunu hükümleri kapsamında dernek olarak kurulmakta ve sonrasında futbol spor dalında faaliyet göstermek isteyen spor kulüpleri TFF’ye diğer spor dallarında faaliyet göstermek isteyen spor kulüpleri ise GSB’ye tescil edilmekte iken SKSFK’nın yürürlük tarihi olan 26.04.2022 tarihinden itibaren spor kulüplerinin 5253 sayılı Kanun kapsamında dernek olarak kurulması ve sonrasında spor faaliyetlerine katılabilmek için TFF ya da GSB’ye tescil edilmesi şartı kaldırılmış ve futbol spor dalı da dahil olmak üzere tüm spor dallarında faaliyet gösteren spor kulüplerinin doğrudan GSB’ye müracaat etmesi üzerine GSB spor kulüpleri siciline tescil edilerek tüzel kişilik kazanması uygulaması yürürlüğe girmiştir.

Bir başka ifadeyle, spor kulüplerinin kuruluş aşamasında öngörülen iki aşamalı yöntemin birinci aşamasındaki dernek statüsünde tüzel kişiliğin kazanıldığı kuruluş tescil başvurusu işlemleri ve ikinci aşamada gerçekleştirilen spor faaliyetlerine katılabilmek için TFF’ye ya da GSB’ye yapılan tescil başvurusu işlemleri; SKSFK’nın “Kuruluş ve tüzel kişiliğin kazanılması” başlıklı 3 üncü maddesi kapsamında doğrudan GSB’ye kuruluş başvurusu yapılması üzerine GSB tarafından gerçekleştirilen kurucu tescil işlemi üzerine spor kulüplerinin tüzel kişilik kazandığı tek aşamalı bir yönetime dönüşmüştür.

Spor kulüplerinin kuruluş ve tescil işlemlerine ilişkin olarak SKSFK'nın 3 üncü maddesinde, spor kulüplerinin kuruluş şartları ve kuruluş işlemleri için gerekli bilgi ve belgeler açıklanmıştır. Ayrıca söz konusu maddenin altıncı fıkrasında, *“Kuruluş bildirimi, tescilin şartları ve tüzüğün içeriği ile gerekli belgelere ilişkin diğer hususlar Bakanlık tarafından çıkarılacak yönetmelikle düzenlenir.”* hususu düzenlenmiş bulunmaktadır.

SKSFK'nın 3/6. maddesi kapsamında spor kulüplerinin kuruluş işlemleri, tescil edilmesine ilişkin şartlar, tüzükte yer alması gereken zorunlu unsurlar ile kuruluş için gerekli olan diğer bilgi ve belgelere ilişkin hususlar ise 8/7/2022 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanan “Spor Kulüpleri ve Spor Anonim Şirketleri Tescil Yönetmeliğinde (SKSAŞTY)” düzenlenmiştir (Tescil Yönetmeliği, 2022).

Spor kulüplerinin kuruluşuna ilişkin olarak Tescil Yönetmeliğinin 5 inci maddesinde spor kulüplerinin kuruluşu, 6 ncı maddesinde kuruluş bildirimi ve spor kulübü tüzüğünün incelenmesi, 7 nci maddesinde spor kulüplerinin tüzüğünde bulunması zorunlu olan unsurlar ve 11 inci maddesinde spor kulüplerine üyelik işlemlerinin detaylı olarak hüküm altına alındığı düzenlemeler bulunmaktadır.

#### **1.1.2.1.1. Spor kulüplerinin “dernek” olma vasfının sona ermesi**

Sivil toplum kuruluşlarının örgütlenmesinin en önemli basamaklardan birini oluşturan derneklerin faaliyetlerinde dernek üye ve yöneticileri arasında kazanç paylaşma amacının bulunmaması, Türk Medeni Kanunu ve Dernekler Kanunu hükümleri kapsamında bir zorunluluktur. Dernek kurma hürriyeti, Anayasal temel hak ve ödevler arasında yer almakta olup Anayasanın 33/1. maddesinde, *“Herkesin, önceden izin almaksızın dernek kurma ve bunlara üye olma ya da üyelikten çıkma hürriyetine sahip olduğu”* düzenlenmiş bulunmaktadır.

Dernekler ideal (manevi) bir amaca yönelik olarak kurulur ve faaliyet gösterirler. Dernekler yalnızca üyelerinin ideal hedef ve ihtiyaçlarına ulaşmak için değil aynı zamanda çeşitli alanlarda topluma fayda sağlamak için kamunun da ideal amaçlarını sağlama amacıyla kurulabilirler (Özcan, 2015, s:101). Nitekim kamu yararına çalışan dernekler, 5253 sayılı Kanunun 27 nci maddesinde özel olarak düzenlenmiş olup bir derneğin “kamu yararına çalışan dernek” statüsü kazanması özel şartlara bağlanmıştır. Türkiye Kızılay Derneği, kamu yararına çalışan dernekler arasında ilk akla gelen örnekler arasındadır. Görüldüğü üzere

derneklerin iktisadi amaçla kurulan tüzel kişilerden en önemli farkı, derneklerin kazanç sağlama amacıyla kurulamamasıdır (Türe, 2022, s:104,).

SKSFK'nın spor kulüpleri hakkında uygulamadaki en önemli yeniliklerin başında şüphesiz ki spor kulüplerinin dernek olma vasfının 26.04.2022 tarihi itibarıyla sonlandırılmış olmasıdır. Spor kulüplerinin “dernek” olarak kurulması uygulamasına son verilmesinin nedeni 24.03.2022 tarihinde Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığı'na sunulan SKSFK teklifinin genel gerekçesinde;

*“5253 sayılı Demekler Kanunu uyarınca spor kulüpleri önce demek olarak kurulmakta daha sonra Gençlik ve Spor Bakanlığına tescil ile spor kulübü vasfını kazanmaktadır. Getirilen düzenleme ile bu çift kayıt ve tescil sistemi ortadan kaldırılmakta ve spor kulüplerinin Gençlik ve Spor Bakanlığına tescil ile tüzel kişilik kazanmaları sağlanmaktadır. Bu şekilde spor kulüplerinin öncelikle demek olarak kurulma mecburiyeti ve uygulaması ortadan kaldırmaktadır.*

*Derneklerin kazanç paylaşma amacıyla kurulamayacağına ilişkin 4721 sayılı Türk Medeni Kanunu ve 5253 sayılı Demekler Kanununda yer alan hükümler ve sporun bir endüstri haline geldiği gerçeği göz önüne alındığında; sporun en önemli aktörleri olan spor kulüplerinin dernek statüsünde devam etmelerinin artık mümkün olmadığı açıktır. Bu nedenle, spor kulüplerinin demekler mevzuatından çıkarılıp farklı bir yasal düzenlemeye tabi tutulması zorunludur.”*, şeklinde açıklanmış bulunmaktadır.

SKSFK'nın gerekçesinde belirtilen açıklamalardan da görüldüğü üzere spor kulüplerinin “dernek” olarak kurulması şartına son verilmesinin altında yatan en önemli nedenlerin; spor kulüplerinin iki aşamalı kayıt ve tescil işlemlerinin tek aşamaya indirilmesi ile spor kulüplerinin aynı zamanda dernek statüsünde olması nedeniyle, “kazanç paylaşma amacıyla kurulamayacağına” ilişkin 4721 sayılı Türk Medeni Kanunu ve 5253 sayılı Dernekler Kanununun kapsamından çıkarılması olduğu görülmektedir.

SKSFK'nın yürürlüğe girmesi ile birlikte spor kulüplerinin öncelikle “dernek” olarak tescil ettirilmesi zorunluluğu ortadan kalkmış olduğundan spor kulüplerinin “kazanç paylaşma amacıyla kurulamayacağına” dair kanuni kısıtlama ortadan kalkmış bulunmaktadır. Bu kısıtlamanın ortadan kalkması nedeniyle spor kulüplerinin bundan böyle kazanç paylaşma amacıyla da faaliyette bulunabileceklerini belirtmek mümkündür.

SKSFK'nın genel gerekçesindeki açıklamalardan da görüldüğü üzere; spor kulüplerinin kuruluşları açısından kendine özgü (sui generis) bir yapıya kavuşturulmasının en önemli amaçları arasında dernek statüsünde kurulmasının doğrudan sonucu olan "kâr amacı güdememeleri" kısıtlamasının ortadan kaldırılmasıdır. Böylece spor kulüpleri finansal sürdürülebilirliklerinin sağlanması hedefiyle kâr elde etme amacıyla da faaliyette bulunabilecektir.

Nitekim SKSFK'nın yürürlüğe girmesi ile birlikte amatör ve profesyonel spor dalı ayrımı yapılmaksızın tüm spor dallarında faaliyet gösteren spor kulüplerinin ticari faaliyette bulunabilmelerine imkan tanınması amacıyla şirketleşebilmelerinin önü açılmış ve amatör spor dallarında da "spor anonim şirketi" şeklinde şirketleşmenin alt yapısı oluşturulmuştur.

Kaldı ki SKSFK'nın "Spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin gelir ve giderleri" başlıklı 19 uncu maddesinin birinci fıkrasında spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin gelir türleri sayılmış olup söz konusu madde uyarınca spor kulüplerinin gelirleri kapsamlı bir şekilde sayılmış ve gelir kalemleri arasında “*ve diğer benzeri gelirler*” denilmek suretiyle gelir çeşitleri sınırlandırılmamıştır.

Esasen SKSFK'da spor kulüplerinin "kâr gütme amacıyla" kurulabileceğini belirten bir düzenleme yer almamakla birlikte gerek Kanunun genel gerekçesinde ve gerekse de 19 uncu maddesinde sayılan gelir türlerinden de anlaşıldığı üzere; spor kulüplerinin gelir elde etmesi ve bu sayede finansal sürdürülebilirliklerini sağlamasının amaçlandığı görülmektedir.

Ayrıca spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin gelirlerine ilişkin olarak SKSFK'nın 19/1-o) maddesinde gelir türleri tek tek sayıldıktan sonra “*diğer benzeri gelirler*” denilmek suretiyle spor kulüplerinin gelir elde etmesi için yapabileceği faaliyetler sınırlandırılmamıştır. Ancak spor kulüplerinin kâr gütme amacını ortaya koyabilmesinin en önemli emarelerinden biri de SKSFK'nın, spor kulüplerinin şirketleşebilmesine imkan tanıyan düzenlemeleridir. Nitekim SKSFK'nın 15/1. maddesinde, spor kulüplerinin, belirli bir spor dalına ilişkin aktif ve pasif varlıklarını bir bütün olarak bir spor anonim şirketine sermaye olarak koyabileceği veya devredebileceği belirtilmiş bulunmaktadır. Dolayısıyla spor kulüplerinin şirketleşmesi halinde ticari faaliyette bulunması ve kazanç sağlaması bu kulüplerin en önemli amaç ve hedefleri arasına girecektir (İmamoğlu vd., 2007, s:40; Sultanoğlu, 2008).

Ancak SKSFK'nın yürürlüğe girmesiyle birlikte spor kulüplerinin kâr amacı ile faaliyette bulunup bulunamayacağına dair açık bir hüküm bulunmadığından spor kulüplerinin "kâr amacı gütmeyen kuruluş" niteliğinde değerlendirilip değerlendirilemeyeceğinin tartışılmasında fayda vardır.

Spor kulübü kavramı SKSFK'nın 2/1-ö) maddesi uyarınca, “*Bakanlık ve spor federasyonlarının faaliyetlerine katılmak amacıyla Bakanlığa tescilini yaptıran özel hukuk tüzel kişilerini*” ifade etmekte olup SKSFK'nın yürürlüğe girdiği 26.04.2022 tarihi itibarıyla spor kulüplerinin artık "dernek olma vasfının" sona ermesi ve Kanunun genel gerekçesinde belirtilen açıklamalar kapsamında Kanun Koyucunun amaçları arasında spor kulüplerinin ticari faaliyet yürüterek kazanç elde etmesinin yer aldığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle spor kulüplerini "kâr amacı gütmeyen kuruluşlar" niteliğinde değerlendirilmesinin Kanunun amaç ve hedefleri ile örtüşmeyeceği düşünülmektedir. Ancak bu değerlendirmenin her bir spor kulübünün idari yapısına göre ayrı ayrı değerlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Bu bağlamda bir spor kulübüne bağlı olan bir spor dalının aktif ve pasiflerini bir anonim şirketine devretmesi halinde ya da ticari faaliyet yürüterek kazanç sağlanması amacıyla spor kulübüne bağlı bir iktisadi işletme kurulmuş olması halinde şüphesiz ki spor kulübünün kâr gütmeye amacı ile hareket ettiğini söylemek mümkündür (Durmuş, 2016, s:255).

Spor anonim şirketleri açısından durum değerlendirildiğinde ise anonim şirketlerin kuruluş amacı ve bilhassa faaliyet konusu ticari faaliyetleri barındırdığından spor anonim şirketlerinin "kâr amacı gütmeyen kuruluşlar" olarak nitelendirilmesi mümkün değildir (Durmuş, 2016, s:274; Sunay ve Bayram, 2019, s:79).

Sonuç olarak SKSFK'da spor kulüplerinin “kâr amacı gütmeyen kuruluş” niteliğinde sayılıp sayılmayacağını açıklayan bir düzenleme bulunmaması ve spor kulüplerinin nitelikleri itibarıyla kendine özgü bir özel hukuk tüzel kişisi olması göz önünde bulundurulduğunda; bir spor kulübünün ticari faaliyet ile ilişkisi bulunmaması durumunda “kâr amacı gütmeyen kuruluş” niteliğinde değerlendirilebilmesi mümkündür. Bir başka deyişle, herhangi bir ticari faaliyette bulunmayan ya da spor kulübü tüzel kişiliğine bağlı olan iktisadi işletmesi ya da spor anonim şirketi bulunmayan spor kulüplerinin “kâr amacı gütmeyen kuruluş” statüsünde değerlendirilmesi ve tıpkı bu statüde hareket eden sivil toplum kuruluşları gibi hukuki işlemlerde bulunabilmesinin mümkün olduğu düşünülmektedir.

### 1.1.2.2. Spor anonim şirketleri açısından 7405 sayılı Kanun dönemi

SKSFK'nın yürürlüğe girdiği 26.04.2022 tarihine kadar spor anonim şirketleri hakkında kanuni düzenleme olarak yalnızca 3289 sayılı Kanunun "Profesyonel spor" başlıklı mülga 24 üncü maddesinin üçüncü fıkrası bulunmaktaydı. Bu madde nedeniyle de yalnızca profesyonel spor dallarında faaliyet gösteren spor kulüplerinin şirketleşmesi mümkün bulunmaktaydı. Bu bağlamda, Türk spor mevzuatında spor anonim şirketlerine ilişkin olarak belirtilen kanun maddesi dışında Türkiye Futbol Federasyonu mevzuatı ile sınırlı olmak kaydıyla bazı hukuki düzenlemeler bulunmaktaydı (Devecioğlu vd., 2012).

SKSFK'nın ve bu kanuna dayanılarak hazırlanan ikincil mevzuat hükümlerinin yürürlüğe girmesi ile birlikte spor anonim şirketleri hakkındaki Türk spor mevzuatının temellerinin atıldığını söylemek yanlış olmayacaktır. Anılan Kanunun yürürlüğe girmesi ile birlikte ilk defa bir kanun maddesinde spor anonim şirketinin tanımı yapılmış olup Kanunun 2/1-i) maddesinde spor anonim şirketinin, *"Bir spor kulübünün bağlı ortaklığı veya iştiraki olarak ya da spor kulübünden bağımsız şekilde 13/1/2011 tarihli ve 6102 sayılı Türk Ticaret Kanununa göre kurulan ve spor faaliyetinde bulunmak amacıyla Bakanlığa tescilini yaptıran anonim şirketi,"* ifade ettiği belirtilmiştir. Ayrıca spor anonim şirketlerine ilişkin olarak söz konusu Kanunun "Spor anonim şirketi vasfının kazanılması ve kaybedilmesi" başlıklı 14 üncü maddesinin birinci fıkrasında da *"6102 sayılı Kanuna göre kurulan ve tüzel kişilik kazanan anonim şirketler, Bakanlık tarafından tescil edilmeleri ile spor anonim şirketi vasfını kazanır."* düzenlemesine yer verilmiştir.

SKSFK'nın emredici hükümleri doğrultusunda spor kulüplerinin şirketleşmesi, yalnızca anonim şirket statüsünde mümkün olabilmektedir. SKSFK'nın 14/1. maddesinde belirtildiği üzere, 6102 sayılı TTK kapsamında kuruluş işlemlerini tamamlayarak tüzel kişilik kazanan anonim şirketler, GSB'ye başvurmalarının ardından ilgili anonim şirketin gerekli şartları taşıdığının tespit edilmesi halinde bu şirketler, GSB'ye tescil edilerek spor anonim şirketi vasfını kazanmaktadır.

Spor anonim şirketleri ülkemiz uygulamaları açısından futbol dışındaki spor dallarında yeni bir kavram olduğundan; SKSFK'da spor anonim şirketlerine atfı yapılan başlıca kanuni düzenlemelerin vurgulanmasında fayda bulunmakta olup bu kapsamdaki önemli kanuni düzenlemeler Çizelge 1.2'de gösterilmektedir.

**Çizelge 1.2.** Spor anonim şirketlerine ilişkin 7405 sayılı Kanunda yer alan düzenlemeler

| <b>İlgili Kanun maddeleri</b>                              | <b>Maddeye ilişkin açıklamalar</b>                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Birşelme ve mal varlığının devri başlıklı 8. madde:        | Spor kulüplerinin kendisine bağlı spor dallarından bir veya birkaçını, bir bütün olarak bir spor anonim şirketine mal varlığı şeklinde devredebilmesi.                                           |
| Spor tesisi başlıklı 10. madde:                            | GSB mülkiyet veya tasarrufundaki taşınmazların spor anonim şirketlerine ve üst kuruluşlara 10 yıla kadar pazarlık usulüyle kiralanabilmesi ya da 49 yıla kadar irtifak hakkı tesis edilebilmesi. |
| Üst kuruluş başlıklı 12. madde:                            | İl sınırları içinde bulunan en az 15 spor kulübü ve spor anonim şirketinin bir araya gelmesiyle federasyon, en az 15 federasyonun bir araya gelmesiyle de konfederasyon kurulabilir.             |
| Hissedarlık yapısı başlıklı 15. madde:                     | Spor kulüpleri, belirli bir spor dalına ilişkin varlıklarını bir bütün olarak, bir spor anonim şirketine sermaye olarak koyabilir veya devredebilir.                                             |
| Yardım şekilleri başlıklı 21. madde:                       | GSB ve spor federasyonları; spor kulüplerine, spor anonim şirketlerine ve üst kuruluşlara yardımda bulunabilir.                                                                                  |
| Profesyonel faaliyet başlıklı 23. madde:                   | Spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri, profesyonel şube açabilir.                                                                                                                             |
| Alacakların önceliği başlıklı 24. madde:                   | GSB'nin spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinden kesinleşmiş olan alacakları, Spor Toto Teşkilat Başkanlığı nezdindeki isim hakkı alacaklarından öncelikli olarak tahsil edilir.             |
| Spor federasyonunun görev ve yetkileri başlıklı 24. madde: | Spor federasyonları spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerini sportif yönden denetleme yetkisine sahiptir.                                                                                      |
| 54. madde:                                                 | Futbolcular ve spor kulüpleri ile spor anonim şirketleri futbol menajerlerinin hizmetlerinden yararlanabilir.                                                                                    |

Çizelge 1.2’de belirtilen düzenlemelerden de görüldüğü üzere; SKSFK’nın yürürlüğe girmesi ile birlikte spor anonim şirketlerinin Türk spor mevzuatındaki çerçevesi yeni kanun maddeleri ile belirlenmiş ve amatör ve profesyonel spor dalı ayrımı yapılmaksızın tüm spor dallarında faaliyet gösteren spor kulüplerinin şirketleşmesinin hukuki altyapısı oluşturulmuş ve amatör ve profesyonel tüm spor dallarında spor kulüplerinin şirketleşmesi teşvik edilmiştir.

Nitekim SKSFK teklifinin genel gerekçesinde; spor anonim şirketleri açısından SKSFK öncesindeki dönemde uygulamada belirsiz olan konulara değinilmek suretiyle spor kulüpleriyle bağlantılı olan spor anonim şirketleri ve spor kulüpleri ile herhangi bir hukuki bağı olmadan kurulabilen spor anonim şirketlerinin kuruluş işlemlerine açıklık getirilmiştir. Böylece spor anonim şirketlerinin hukuki açıdan yapısal çerçevesi çizilmiş ve spor anonim şirketlerine ilişkin mevzuatın temelleri oluşturulmuştur.

Keza SKSFK’nın yürürlüğe girmesinin ardından söz konusu Kanuna dayanılarak yürürlüğe konulan yönetmelikler ve diğer alt düzenleyici işlemler kapsamında hüküm altına alınan hukuk kuralları doğrultusunda spor anonim şirketleri hakkında uygulanacak usul ve esaslara ilişkin kapsamlı düzenlemelere yer verilmiştir.

SKSFK'nın kazandırdığı bir gelişme olarak hayata geçen amatör spor dallarında da faaliyet gösteren spor kulüplerinin şirketleşebilmesi olanağının spor kulüplerinin mali yapıları ve finansal sürdürülebilirlikleri açısından değerlendirilmesi gerekmektedir.

Gün geçtikçe gelişen ve büyüyen spor endüstrisi içinde spor kulüplerinin varlıklarını idame ettirebilmeleri için güçlü bir mali yapıya kavuşturulması gerektiği kuşkusuzdur. Bu bağlamda özellikle futbol branşındaki spor kulüplerinin başını çektiği birçok spor dalında faaliyet gösteren kulüplerin kâr elde etme hedefi perspektifinde şirketleşerek güçlü bir finansal yapıya kavuşma arzusunda olduğu görülmektedir. Örneğin Türkiye Futbol Federasyonu 2023-2024 sezonu Trendyol Süper Ligi'nde mücadele eden yirmi futbol takımından dört büyükler olarak adlandırılan Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor'un da içinde olduğu Çizelge 1.3'de isimleri belirtilen on futbol takımının spor anonim şirketi şeklinde örgütlendiği görülmektedir (Türkiye Futbol Federasyonu, 2024).

**Çizelge 1.3.** 2023-2024 TFF Trendyol Süper Lig'de mücadele eden spor anonim şirketleri

|                                       |
|---------------------------------------|
| 1- Beşiktaş A.Ş.                      |
| 2- Çaykur Rizespor A.Ş.               |
| 3- Fenerbahçe A.Ş.                    |
| 4- Galatasaray A.Ş.                   |
| 5- Gaziantep Futbol Kulübü A.Ş.       |
| 6- İstanbulspor A.Ş.                  |
| 7- Kasımpaşa A.Ş.                     |
| 8- Sıltaş Yapı Pendikspor Futbol A.Ş. |
| 9- Trabzonspor A.Ş.                   |
| 10- Yukatel Adana Demirspor A.Ş.      |

TFF Trendyol Süper Ligi'nde mücadele eden futbol takımlarının yarısının spor anonim şirketi statüsünde olması dikkat çekici bir oran olup futbol spor dalında mücadele eden spor anonim şirketi sayısında yıllar itibarıyla artış olduğu açıkça gözlemlenmektedir. Bu durum spor kulüplerin ticari açıdan kârlılık anlayışı içinde finansal yapılarını güçlendirmeye çalıştıklarını ve günümüz ekonomisinde güçlü bir mali yapıya sahip olmaları gerektiğinin son derece önemli olduğunu bizlere göstermektedir.

## 1.2. Spor kulüpleri türleri

Spor kulüpleri, spor faaliyetlerine katılmak amacıyla kurulan özel hukuk tüzel kişileridir. Spor kulüplerinin kurucularının ya da faaliyet gösterdikleri spor müsabakalarının özellikleri ve mevzuatta yer alan bazı atıflar nedeniyle spor kulüpleri, uygulamada farklı isimlerle nitelendirilebilmektedir. Ancak spor kulüpleri her ne ad altında anılırsa anılsın (ör: müessese spor kulübü, askeri spor kulübü, belediye spor kulübü) aynı kural ve düzenlemelere tabidir. Bu durumun ttek istisnası futbol kulüpleridir. TFF'nin özerk bir yapıya sahip olması nedeniyle 5894 sayılı Kanun gereğince futbol kulüpleri hakkında istisnai olarak bazı farklı düzenlemeler uygulanabilmektedir (TFF Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun, 2009).

Ülkemiz uygulamaları açısından, “spor anonim şirketi” kavramı futbol spor dalı dışındaki spor dallarında yeni bir kavram olduğundan spor anonim şirketlerine ilişkin açıklamalara araştırmanın diğer bölümlerinde kapsamlı olarak değinilecektir. Araştırmanın bu bölümünde spor kulüplerinin türleri, 5253 sayılı Dernekler Kanunu dönemi ile SKSFK dönemi olmak üzere iki ana başlık altında ele alınacaktır.

### 1.2.1. 5253 sayılı Kanun döneminde spor kulüpleri türleri

Spor kulüplerinin kuruluşunun Dernekler Kanunu mevzuat hükümleri kapsamında gerçekleştirildiği 26.04.2022 tarihi öncesi döneme ilişkin olarak faaliyette bulunan spor kulüpleri türleri Çizelge 1.4’de gösterilmektedir.

**Çizelge 1.4.** 5253 sayılı Kanun döneminde spor kulüpleri türleri

|                                         |                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Spor kulüpleri</b>                | Spor faaliyetlerine katılmak amacıyla kurularak futbol spor dalında TFF’ye diğer spor dallarında ise GSB’ye kayıt ve tescilini yaptıran derneklerdir (3289 sayılı Kanun mülga 20. md. – 5253 sayılı Kanun mülga 14. md.).                               |
| <b>2. Gençlik ve spor kulüpleri</b>     | Gençlik ve spor faaliyetlerine katılmak amacıyla kurularak futbol spor dalında TFF’ye diğer spor dallarında ise GSB’ye kayıt ve tescilini yaptıran derneklerdir (3289 sayılı Kanun mülga 20. md. – 5253 sayılı Kanun mülga 14. md.).                    |
| <b>3. İhtisas spor kulüpleri</b>        | En fazla iki spor dalında faaliyet göstermek üzere kurularak GSB’ye kayıt ve tescilini yaptıran derneklerdir (GSKY, 2005 - mülga 31. md.).                                                                                                              |
| <b>4. Üst kuruluşlar</b>                | Spor alanında on beş, gençlik alanında beş kulübün bir araya gelmesiyle kurulan federasyonlar ve spor alanında en az on, gençlik alanında üç federasyonun bir araya gelmesiyle kurulan konfederasyonlardır (GSKY, 2005 - mülga 21 .md.)                 |
| <b>5. Okul spor kulüpleri</b>           | Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı eğitim ve öğretim kurumları bünyesinde kurulan, GSB’ye kayıt ve tescil edilmeyen ve faaliyetlerini Okul Spor Faaliyetleri Yönetmeliği (OSFY) kapsamında yürüten kulüplerdir (Okul Spor Faaliyetleri Yönetmeliği, 2019). |
| <b>6. Müessese/kurum spor kulüpleri</b> | Kamu kurum ve kuruluşları bünyesinde kurulan spor kulüpleridir.                                                                                                                                                                                         |

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>7. Askeri spor kulüpleri</b> | Milli Savunma Bakanlığı bünyesinde kurulan, ulusal spor faaliyetleri ile uluslararası spor faaliyetleri kapsamında gerçekleştirilen Uluslararası Askeri Sporlar Konseyince (CISM) düzenlenen oyun ve şampiyonalara katılım sağlayan kulüplerdir. |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 1.2.2. 7405 sayılı Kanun döneminde spor kulüpleri türleri

SKSFK'nın yürürlüğe girmesi ile birlikte, kanunun emredici hükümleri nedeniyle Çizelge 1.3'de belirtilen spor kulüpleri türlerinde bir takım değişiklikler hasıl olmuştur. Dolayısıyla SKSFK'nın yürürlüğe girdiği 26.04.2022 tarihinden itibaren spor kulüpleri türlerinin güncel mevzuat hükümleri kapsamında açıklanması yararlı olacaktır. Bu bağlamda, SKSFK hükümleri çerçevesinde spor kulüpleri türlerine ilişkin genel açıklamalar Çizelge 1.5'de belirtilmiştir.

**Çizelge 1.5. 7405 sayılı Kanun döneminde spor kulüpleri türleri**

|                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Spor kulüpleri</b>                                    | Spor faaliyetlerine katılmak amacıyla futbol spor dalı da dahil olmak üzere tüm spor dallarında GSB'ye kayıt ve tescilini yaptıran tüzel kişilerdir (SKSFK 3. md.).                                                                                                                                                                      |
| <b>2. Gençlik ve spor kulüpleri</b><br>(sona erdirilmiştir) | Gençlik ve spor kulüplerinin dayanağı olan 5253 sayılı Kanunun 14. maddesi yürürlükten kaldırılmıştır. Gençlik ve spor kulüpleri SKSFK'nın geçici 1/3. maddesi uyarınca; spor kulübü ya da gençlik derneği olarak tercihte bulunarak faaliyetlerine devam etmek zorundadır.                                                              |
| <b>3. İhtisas spor kulüpleri</b>                            | En fazla iki spor dalında faaliyet göstermek üzere kurulan ve seçtikleri spor dalının bütün kategorilerinde faaliyet gösteren spor kulüpleridir (SKSFK 2/1-f) maddesi).                                                                                                                                                                  |
| <b>4. Üst kuruluşlar</b>                                    | Amatör spor faaliyetlerinde bulunan spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin, il sınırları içerisinde en az 15 spor kulübü veya spor anonim şirketinin bir araya gelmesiyle kurulan federasyon, en az 15 federasyonun bir araya gelmesiyle kurulan konfederasyonlardır (SKSFK 12. md.).                                               |
| <b>5. Okullar</b>                                           | Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı eğitim ve öğretim kurumları olarak OSFY kapsamında spor faaliyetlerine katılan, ancak spor kulübü unvanı almak istiyorsa GSB'ye başvurarak kurucu tescil (tüzel kişiliğin kazanılması) başvurusunda bulunması zorunlu olan kuruluşlardır (Okul Spor Faaliyetleri Yönetmeliği, 2019).                     |
| <b>6. Müessese/kurum spor kulüpleri</b>                     | Kamu kurum ve kuruluşları bünyesinde kurulan ve GSB'ye başvurarak kurucu tescil (tüzel kişiliğin kazanılması) başvurusunda bulunması zorunlu olan spor kulüpleridir (SKSFK geçici md. 4/3).                                                                                                                                              |
| <b>7. Askeri spor kulüpleri</b>                             | Milli Savunma Bakanlığı bünyesinde kurulan, kurucu tescil (tüzel kişiliğin kazanılması) başvurusunda bulunma zorunluluğu olmayan ve ulusal spor faaliyetleri ile uluslararası spor faaliyetleri kapsamında Uluslararası Askeri Sporlar Konseyince (CISM) düzenlenen oyun ve şampiyonalara katılım sağlayan kulüplerdir (SKSFK 1/4. md.). |

SKSFK döneminde spor kulüplerinin türleri özetle Çizelge 1.5'de belirtildiği şekildedir. Ancak güncel mevzuat hükümleri açısından spor kulüpleri türlerinin teşekkülü ve faaliyetlerine ilişkin olarak aşağıda yer alan detaylı açıklamaların dikkate alınması gerekmektedir.

### 1.2.2.1. Spor kulüpleri ile gençlik ve spor kulüpleri

Spor kulüpleri, spor faaliyetlerine katılmak amacıyla SKSFK'nın 3 üncü maddesi ile SKSAŞTY'nin 5 inci ve 6 ncı maddeleri doğrultusunda doğrudan spor kulübünün kurulacağı ildeki gençlik ve spor il müdürlüğüne yapılacak başvuru üzerine il müdürlüğü tarafından yapılacak spor kulüpleri siciline tescil işlemi üzerine tüzel kişilik kazanan özel hukuk tüzel kişileridir.

SKSFK'nın getirdiği önemli yeniliklerden biri de “gençlik ve spor kulübü” tüzel kişiliklerine son verilerek spor kulübü faaliyetleri ile gençlik kulübü faaliyetlerinin birbirinden ayrılmasıdır. Bu bağlamda, 5253 sayılı Kanunun 14 üncü maddesinin yürürlükten kaldırılmasıyla birlikte “*hem spor faaliyetlerine ve hem de boş zamanı değerlendirme faaliyetine*” yönelik özel hukuk tüzel kişileri olan gençlik ve spor kulüplerinin kuruluşunun yasal dayanağı ortadan kalkmıştır. Gençlik ve spor kulübü kavramının yasal dayanağını oluşturan 3289 sayılı Kanunun “Gençlik ve spor kulüpleri” başlıklı 20 nci maddesi ile 5253 sayılı Kanunun 14 üncü maddesi, SKSFK'nın 58 nci maddesi ile yürürlükten kaldırılmış bulunmaktadır.

Nitekim SKSFK'nın geçiş hükümleri başlıklı bölümünün geçici 1/3. maddesinde, “*Bu Kanunun yürürlüğe girmesinden önce 5253 sayılı Kanuna istinaden kurulmuş ve Bakanlık veya Türkiye Futbol Federasyonu tarafından tescil edilmiş olan gençlik ve spor kulüpleri; faaliyet göstermek istedikleri alana göre, Kanunun yürürlüğe girdiği tarihten itibaren en geç iki yıl içinde spor kulübü veya gençlik derneği olarak tercihlerini yaparak Bakanlığa bildirimde bulunurlar. Münhasıran gençlik faaliyetlerinde bulunacak gençlik dernekleri, 5253 sayılı Kanuna tabi olarak faaliyetlerini sürdürür.*” hususları düzenlemiş bulunmaktadır.

Kanun Koyucu bu şekilde, gençlik faaliyetleri ile spor faaliyetlerini birbirinden ayırmış ve SKSFK'nın yayımlandığı 26.04.2022 tarihinden önce 5253 sayılı Kanun kapsamında kurulmuş olan gençlik ve spor kulüplerinin; kendi tercihleri doğrultusunda GSB'ye yapacakları bildirimde göre bu tarihten sonraki faaliyetlerine ya “spor kulübü” olarak ya da “gençlik derneği” olarak devam etmeleri gerektiği hüküm altına almıştır.

SKSFK'nın geçici 1/3. maddesinde öngörülen iki yıllık süre kapsamında gençlik ve spor kulüplerinin en geç 26.04.2024 tarihine kadar “spor kulübü” ya da “gençlik derneği” olarak faaliyetlerine devam etme tercihlerini GSB'ye bildirmeleri gerekmektedir.

Gençlik ve spor faaliyetlerinin birbirinden ayrılmasının sonucu olarak “spor kulübü” olarak faaliyetlerine devam etmek isteyen gençlik ve spor kulüpleri, SKSFK’ya ve bu kanuna dayanılarak yürürlüğe konulan ilgili mevzuat hükümlerine uymak zorunda olmasına karşın; “gençlik derneği” olarak faaliyetlerine devam etmek isteyen gençlik ve spor kulüpleri ise 5253 sayılı Dernekler Kanunu mevzuatı kapsamında faaliyetlerini yürütmeye devam edecektir.

Nitekim SKSFK’nın yürürlüğe girmesi ile birlikte spor kulüplerinin Kanun kapsamında idari ve mali açıdan getirilen pek çok yeniliğe uyum sağlaması gerektiğinden Kanun koyucu, SKSFK’nın geçici 1/5. maddesinde düzenlediği, “*Spor kulüpleri ve üst kuruluşları, bu Kanunun yürürlüğe girdiği tarihten itibaren en geç bir yıl içinde tüzükleri ile idari ve mali yapılarını bu Kanun hükümlerine uygun hâle getirir. Bu süre içinde uygunluğunu sağlayamayanlara altı aya kadar ek süre verilebilir. Buna rağmen uygunluğunu sağlayamayanların Bakanlık nezdindeki tescilleri iptal edilir.*” hükmü ile spor kulüplerinin tüzükleri ile idari ve mali yapılarını SKSFK ile uyumlu hale getirebilmesi için bir yıllık süre ve takdiri altı aylık süre öngörmüş ve bu süre içinde gerekli yükümlülüğün yerine getirilmemesi sonucunu Bakanlık nezdindeki tescilin iptali yaptırımına bağlamıştır. Ancak gençlik ve spor kulüplerinden faaliyetlerine “gençlik derneği” olarak devam etmek isteyen kuruluşların bu şekilde bir kanuni yükümlülüğü bulunmamaktadır.

#### **1.2.2.2. İhtisas spor kulüpleri**

SKSFK’nın “Tanımlar” başlıklı 2 nci maddesinin birinci fıkrasının (f) bendinde ihtisas spor kulübü kavramı, “*En fazla iki spor dalında faaliyet göstermek üzere kurulan ve seçtikleri spor dalının bütün kategorilerinde faaliyet gösteren spor kulüplerini ifade eder.*” şeklinde tanımlanmış olup esasen spor kulüplerinin kuruluş ve tesciline ilişkin olan doğrudan GSB’ye başvuru şartı dışında ihtisas spor kulüplerinin tanımında bir değişiklik olmamıştır. Nitekim GSKY’nin mülga 31 nci maddesinde ihtisas spor kulüpleri, “*4/11/2004 tarihli ve 5253 sayılı Dernekler Kanununa göre kurulan ve en fazla iki spor dalında faaliyet göstermek üzere bu Yönetmelik uyarınca kayıt ve tescilleri uygun görülen kulüpler, “İhtisas Spor Kulübü” adını alırlar.*” şeklinde tanımlanmıştır (Spor Kulüpleri Yönetmeliği, 2005).

SKSFK dönemi ile birlikte bu ihtisas spor kulüplerine ilişkin en kapsamlı açıklamalara SKSAŞTY’nin “İhtisas spor kulüpleri” başlıklı 10 uncu maddesinde yer verilmiştir. Söz konusu madde uyarınca,

“MADDE 10- (1) En fazla iki spor dalında faaliyet gösteren ve ikinci fıkrada belirtilen şartları sağlayan spor kulüpleri, ihtisas spor kulübü adını alırlar.

(2) İhtisas spor kulüplerinin;

a) Seçtikleri spor dalının bütün kategorilerinde faaliyette bulunmaları,

b) Faaliyette bulunacakları spor dalında en az üçüncü kademe antrenörlük belgesine sahip sözleşmeli antrenör çalıştırmaları,

c) Faaliyette bulunacakları spor dalıyla ilgili tapulu, tahsisli veya kiralanmış tesislerinin bulunması,

zorunludur.

...” hususlarının belirtildiği görülmektedir (Tescil Yönetmeliği, 2022).

İhtisas sözcüğünün kelime anlamından da anlaşıldığı üzere ihtisas spor kulüpleri, sınırlı sayıda spor dalında ihtisas sahibi olan spor kulüpleridir. İhtisas spor kulüpleri mevzuat gereğince en fazla iki spor dalında faaliyet gösterme hakkına sahiptir. İhtisas spor kulüpleri, spor hukuku mevzuatında özel olarak tanımlanmış olmakla birlikte, bir spor kulübünün ihtisas spor kulübü sıfatıyla faaliyetlerinin yürütmesinin mevzuat açısından hangi avantajları sağladığının değerlendirilmesi faydalı olacaktır.

Bu bağlamda, SKSFK’nın “Kamu yararına çalışan spor kulüpleri” başlıklı 11 inci maddesinin üçüncü fıkrasında, “*Olimpik spor dallarının dünya şampiyonalarına sporcusunun katılması veya faaliyette bulunduğu her spor dalında olimpik, paralimpik veya deaflimpik oyunlarına sporcu göndermesi*” şartıyla, ihtisas spor kulüplerinin kamu yararına çalışan spor kulüpleri vasfını kazanabileceğinin düzenlenmiş olmasının dışında mevzuatta ihtisas spor kulübü olarak faaliyette bulunulmasının imtiyaz sağladığı başkaca bir düzenleme bulunmamaktadır.

### 1.2.2.3. Üst kuruluşlar

Üst kuruluş kavramı spor kulüpleri açısından yeni bir kavram değildir. SKSFK’nın yürürlüğe giriş tarihi öncesi dönemde üst kuruluş kavramı, GSKY’nin mülga 21 inci maddesinde, “*Spor alanında on beş, gençlik alanında beş kulübün bir araya gelmesiyle kurulan federasyonlar ve spor alanında en az on, gençlik alanında üç federasyonun bir araya gelmesiyle kurulan konfederasyonlar*” üst kuruluş olarak tanımlanmaktaydı (Spor Kulüpleri Yönetmeliği, 2005).

Aslında “üst kuruluş” kavramının spor kulüpleri mevzuatına Dernekler Kanunundan alıntılandığını söylemek gerekir. Nitekim Dernekler Kanununun 2/1-g) maddesinde “üst kuruluş” kavramı, “*Derneklerin oluşturduğu tüzel kişiliği bulunan federasyonlar ve federasyonların oluşturduğu konfederasyonlar*” şeklinde tanımlanmıştır. Dernekler mevzuatında “üst kuruluş” olarak adlandırılan federasyon ve konfederasyonların kuruluş şartları Dernekler Yönetmeliğinde tanımlanmıştır. Dernekler Yönetmeliğinin 9/1. maddesi uyarınca federasyonlar, “*kuruluş amaçları aynı olan en az beş derneğin bir araya gelmesi ile*”; konfederasyonlar ise aynı Yönetmeliğin 10/1. maddesi uyarınca, “*Kuruluş amaçları aynı olan en az üç federasyonun bir araya gelmesi ile*” kurulabilmektedir (Dernekler Yönetmeliği, 2005).

Kanun Koyucu tarafından spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin örgütlenerek daha büyük ve güçlü yapılar oluşturulabilmesi için spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri birliktelikleri ile kurulabilen federasyon ve konfederasyonların oluşumuna yani “üst kuruluşlara” SKSFK’da da yer verilmiştir. Sivil toplumda sporun tabana yayılması bağlamında spor kulübü ve spor anonim şirketlerinin nitelik ve nicelik açısından gelişimi önem arz ettiği için bu kuruluşların bir araya gelerek oluşturacağı üst kuruluşların da desteklenmesi ve spor hukuku mevzuatında üst kuruluşların da dayanağına yer verilmesi önem arz etmektedir.

Aksi halde SKSFK ile ortaya konulan yeni yasal düzenlemelerle tıpkı “gençlik ve spor kulübü” yapılanmasına son verildiği gibi “üst kuruluş” yapılanmasına da son verilmesi mümkün olabilirdi. Ancak Kanun Koyucu tarafından bu anlayış benimsenmemiş ve spor kulüpleri mevzuatında “üst kuruluş” yapılanmasına hukuki altyapı sağlanarak bu yapılanmanın varlığı korunmuştur.

Üst kuruluş kavramı, SKSFK’nın “Üst kuruluş” başlıklı 12 nci maddesinin birinci fıkrası uyarınca, *en az on beş spor kulübü veya spor anonim şirketinin bir araya gelmesiyle federasyon, en az on beş federasyonun bir araya gelmesiyle de konfederasyon kurulabilmesi* mümkün olup söz konusu maddenin devam eden fıkralarında üst kuruluşun kuruluşu, zorunlu organları ile ihtiyari organlarına ilişkin düzenlemelere yer verilmiştir. Üst kuruluşların oluşumu, kuruluş işlemleri, tüzüğü, organları, faaliyet alanı, sona ermesi ve tasfiyesine ilişkin detaylı düzenlemeler ise SKSAŞTY’nin “Üst Kuruluşlar” başlıklı 7 nci bölümünde yer alan 29 ila 36 ncı maddeleri arasında düzenlenmiştir (Tescil Yönetmeliği, 2022).

Üst kuruluşların varlığı spor kulüplerinin örgütlenmesi açısından önem arz etmekle birlikte, üst kuruluşlar açısından SKSFK’da yer alan en dikkat çekici düzenleme, Kanunun 12/7. maddesinde yer alan, “...üst kuruluşlar, spor federasyonlarının izni olmaksızın bunların görev ve yetkilerini doğrudan veya dolaylı olarak kullanamazlar” şeklindeki düzenlemedir. Söz konusu maddede, SKSFK’nın 26/1. maddesi kapsamında, kanunla veya Cumhurbaşkanlığı kararnamesi ile kurulan spor federasyonlarının görev alanı korunuyor ve üst kuruluşların bu alana dahil olması spor federasyonlarının iznine tabi kılınıyor gibi görünse de üst kuruluşların spor federasyonlarından izin alarak kanunla veya Cumhurbaşkanlığı kararnamesiyle kurulan spor federasyonlarının görevlerini yerine getirmesi, yani sportif lig ve faaliyetlerini yürütmesi ihtimalinin, Türk spor yönetimi açısından bazı sorunları da beraberinde getirebileceği göz ardı edilmemelidir.

Dolayısıyla SKSFK’nın 12/7. maddesi ile zımnen dahi olası spor federasyonlarının en önemli vazifesi olan sportif müsabaka ve faaliyetleri yürütme görevini, izin alınmak suretiyle üst kuruluşlara devredebilmesine dayanak teşkil eden bu düzenleme, spor federasyonları nezdinde doğurabileceği sonuçlar açısından riskli bir düzenlemedir.

Nitekim Kanun Koyucu spor federasyonlarının görev alanını koruyabilmek adına SKSFK’nın 47/6. maddesinde, “...Bakanlık veya spor dalının ilgili olduğu spor federasyonundan yazılı izin almaksızın; spor federasyonu gibi faaliyet gösterdikleri izlenimini uyandıracak söz ve deyimleri kullanan ya da bu tarz davranışlarda bulunan kişiler, Bakanlık veya ilgili spor federasyonunun şikayeti üzerine üç aydan bir yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır.” düzenlemesine yer vererek spor federasyonlarının görev alanına giren kişiler hakkında cezai sorumluluk maddesi öngörmüştür.

Uygulamada 5253 sayılı Kanun kapsamında dernek kökenli kuruluşların bir araya gelerek kurduğu federasyon ve konfederasyonlar, SKSFK’nın 26/1. maddesi kapsamında kurulan spor federasyonlarının görev alanını ihlal ederek, sportif müsabaka ve faaliyetler düzenlediğine GSB uygulamasında sıklıkla rastlanmaktadır.

Spor federasyonlarının uygulamada spor müsabaka ve faaliyetlerini gerçekleştirirken yaşadığı problemler göz önüne alındığında; üst kuruluşlara SKSFK’nın 12/7. maddesinde verilen bu yetkinin doğurabileceği sakıncalar dikkate alınarak, üst kuruluşların spor federasyonlarından izin almak suretiyle spor federasyonlarının görev ve yetkilerini

kullanabilmesine imkan sağlayan söz konusu yasal düzenlemenin kanunla daha katı şartlara bağlanması ya da yürürlükten kaldırılmasının faydalı olabileceği düşünülmektedir.

#### **1.2.2.4. Okul spor kulüpleri, müessese/kurum spor kulüpleri ve askeri spor kulüpleri**

Okul spor kulüpleri olarak adlandırılan kulüpler, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı eğitim ve öğretim kurumları bünyesindeki okulların spor faaliyetlerine katılmak amacıyla oluşturduğu spor kulüpleridir (Öğüt ve İmamoğlu, 2011).

Okul spor kulüplerinin sportif faaliyetlerinin koordinasyonu amacıyla 09.06.2023 tarihine kadar Türkiye Okul Sporları Federasyonu (TOSF) görev yapmıştır. Nitekim Türkiye Okul Sporları Federasyonu Ana Statüsünün 4/1-g) maddesinde kulüp tanımının, “okul spor kulüplerini” ifade ettiği belirtilmekte ve spor federasyonu genel kurul toplantılarında Ana Statünün 7/3. maddesi uyarınca okul spor kulüplerinin temsilcilerine oy verilmekteydi (Okul Sporları Federasyonu Ana Statüsü, 2014).

Ancak TOSF, 9/6/2023 tarihli ve 32216 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile kapatılmış ve tüzel kişiliği sona erdirilmiştir. Dolayısıyla TOSF Ana Statüsü yürürlükten kaldırılmamış ise de hukuken uygulanma imkanı kalmamıştır.

Esasen TOSF'nin kapatılmasının başlıca nedeni, okul spor faaliyetlerinin OSFY'de belirtilen usul ve esaslar kapsamında GSB tarafından yürütülmesidir (Okul Spor Faaliyetleri Yönetmeliği, 2019).

Zira TOSF'nin kapatılmasına ilişkin Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 2 nci maddesinde, *Türkiye Okul Sporları Federasyonu'nun görevlerinin Görevleri Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü tarafından yürütölmek üzere kapatıldığı*” belirtilmek suretiyle GSB'nin okul spor faaliyetlerinden sorumlu olduğu belirtilmiştir.

Spor kulüplerinin kuruluşunun Dernekler Kanunu hükümlerine tabi olduğu dönemde (SKSFK öncesi dönem) uygulamada okul spor kulüpleri ile müessese/kurum spor kulüpleri olarak adlandırılan bazı spor kulüpleri (örneğin: MTA Spor Kulübü, Karyolları Spor Kulübü, Ormanspor, DSİ Spor Kulübü ve kamu kurumu destekli spor kulüpleri) dernek olarak kurularak tüzel kişilik kazandıktan sonra spor faaliyetlerine katılmak için TFF'ye ya da

GSB'ye tescil edilmiş olmalarına karşın; bazı okul spor kulüpleri ile müessese/kurum spor kulüpleri dernek olarak tüzel kişilik kazanmaksızın spor faaliyetlerine katılabilmek için doğrudan TFF'ye ya da GSB'ye tescil edilmiştir.

Ancak SKSFK'nın "Amaç ve kapsam" başlıklı birinci maddesinin dördüncü fıkrası kapsamında Milli Savunma Bakanlığı bünyesinde kurulan askeri spor kulüpleri haricindeki tüm spor kulüplerinin tüzel kişilik kazanmak suretiyle spor faaliyetlerine katılması zorunlu tutulmuştur.

Nitekim spor kulüplerinin tüzükleri ile idari ve mali yapılarını SKSFK'ya uygun hale getirmeleri amacıyla öngörülen kanuni sürenin uzatılması için SKSFK'ya eklenen geçici 4 üncü maddenin üçüncü fıkrasında yer alan, "*müessese kulüpleri, 26/10/2024 tarihine kadar bu Kanunda öngörülen şartları yerine getirerek tescillerini yaptırır. Belirtilen süre içerisinde uygunluğunu sağlayamayanların Bakanlık nezdindeki tescilleri iptal edilir.*" düzenlemesinden de görüldüğü üzere halen kurucu tescil başvurusunda bulunarak tüzel kişilik kazanmamış olan kamu kurum ve kuruluşları bünyesindeki spor kulüplerinin SKSFK kapsamındaki yükümlülüklerini yerine getirerek tescil işlemlerini gerçekleştirmesi gerektiği belirtilmiştir.

SKSFK'nın 1/4. maddesi uyarınca askeri spor kulüpleri, tüzel kişilik kazanması zorunlu (kurucu tescil başvurusu) olmayan ancak ulusal ve uluslararası spor müsabakalarına iştirak eden spor kulüpleridir. Müessese/kurum spor kulüpleri dahil olmak üzere askeri spor kulüpleri dışındaki tüm spor kulüplerinin SKSFK kapsamında kurucu tescil başvurusunda bulunarak tüzel kişilik kazanması zorunlu tutulmuştur. Bununla birlikte okul spor faaliyetlerine katılım sağlayan okulların spor faaliyetleri OSFY hükümleri kapsamında GSB koordinasyonunda yürütüldüğünden bu okulların okul spor faaliyetlerine katılmak için spor kulübü olarak kuruluş başvurusu yaparak tüzel kişilik kazanma zorunlulukları bulunmamaktadır.

Ancak spor federasyonlarının faaliyetlerine katılmak isteyen tüm spor kulüpleri gibi okul spor kulüplerinin de spor kulübü olarak tüzel kişilik kazanmak amacıyla GSB'ye kurucu tescil başvurusunda bulunmaları mevzuat açısından zorunludur. Bir başka ifadeyle, yalnızca OSFY kapsamında yürütülen okul spor faaliyetlerine katılmak isteyen okul spor kulüplerinin SKSFK anlamında GSB'ye kuruluş tescil başvurusu yapma zorunluluğu bulunmamaktadır.

### 1.3. 7405 sayılı Kanun ile birlikte yürürlüğe giren ikincil mevzuat hükümleri

5253 sayılı Dernekler Kanunu döneminde spor kulüpleri hakkında uygulanan mevzuat hükümleri; 4721 sayılı Kanunun dernekler hakkındaki ilgili hükümleri, 5253 sayılı Kanun, 3289 sayılı Kanunun mülga 20 nci maddesi ile GSKY'den oluşmaktaydı (Spor Kulüpleri Yönetmeliği, 2005).

Spor anonim şirketleri hakkında ise 6102 sayılı TTK'nın anonim şirketler hakkındaki düzenlemeler, 3289 sayılı Kanunun mülga 24 üncü maddesi ile TFF talimatlarında futbol liglerinde mücadele edecek olan spor anonim şirketleri hakkında uygulanan maddeler yer almaktaydı.

SKSFK'nın yürürlüğe girmesi ile birlikte Türk spor mevzuatı açısından spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri mevzuatı yeni bir temele oturtulmuş, hukuki ve idari yapılarının sınır ve çerçeveleri yeniden çizilmiş, bu alanda birçok yenilik getirilmiş ve spor kulüpleri ile spor anonim şirketlerinin finansal sürdürülebilirliklerinin sağlanması hedefiyle mali kriterler ve finansal kısıtlamalar içeren düzenlemeler yürürlüğe konularak söz konusu kısıtlamaların ihlali halinde spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin başkan ve yöneticileri hakkında hapis cezasını da kapsayan cezai yükümlülüklerle ilişkin düzenlemeler yürürlüğe konulmuştur.

SKSFK'nın yürürlüğe girdikten sonra Kanunda yer alan düzenlemelere ilişkin usul ve esasların belirlenmesi amacıyla ikincil mevzuat hükümleri yürürlüğe konulmuştur. Bu bağlamda araştırmanın ilerleyen bölümlerinde değinilecek olan SKSFK kapsamında yürürlüğe konulan ikincil mevzuat hükümleri, Çizelge 1.6'da açıklanmış bulunmaktadır.

**Çizelge 1.6.** 7405 sayılı Kanun kapsamında yürürlüğe konulan ikincil mevzuat hükümleri

| Yönetmeliğin/Tebliğinin adı                                                                                                                                                        | Dayanak madde                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| 1- Spor Kulüpleri ve Spor Anonim Şirketleri Tescil Yönetmeliği (RG. 8/7/2022 S.31890)                                                                                              | SKSFK 3/6., 12/9. ve 14/6. md. |
| 2- Spor Anonim Şirketlerinin Esas Sözleşmesinin Asgari İçeriği, Ortaklık Yapısı, Pay Sahipliği, Sermayesi ve Organlarına İlişkin Usul ve Esaslar Tebliği (R.G. 26/7/2022 S. 31904) | SKSFK 17. md.                  |
| 3- Spor Kulüpleri Tarafından Tutulacak Defter ve Kayıtlar Hakkında Yönetmelik (RG. 7/9/2022 S. 31946)                                                                              | SKSFK 7/2. ve 12/9. md.        |
| 4- Spor Kulüplerinin Birleşmesi ve Mal Varlığı Devri Yapmalarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik (RG. 14/9/2022 S. 31953)                                              | SKSFK 8/8. md.                 |
| 5- Spor Kulüplerinin Genel Kurul ve Yönetim Kurulu Toplantılarının Elektronik Ortamda Yapılmasına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik (RG. 10/11/2022 S. 32009)            | SKSFK 7/3. md.                 |
| 6- Spor Kulüpleri ve Spor Anonim Şirketlerinin Borçlanma Sınırlamalarından Muafiyetlerine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik (RG. 22/12/2022 S. 32051)                    | SKSFK 20/5. md.                |

#### 1.4. Spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri hakkındaki mevzuat hükümleri

Bu başlık altında SKSFK ile SKSAŞTY hükümleri uyarınca spor kulüplerine ve spor anonim şirketlerine ilişkin düzenleme ve işlemler ayrı ayrı incelenecektir.

##### 1.4.1. Spor kulüplerinin kuruluşu ve tüzel kişilik kazanması

Araştırmanın 1.1.2.1. numaralı bölümünde de detaylı olarak açıklandığı üzere; SKSFK'nın yürürlüğe girdiği 26.04.2022 tarihinden itibaren spor kulüplerinin kuruluş ve tüzel kişilik kazanması işlemlerinde, 5253 sayılı Dernekler Kanunu hükümleri kapsamında spor kulüplerinin öncelikle dernek statüsünde kurularak tüzel kişilik kazanması usulü kaldırılmış ve spor kulüplerinin doğrudan GSB'ye müracaat etmesi üzerine spor kulüpleri siciline tescil edilerek tüzel kişilik kazanması uygulamasına geçilmiştir (Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu, 2022).

Spor kulüplerinin tescili ve tüzel kişilik kazanması SKSFK'nın 3 üncü maddesinde düzenlenmiş olup söz konusu madde uyarınca, spor kulüplerinin kuruluş işlemlerinin gerçekleştirilmesi için izlenecek usul ve adımlar Çizelge 1.7'de belirtilmiştir:

**Çizelge 1.7.** Spor kulüplerinin kuruluş işlemleri

|                                                    |                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Başvuru:                                           | Gerçek veya tüzel en az 7 kişinin tüzük ve gerekli diğer belgelerle doğrudan GSB'ye başvurur.                                                      |
| GSB incelemesi:                                    | GSB kuruluş bildirimi, tüzük ve diğer bilgileri 60 gün içinde inceler.                                                                             |
| Eksiklik varsa giderilmesi süresi:                 | Başvuru belgelerinde eksiklik tespit edilmesi halinde kurucular, bildirimden itibaren en geç 60 gün içinde belirtilen eksiklikleri giderir.        |
| Eksikliğin giderilmemesi halinde başvurunun reddi: | Söz konusu 60 gün içinde belirtilen eksikliklerin giderilmemesi halinde başvurunun GSB tarafından reddedilmesi,                                    |
| GSB tescili:                                       | Kuruluş başvurusunda eksiklik bulunmazsa GSB tarafından başvuru kuruluşun spor kulüpleri siciline tescil edilmesi üzerine tüzel kişilik kazanması. |

SKSFK'nın 7/6. maddesinde, “*Kuruluş bildirimi, tescilin şartları ve tüzüğün içeriği ile gerekli belgelere ilişkin diğer hususların Bakanlık tarafından çıkarılacak yönetmelikle düzenleneceği*” hüküm altına alınmış olup söz konusu düzenleme kapsamında SKSAŞTY yürürlüğe konulmuştur (Tescil Yönetmeliği, 2022).

Söz konusu Yönetmeliğin “Kuruluş başvurusu” başlıklı 5 inci maddesinin ikinci fıkrasında kuruluş başvurusu yapılması için gerekli belgeler Çizelge 1.8’de açıklanmıştır.

**Çizelge 1.8.** Spor kulübünün kuruluş işlemleri için gerekli olan belgeler

|                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| • Spor kulübünün kurucuları tarafından imzalanan Yönetmelik EK-1’de yer alan kuruluş bildirimi.                                                                                                                    |
| • Kurucular tarafından her sayfası imzalanan spor kulübü tüzüğü.                                                                                                                                                   |
| • Spor kulübü kurucuları arasında tüzel kişilikler bulunuyor ise, bu tüzel kişilerin unvanı ve merkezini gösterir belge ile yönetim organları tarafından yetkilendirilen gerçek kişinin belirtildiği karar örneği. |
| • Kurucular arasında yabancı uyruklu kişilerin bulunması halinde bu kişilerin Türkiye’de ikamet izni sahibi olduğunu gösteren belgeler.                                                                            |
| • Kurum bünyesinde kurulması halinde ilgili kurum veya kuruluştan alınan izin yazısı.                                                                                                                              |
| • Kurucu üye bilgileri.                                                                                                                                                                                            |

Kuruluş için Çizelge 1.8’de belirtilen bilgi ve belgeler ile birlikte kuruluş başvurusunun spor kulübünün kurulacağı yerdeki gençlik ve spor il müdürlüğüne yapılması gerektiği SKSAŞTY’nin 5/2. maddesinde hüküm altına alınmıştır (Tescil Yönetmeliği, 2022).

Yine Yönetmeliğin “Kuruluş bildirimi ve tüzüğün incelenmesi” başlıklı 6 ncı maddesinde kuruluş başvurusuna ilişkin bilgi ve belgelerin ilgili gençlik ve spor il müdürlüğü tarafından 60 gün içinde incelenmesi gerektiği ve inceleme neticesinde eksiklik bulunmaması halinde il müdürlüğü tarafından spor kulübünün spor kulüpleri siciline kaydedileceği hususu düzenlenmiştir.

SKSFK’nın 3/2. maddesinde spor kulüplerinin kuruluş başvurusunun GSB’ye yapılması gerektiği ve incelemenin GSB tarafından gerçekleştirildikten sonra tescil işlemlerinin gerçekleştirileceği belirtilmiş ise de SKSAŞTY’nin 6 ncı maddesi ile kuruluş başvurusunun spor kulübünün kurulacağı yerdeki gençlik ve spor il müdürlüğüne yapılması gerektiği ve ilgili il müdürlüğü tarafından yapılacak inceleme ve tescil üzerine spor kulübünün tüzel kişilik kazanacağı belirtilmiştir.

Esasen GSB, SKSFK’nın 3/6. maddesinde yer alan spor kulüplerinin tescil işlemlerine ilişkin Yönetmelik düzenleme yetkisi ile spor kulüplerinin kurucu tescil işlemlerinde gençlik ve spor il müdürlüklerini yetkilendirmiş olup Türkiye’nin tüm illerinde yapılacak olan kuruluş başvurularının Bakanlık merkez teşkilatı yerine gençlik ve spor il müdürlükleri eliyle yürütülmesi, spor kulüplerinin kuruluş işlemlerinin daha hızlı yürütülebilmesi adına getirildiği düşünülmektedir.

#### 1.4.1.1. Spor kulüplerinin tüzüğünde yer alması gereken hususlar

SKSFK'nın 3/6. maddesinde spor kulüplerinin tüzüğünde yer alması gerekli olan hususların yönetmelikle düzenleneceği belirtilmiş olup SKSAŞTY'nin "Spor kulübü tüzüğü" başlıklı 7 nci maddesinde bu unsurlar, on beş bent şeklinde sayılmış olup Çizelge 1.9'da belirtilmiştir:

**Çizelge 1.9.** Spor kulüplerinin tüzüklerinde gösterilmesi zorunlu olan unsurlar

|                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1- Kulübün adı, merkezi ve kurucu üye listesi.                                                                  |
| 2- Kulübün renk, amblem ve benzeri diğer ayırıcı işaretleri.                                                    |
| 3- Kulübün amacı ve faaliyet alanları.                                                                          |
| 4- Kulübe üye olma usul ve şartları,                                                                            |
| 5- Kulübün organları ve geçici yönetim kurulu üye listesi.                                                      |
| 6- Genel kurulun oluşumu, toplanma şekli, usulü ve zamanı.                                                      |
| 7- Genel kurulun görev ve yetkileri, oy kullanma ve karar alma usul ve şekilleri.                               |
| 8- Yönetim ve denetim kurullarının görev ve yetkileri, seçim usulü ve kurul üyelerinde aranacak şartlar.        |
| 9- Diğer kurulların oluşturulması halinde görev ve yetkileri, seçim usulü ve kurul üyelerinde aranacak şartlar. |
| 10- Kulübün gelir kaynakları.                                                                                   |
| 11- Bütçenin hazırlanması, uygulanması ve yürürlüğe konulması usulü.                                            |
| 12- Kulübün borçlanma usulleri.                                                                                 |
| 13- Kulübün iç denetim şekilleri.                                                                               |
| 14- Tüzüğün ne şekilde değiştirileceği.                                                                         |
| 15- Kulübün feshi prosedürü ve kulübün feshi halinde mal varlığının tasfiye şekli.                              |

Yönetmeliğin söz konusu maddesinde sayılan hususlar spor kulüplerinin tüzüğünde yer alması gereken zorunlu unsurlardır. Bu durumda, Yönetmeliğin 7/1. maddesinde sayılan hususlardan herhangi birinin kuruluş başvurusu yapan spor kulübünün tüzüğünde yer almadığı, ilgili gençlik ve spor il müdürlüğü tarafından tespit edilmesi halinde öncelikle bu eksikliğin giderilmesi için il müdürlüğü tarafından Yönetmeliğin 6/1. maddesi uyarınca kuruluş başvurusunda bulunanlara bu eksikliği en geç 60 gün içinde gidermeleri için süre verilecek, ancak kuruluş başvurusu yapan kişiler bu eksiklikleri kendilerine yazılı olarak bildirilmesinden itibaren belirtilen süre içinde gidermezse spor kulübü kuruluş başvurusu reddedilecektir.

Yönetmeliğin 7/1. maddesinde sayılan hususlar, tüzükte bulunması zorunlu hususlar olup spor kulüpleri, tüzüklerinde Yönetmelikte belirtilen zorunlu hususlara yer verdikten sonra kanunun emredici hukuk kurallarına aykırı olmamak kaydıyla diledikleri konuları tüzüklerinde düzenleyebilecektir. Örneğin bir spor kulübü, bir iktisadi işletme kurmak ve işletmek istiyorsa, bu iktisadi işletmenin niteliklerini ve çalıştırılmasına ilişkin usul ve esasları tüzüklerinde düzenleyebilir ya da bazı kararların alınabilmesi için tüzüklerinde nitelikli genel kurul kararı ya da yönetim kurulu kararı alınmasını şart koşabilir.

#### 1.4.2. Spor anonim şirketlerinin kuruluşu ve tüzel kişilik kazanması

Spor anonim şirketleri SKSFK'nın 2/1-i) maddesinde, "...6102 sayılı Türk Ticaret Kanununa göre kurulan ve spor faaliyetinde bulunmak amacıyla Bakanlığa tescilini yaptıran anonim şirket," şeklinde tanımlanmıştır.

Spor anonim şirketlerinin kuruluş işlemleri, SKSFK'nın, "Spor anonim şirketi vasfının kazanılması ve kaybedilmesi" başlıklı 14/1. maddesi uyarınca iki aşamalı olarak gerçekleştirilmektedir. Söz konusu madde uyarınca, spor anonim şirketi kurulabilmesi için öncelikle TTK kapsamında bir anonim şirket kurulmuş olması ve bu anonim şirketin spor faaliyetlerine katılabilmek için GSB'ye tescil edilerek spor anonim şirketi unvanını alması gerekmektedir (Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu, 2022).

##### 1.4.2.1. Spor anonim şirketlerinin tescili ve tüzel kişilik kazanması

Spor anonim şirketlerinin tescili ve tüzel kişilik kazanması, SKSFK'nın 14 üncü maddesinde düzenlenmiş olup söz konusu madde uyarınca spor anonim şirketlerinin kuruluş işlemlerinin gerçekleştirilmesi için izlenecek usul ve adımlar Çizelge 1.10'da belirtildiği şekildedir:

**Çizelge 1.10.** Spor anonim şirketlerinin kuruluş işlemleri

|                                                    |                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ananım şirket kuruluşu:                            | 6102 sayılı Kanun hükümleri uyarınca bir anonim şirket kurulması,                                                                                                          |
| Başvuru:                                           | Tescil ve spor anonim şirketi vasfının kazanılması için GSB'ye başvuru,                                                                                                    |
| GSB incelemesi:                                    | GSB'nin tescil başvurusunu otuz gün içinde incelemesi,                                                                                                                     |
| Eksiklik varsa giderilmesi:                        | Başvuruda eksiklik ya da mevzuata aykırılık bulunması halinde en geç 30 gün içinde belirtilen eksiklikleri gidermesi,                                                      |
| Eksikliğin giderilmemesi halinde başvurunun reddi: | Söz konusu 30 gün içinde belirtilen eksikliklerin giderilmemesi halinde başvurunun GSB tarafından reddedilmesi,                                                            |
| GSB tescili:                                       | Kuruluş başvurusunda eksiklik bulunmaza GSB tarafından başvuru anonim şirketin spor anonim şirketi siciline tescil edilmesi üzerine spor anonim şirketi vasfını kazanması. |

Nitekim SKSFK'nın 14/6. maddesinde, "tescile ilişkin usul ve esasların Bakanlık tarafından çıkarılacak yönetmelikle düzenleneceği" belirtilmiş olup SKSAŞTY'nin 16/2. maddesinde spor anonim şirketi vasfının kazanılması için gerekli belgeler Çizelge 1.11'de belirtilmiştir:

**Çizelge 1.11.** Spor anonim şirketlerinin kuruluş işlemleri için gerekli belgeler

|                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1- Şirketi temsile yetkili kişiler tarafından imzalanmış Yönetmelik EK-3'te yer alan tescil talebi.                                                  |
| 2- Yönetim kurulu kararı.                                                                                                                            |
| 3- Spor dalına ilişkin her türlü faaliyette bulunma hak ve yetkisini içeren esas sözleşme.                                                           |
| 4- Anonim şirket pay sahipleri arasında tüzel kişiliklerin bulunması halinde bu tüzel kişilerin unvanı ve merkezini gösterir belge.                  |
| 5- Anonim şirketin kamu kurum ve kuruluşları veya eğitim kurumları bünyesinde yer alması durumunda ilgili kurum veya kuruluşun vereceği izin yazısı. |
| 6- Mevcut pay sahibi bilgilerine ilişkin defter ve benzeri kayıtların örneği.                                                                        |

Çizelge 1.10'da belirtilen spor anonim şirketi tescil başvurusunun spor anonim şirketinin bulunduğu ildeki gençlik ve spor il müdürlüğüne yapılması gerekmektedir (Tescil Yönetmeliği, 2022).

Yönetmeliğin “Tescil başvurusu ve esas sözleşmenin incelenmesi” başlıklı 17 nci maddesinde tescil başvurusuna ilişkin bilgi ve belgelerin ilgili gençlik ve spor il müdürlüğü tarafından 30 gün içinde incelenmesi gerektiği ve inceleme neticesinde eksiklik bulunmaması halinde il müdürlüğü tarafından anonim şirketin spor anonim şirketi siciline tescil edileceği hususu düzenlenmiştir.

SKSFK'nın 14/1. maddesinde spor anonim şirketi tescil başvurusunun GSB'ye yapılması gerektiği ve incelemenin GSB tarafından gerçekleştirildikten sonra tescil işlemlerinin gerçekleştirileceği belirtilmiş ise de SKSAŞTY'nin 16 ncı maddesi ile tescil başvurusunun spor anonim şirketinin bulunduğu ildeki gençlik ve spor il müdürlüğüne yapılması gerektiği ve ilgili il müdürlüğü tarafından yapılacak inceleme ve tescil üzerine anonim şirketin spor anonim şirketi vasfını kazanacağı belirtilmiştir.

Tescil Yönetmeliği uyarınca, spor anonim şirketlerinin tescil işlemlerini gerçekleştirme yetkisi gençlik ve spor il müdürlüklerine ait olup Türkiye'nin tüm illerinde yapılacak olan tescil başvurularının Bakanlık merkez teşkilatı yerine gençlik ve spor il müdürlükleri eliyle yürütülmesi spor anonim şirketlerinin kuruluş işlemlerinin daha hızlı yürütülebilmesi açısından faydalı olduğu düşünülmektedir.

#### **1.4.3. Spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri hakkında uygulanacak diğer hükümler**

Her ne kadar spor kulüpleri, kuruluş işlemleri açısından Dernekler Kanunu mevzuatı kapsamından çıkmış ise de SKSFK'nın birçok maddesinde Dernekler Kanunu ve Türk Medeni

Kanununa atıf yapılarak bu mevzuatta dernekler hakkında uygulanan hükümlerin spor kulüpleri hakkında da uyulanacağı düzenlenmiştir. Doktrinde bu durum, madem ki spor kulüpleri hakkında Dernekler Kanunu hükümleri uygulanmaya devam edecekti, o zaman spor kulüpleri neden kuruluş işlemlerinde Dernekler Kanunu mevzuatından ayrıldı gibi bir takım eleştirilere sebebiyet vermiştir. Gerçekten de SKSFK ile birlikte uygulamaya geçen süreçte spor kulüplerinin kuruluş aşaması dışında yönetimine ilişkin birçok usul ve esas, halen Dernekler Kanunu mevzuatı hükümlerine tabidir. Doktrinde belirtilen eleştiriler tam anlamıyla haksız olmamakla birlikte SKSFK'nın yürürlüğe konulmasının en önemli amacı, büyük bir mali yük altına giren spor kulüplerinin finansal sürdürülebilirliklerinin sağlanması için düzenleme altına alınan finansal kural ve kısıtlamaların hayata geçirilmesidir. SKSFK'nın genel gerekçesinde de yukarıda açıklandığı şekilde finansal düzenleme ve kriterler hakkında geniş açıklamalarda bulunulmuştur. Belirtilen nedenlerle SKSFK'nın asıl amaç ve hedefini göz önünde bulundurarak kanunla getirilen ve bu araştırmanın da esas konusunu oluşturan finansal düzenleme ve kriterlerin önemle dikkate alınması gerekmektedir.

Bu bağlamda, araştırmanın bu bölümünde spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin idaresine yönelik diğer kanuni düzenlemeler konusunda açıklamalarda bulunulacak ve sonrasında araştırmanın esas konusunu teşkil eden finansal düzenlemeler ve cezai yükümlülükler hakkında kapsamlı açıklamalarda bulunulacaktır.

#### **1.4.3.1. Spor kulüpleri hakkında uygulanacak diğer hükümler**

Spor kulüplerinin kuruluşu SKSFK ile Dernekler Kanunu mevzuatından ayrılmış olmakla birlikte SKSFK'nın 7/1. maddesinde belirtildiği üzere spor kulüplerinin, “*Genel kurul, yönetim kurulu ve denetim kurulunun oluşumu, toplanması, görev ve yetkileri, tutulacak defterler ile kararları hakkında Türk Medenî Kanunu ve Dernekler Kanununun ilgili hükümleri*” uygulanmaya devam edecektir. Bu bağlamda, Dernekler Kanunu kapsamında yürürlüğe konulmuş olan Dernekler Yönetmeliği hükümleri ile ilgili diğer mevzuat hükümleri, SKSFK dönemi öncesinde olduğu şekilde uygulanmaya devam edecektir (Dernekler Yönetmeliği, 2005).

SKSFK'nın 7/2. maddesinde, “*Spor kulüpleri tarafından tutulacak defter ve kayıtlar ile ilgili usul ve esaslar yönetmelikle düzenlenir*” hükmüne yer verilmiş olup spor kulüpleri tarafından tutulacak defter ve kayıtlar hakkında söz konusu maddeye dayanılarak yürürlüğe

konulan “Spor Kulüpleri Tarafından Tutulacak Defter ve Kayıtlar Hakkında Yönetmelik” uygulamaya esas teşkil edecektir (Defter ve Kayıtlar Hakkında Yönetmelik, 2022).

Ayrıca çok büyük miktarda üye sayısına sahip olan spor kulüplerinin genel kurullarının ve yönetim kurullarının fiziki olarak toplanma güçlükleri göz önünde bulundurularak SKSFK’nın 7/3. maddesinde spor kulüplerinin genel kurul ve yönetim kurulu toplantılarının elektronik ortamda yapılabilmesine olanak sağlayan yasal dayanağa yer verilmiş olup söz konusu maddeye dayanılarak “Spor Kulüplerinin Genel Kurul ve Yönetim Kurulu Toplantılarının Elektronik Ortamda Yapılmasına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” yürürlüğe konulmuştur (Elektronik Ortamda Yapılmasına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, 2022).

SKSFK’nın “Birleşme ve malvarlığının devri” başlıklı 8 inci maddesinin birinci fıkrası ile spor kulüplerinin nitelikli genel kurul kararı ile (toplantı yeter sayısı: 3/4 – karar yeter sayısı: salt çoğunluk) aynı ilde bulunan başka bir spor kulübü ile bir bütün olarak birleşebilmesine imkan sağlayan hüküm düzenlenmiştir. Aynı maddenin beşinci fıkrasında, spor kulübüne bağlı bir veya birden fazla spor dalının başka bir spor kulübü veya spor anonim şirketine aktif ve pasfiyle birlikte malvarlığı devri şeklinde devir yapabilmesine ilişkin düzenleme öngörülmüştür. Kanunun 8 inci maddesinin uygulamasına ilişkin usul ve esasları belirlemek amacıyla da Spor Kulüplerinin Birleşmesi ve Mal Varlığı Devri Yapmalarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik yürürlüğe konulmuştur (Mal Varlığı Devri Yapmalarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, 2022).

SKSFK’nın 9 uncu maddesinde spor kulüplerinin sona ermesi, faaliyetinin yasaklanması ve tescilinin iptaline ilişkin düzenlemelere yer verilmiştir. Kanunun 9/1. maddesi uyarınca spor kulüplerinin kendiliğinden sona erme gerekçeleri:

“1- İlk genel kurul toplantısının kanunda öngörülen sürede yapılmamış ve zorunlu organların oluşturulmamış olması.

2- Tüzük gereğince yönetim kurulunun oluşturulmasının olanaksız hâle gelmesi.

3- Olağan genel kurul toplantısının iki defa üst üste yapılamaması.” ,

şeklinde düzenlenmiştir.

GSB'nin spor kulüplerini yasaklaması ise Kanunun 9/4. maddesinde düzenlenmiş olup söz konusu madde uyarınca:

“1-Tescile ilişkin şartların kaybedilmesi,

2- Spor kulübünün organlarının bu Kanuna aykırı olarak oluşturan ve Bakanlık tarafından yapılan yazılı ihtarla rağmen bu aykırılıkların ihtar tarihinden itibaren üç ay içinde giderilmemesi,

3- Taahhüt ettiği hiçbir spor faaliyetine izinsiz ve mazeretsiz olarak üst üste üç yıl katılım sağlanmaması”,

GSB'nin spor kulüplerini yasaklama gerekçesi olarak düzenlenmiştir.

Bununla birlikte aynı maddenin altıncı fıkrasında, “taahhüt ettiği spor dalı faaliyetlerine izinsiz ve mazeretsiz olarak üst üste üç yıl katılmayan spor kulüplerinin bu spor dallarına ilişkin tescillerinin” ilgili spor federasyonu tarafından iptal edileceği hüküm altına alınmıştır.

#### **1.4.3.2. Spor anonim şirketleri hakkında uygulanacak diğer hükümler**

Spor anonim şirketlerinin kurulabilmesi için öncelikle TTK hükümlerine göre bir anonim şirket kurulması ve sonrasında spor anonim şirketi vasfının kazanılması için GSB'ye başvuru yaparak tescil edilmesi şartı bulunduğu yukarıda belirtilmişti. Bununla birlikte bu başlık altında spor anonim şirketleri özelindeki düzenlemeler ve spor anonim şirketlerinin spor kulüpleri ile olan hukuki bağlarına ilişkin düzenlemelere yer verilecektir.

Hemen belirtmek gerekir ki, spor anonim şirketlerinin hali hazırda anonim şirket özelliklerini barındırması nedeniyle; SKSFK'da hüküm bulunmayan hallerde spor anonim şirketleri hakkında TTK hükümleri uygulanması gerekmektedir. Nitekim Kanunun “Uygulanacak hükümler” başlıklı 25 inci maddesinde yer verilen, “*Bu Kanunda hüküm bulunmayan konularda spor kulüpleri hakkında 4721 sayılı Kanun ile 5253 sayılı Kanun; spor anonim şirketleri hakkında ise 6102 sayılı Kanun hükümleri uygulanır.*” düzenlemesi ile bu konuya açıklık getirilmiştir. Ancak SKSFK, spor anonim şirketleri hakkında özel kanun

hükmü niteliğinde olduğundan SKSFK hükümleri ile TTK hükümleri arasında bir çelişki ya da ihtilaf olması durumunda özel kanun niteliğinde olan SKSFK hükümlerinin uygulanması gerekmektedir.

#### **1.4.3.2.1. Spor anonim şirketlerinin spor kulüpleri ile bağlantısı**

Spor faaliyetlerine katılmak isteyen bir anonim şirket, ilgili spor dalında faaliyette bulunmak üzere spor anonim şirketi vasfını kazanarak doğrudan doğruya kendi tüzel kişiliği çatısı altında spor faaliyetlerine katılabileceği gibi bir spor kulübüne bağlı olarak spor kulübü çatısı altında da faaliyet gösterebilir. İşte bir spor kulübüne bağlı olarak faaliyetlerini yürütmek isteyen spor anonim şirketinin spor kulübü ile olan hukuki bağlantısı, SKSFK'nın "Hissedarlık yapısı" başlıklı 15 inci maddesinde düzenlenmiştir.

Spor anonim şirketlerinin idaresi açısından anonim şirket üzerineeki hissedarlık yapısı hayati öneme sahiptir. Nitekim SKSFK'nın "Tamamlayıcı düzenlemeler" başlıklı 17 nci maddesinde, *"MADDE 17- (1) Spor anonim şirketlerinin esas sözleşmesinin asgari içeriği, ortaklık yapısı, pay sahipliği, sermayesi ve organlarına ilişkin usul ve esaslar ilgili kamu kurum ve kuruluşlarının görüşü alınarak Bakanlık tarafından çıkarılacak tebliğle belirlenir."* düzenlemesine yer verilmiştir.

Kanunun 17/1. maddesi uyarınca, "Spor Anonim Şirketlerinin Esas Sözleşmesinin Asgari İçeriği, Ortaklık Yapısı, Pay Sahipliği, Sermayesi ve Organlarına İlişkin Usul ve Esaslar Tebliği" yürürlüğe konulmuştur (Spor Anonim Şirketlerinin Esas Sözleşmesinin Asgari İçeriği, 2022). Söz konusu Tebliğde hissedarlık yapısına ilişkin kapsamlı düzenlemelere yer verilmiştir.

SKSFK'nın 15 inci maddesi kapsamında spor anonim şirketlerinin spor kulüpleri ile bağlantısını örneklendirerek açıklanması faydalı olacaktır. Örneğin 19.03.1993 tarihinde kurulan Beşiktaş Jimnastik Kulübü, futbol takımının aktif ve pasiflerini 18.07.1995 tarihinde kurulan Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş.'ye devretmiş; basketbol takımının aktif ve pasiflerini ise 26.03.2013 tarihinde kurulan Beşiktaş Basketbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş.'ye devretmiştir. Beşiktaş Jimnastik Kulübü, futbol ve basketbol faaliyetleri halen anılan spor anonim şirketleri tarafından Beşiktaş Jimnastik Kulübü'ne bağlı olarak yürütülmektedir. Bununla birlikte Beşiktaş Jimnastik Kulübü hentbol, voleybol ve atletizm

spor dallarındaki faaliyetlerini doğrudan spor kulübü tüzel kişiliğine bağlı olarak sürdürmeye devam etmektedir (Beşiktaş Jimnatik Kulübü, 2024).

SKSFK'nın 15/1. maddesi doğrultusunda ifade etmek gerekirse, Beşiktaş Jimnastik Kulübü'nün futbol spor dalındaki aktif ve pasif varlıklarını Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş.'ye, basketbol spor dalındaki aktif ve pasif varlıklarını ise Beşiktaş Basketbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş.'ye devretmiştir.

Beşiktaş Jimnastik Kulübü'nün, Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş. ve Beşiktaş Basketbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş. üzerinde SKSFK'nın 15/2. maddesi bağlamında hakimiyeti bulunmaktadır. SKSFK'nın 20/1. maddesi kapsamında konsolide bilanço esasları dahilinde, Beşiktaş Jimnastik Kulübü mali yıllık bilançosu hesaplanırken; Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş. ve Beşiktaş Basketbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş. gelir ve giderleri, Beşiktaş Jimnastik Kulübü yıllık bilançosu içerisinde değerlendirmeye alınacaktır.

#### **1.4.3.2.2. Spor anonim şirketlerinin yönetimi**

Spor anonim şirketlerinin yönetimine ilişkin olarak SKSFK'nın "Yönetim" başlıklı 16 ncı maddesinde özel ve önemli bir düzenlemeye yer verilmiştir. Bu bağlamda Kanunun 16/1. maddesi uyarınca, spor anonim şirketlerinin yönetim kurulunun, "esas sözleşmeyle atanmış veya genel kurul tarafından seçilmiş bir veya daha fazla kişiden oluşması" gerekmektedir.

Halka açık spor anonim şirketleri hakkında hangi mevzuat hükümlerinin uygulanacağı ise Kanunun 16/2. maddesinde açıklanmıştır.

Halka açık spor anonim şirketleri hakkında "Spor Anonim Şirketlerinin Esas Sözleşmesinin Asgari İçeriği, Ortaklık Yapısı, Pay Sahipliği, Sermayesi ve Organlarına İlişkin Usul ve Esaslar Tebliğinin" hüküm bulunmayan haller başlıklı 10 uncu maddesinde, "*Bu Tebliğde hüküm bulunmayan hallerde 7405 sayılı Kanun, 6102 sayılı Kanun ile halka açık spor anonim şirketleri için ayrıca 6362 sayılı Kanun hükümleri ile bu Kanuna dayanılarak yürürlüğe konulan düzenlemelerin ilgili hükümleri uygulanır.*" hükmüne yer verilerek halka açık spor anonim şirketleri hakkında uygulanması gereken mevzuat hükümlerinin de çerçevesi çizilmiş bulunmaktadır.

Öte yandan Kanunun 16/3. maddesinde, “*Spor anonim şirketlerinin yönetim kurulu üyeleri hakkında diğer mevzuatta aranan şartlara ilaveten bu Kanunun 5 inci maddesinin dördüncü ve beşinci fıkraları da uygulanır.*” düzenlemesine yer verilmiş olup spor anonim şirketlerinin yönetim kurulu üyeleri hakkında spor kulüplerinin organlarında aranan mahkumiyet ve sportif disiplin cezası şartlarının uygulanacağı hüküm altına alınmıştır.

Son olarak spor kulübü ve spor anonim şirketlerinin yöneticileri hakkında Kanunun 16/4. maddesinde çok önemli bir düzenlemeye yer verilmiş olup yönetici kadrosundaki bu kişilerin “*aynı spor dalında ve aynı ligde faaliyet gösteren başka bir spor kulübü veya spor anonim şirketinin yönetiminde aynı anda görev alamayacağı*” hususu hüküm altına alınmıştır.

### **1.5. Spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin finansal denetimi**

Araştırmanın odak noktasını oluşturan spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri hakkında SKSFK ile yürürlüğe giren finansal kriterler, bu başlık altında incelenmiştir. Ancak spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri hakkında, SKSFK kapsamında yürürlüğe giren finansal düzenlemeleri mercek altına almadan önce ulusal ve uluslararası spor yönetimi kuralları çerçevesinde; spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin finansal denetiminin, ülkemizde ve çeşitli ülkelerde nasıl gerçekleştirildiğini uluslararası spor federasyonları, ulusal spor federasyonları ve ülkemiz iç hukuk düzenlemelerine ilişkin uygulamalar çerçevesinde ortaya konulması faydalı olacaktır.

Spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin finansal denetiminde ulusal ve uluslararası düzenlemeler birlikte uygulanmaktadır. Spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin, finansal denetiminde güç ve dayanağını farklı kural ve düzenlemelerden alan üç farklı denetim mekanizması bulunmaktadır (Winand vd., 2012). Temel finansal denetim mekanizmaları, Şekil 1.3’de gösterildiği şekilde üç farklı kategoride ele alınabilir.



**Şekil 1.3.** Finansal denetim mekanizmaları

### **1.5.1. Devletlerin iç hukuk kuralları bağlamında Türkiye’de finansal denetim**

Ülkemizde spor kulüplerinin idari ve mali açıdan denetiminde spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin hukuki statüsünün farklı olması nedeniyle SKSFK’da düzenlenen ortak hükümlerin haricinde spor kulüpleri ile spor anonim şirketleri hakkında uygulanacak olan kanuni düzenlemeler farklılık göstermektedir.

Bu bağlamda ülkemizde faaliyet gösteren spor kulüplerinin idari ve mali açıdan denetiminde uygulanacak olan temel kanuni düzenlemeler;

- 7405 sayılı Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu ile,
- 5253 sayılı Dernekler Kanunudur.

Buna karşın ülkemizde faaliyet gösteren spor anonim şirketlerinin idari ve mali açıdan denetiminde uygulanacak olan temel kanuni düzenlemeler;

Spor anonim şirketleri açısından:

- 7405 sayılı Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu,
- 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu ile,

- 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunudur (borsada işlem gören halka açık spor anonim şirketleri hakkında).

Nitekim borsada işlem gören halka açık spor anonim şirketleri ile halka arz edilmeyen spor anonim şirketleri hakkında uygulanacak olan finansal düzenlemeler de farklılık göstermektedir. Elbette spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin finansal denetimi açısından dikkate alınması gereken mevzuat hükümleri yukarıda belirtilen kanunlar ve bu kanunlar kapsamında yürürlüğe konulan ikincil mevzuat hükümleri ile sınırlı değildir. Bu bağlamda spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri gerçekleştirdikleri hukuki işlemler açısından ilgili mevzuat hükümlerine uymak zorunda olmakla birlikte, araştırmanın konusu kapsamında özellikle SKSFK ile yürürlüğe giren finansal sınırlamalar ve finansal sınırlamaların ihlali halinde karşılaşılabilecek olan cezai sorumluluğa ilişkin düzenlemelere kapsamlı bir şekilde değinilecektir.

Bu başlık altında ülkemizde faaliyet gösteren spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin finansal denetiminde uygulanacak olan temel mevzuat hükümlerine değinilmiş olup araştırmanın devam eden başlıkları altında SKSFK ile yürürlüğe giren finansal ve cezai düzenlemeler detaylı olarak ele alınacaktır.

#### **1.5.1.1. Devlet tarafından spor kulüplerinin finansal denetiminde Fransa örneği**

Spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin finansal denetiminde Avrupa futbol kulüplerinin yaşadığı finansal sorunlar ve bu sorunların giderilmesi amacıyla UEFA tarafından yürütülen finansal fair play kuralları dikkat çekicidir (Lago vd., 2006).

Nitekim birçok Avrupa ülkesinde futbol kulüplerinin yönetiminde finansal açıdan sorunlar yaşamakta ve bu ülkelerdeki spor kulüplerinin bağımsız denetim firmaları tarafından hazırlanan mali denetim raporlarını ülke futbol federasyonuna ibraz etme yükümlülükleri bulunmaktadır. Öte yandan UEFA Kulüp Lisans ve Finansal Fair Play Talimatı ile yürürlüğe konulan kulüplerin izlenmesi prosedürü ve mali açıdan getirilen zorunlu finansal kriterler Avrupa futbol kulüplerini finansal yönetim açısından olumlu yönde etkilemiştir (Dimitropoulos, 2016; Mareque vd., 2018).

Ancak SKSFK ile birlikte ülkemizde uygulanmaya başlanan finansal düzenlemeler hariç tutulduğunda, Avrupa ülkeleri arasında Fransa dışında kamu otoritesinin, futbol

kulüplerine ilişkin mali denetim ve yaptırım uygulama yetkisine rastlanmamaktadır (Dimitropoulos, 2010; Gouguet ve Primault, 2006).

Fransa’da spor kulüplerinin mali denetimleri için UEFA FFP Talimatı kapsamındaki denetimler dışında başka çözüm önerileri aranmış ve Fransa profesyonel futbol liglerinin mali denetimi için kurulan “bağımsız denetim kurulu” modelinin başarılı olduğu vurgulanmıştır (Dimitropoulos, 2010). Avrupa ülkelerinde spor kulüplerinin finansal denetimi konusunda arasında Fransa’nın Devlet gücünü kullanarak futbol spor kulüpleri üzerinde uyguladığı finansal denetim modeli dikkat çekicidir. Keza Fransa, Devlet otoritesi eliyle futbol spor kulüpleri üzerinde gerçekleştirdiği finansal denetim sonucunda yaptırım uygulayan istisnai ve spesifik bir örnektir (Mathieu, 2009).

Fransa, 1984 yılında profesyonel futbol kulüpleri üzerindeki mali kontrolün yasalaşmasını onaylayarak, kulüpleri denetlemekle görevli olan “Direction National du Contrôle de Gestion” (DNCG) kurulunu mali krize önlem almak için kurmuştur (Andreff, 2007). Fransa L1 futbol ligi, her sezon mali bütçelerini yayınlama zorunluluğu ile DNCG tarafından denetlenmektedir. Bu özelliği Fransa Futbol Ligini, Avrupa futbolundaki finansal krizden korumuştur (Mathieu, 2009, s:3). Nitekim DNCG, Fransa’nın en üst beş ligindeki tüm takımların hesaplarını inceleme yetkisine sahiptir.

DNCG’nin teşekkülü incelendiğinde DNCG üyelerinin; yeminli muhasebeciler, avukatlar ve devlet komiserlerinden oluştuğu ve DNCG’nin bağımsız bir uzman denetim kurulu olarak nitelendirildiği görülmektedir. DNCG’nin toplam 18 üyesinin;

- 5’i Fransız Futbol Federasyonu,
- 5’i Profesyonel Futbol Ligi,
- 2’si kulüpler birliği,
- 2’si oyuncular birliği,
- 2’si antrenörler birliği ve
- 2’si kulüp idari yöneticilerinden oluşmaktadır (Andreff, 2007, s:52).

DNCG'nin yetkileri incelendiğinde;

- Fransa'nın en üst beş ligindeki futbol kulüplerinin hesaplarını incelemek ve mali durumlarını değerlendirmek,
- Finansal raporları ve bordroları denetlemek,
- Gerekğinde oyuncu transferini yasaklamak,
- Son çare olarak başarısız kulüpleri küme düşürmek ve hatta Fransa futbol liglerinden tamamen ihraç etmek gibi çok önemli yetkilerle donatıldığı dikkat çekmektedir (Gouguet ve Primault, 2006, s:56).

Nitekim DNCG, 1991 yılında iflas eden FC. Girondins de Bordeaux kulübünü küme düşürmüştür. Kulübün itirazı Fransız Yüksek Mahkemesi tarafından reddedilmiş ve karar onaylanmıştır (Andreff, 2007).

DNCG'nin yapısı ve işleyişi ile yetkileri göz önünde bulundurulduğunda, Fransa en üst beş futbol liginde mücadele eden futbol kulüpleri üzerinde uygulanan finansal denetim modelinin Avrupa futbolu özelinde spesifik ve başarılı bir model olduğu gözlemlenmektedir. SKSFK ile ülkemizdeki tüm spor dallarında faaliyet gösteren spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri hakkında getirilen finansal düzenlemeler, Avrupa uygulamaları açısından da kendine özgü kural ve düzenlemeleri içinde barındırdığından SKSFK'nın finansal düzenlemelerinin uygulamasının Türk sporunun geleceği açısından dikkatle mercek altına alınması faydalı olacaktır.

### **1.5.2. Uluslararası spor federasyonlarınca yürütülen finansal denetim**

Uluslararası spor federasyonlarının ulusal spor federasyonları ile uluslararası faaliyetlere iştirak eden spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri üzerinde denetim yetkisi vardır. Nitekim uluslararası spor federasyonlarına üye olan ulusal spor federasyonları, uluslararası spor federasyonlarının tüzük, statü, talimat ve kurallarına uyacağını kabul ve taahhüt eder. Bu bağlamda uluslararası spor federasyonları, tüm üye ülke ulusal

federasyonlarının uyum sağlayabileceği yeknesak düzenlemelerin uygulanmasını sağlamak adına büyük çaba sarf etmektedir (Van Kleef, 2014).

Örneğin FIFA Statüsünün 14/1-a) maddesi, UEFA Statüsünün 7/1-b) maddesi ve FIBA Genel Statüsünün 9/3. maddesi uyarınca; Üye ulusal federasyonlar, uluslararası federasyonun düzenleme ve kararlarına uymak zorundadır (FIFA Statutes, 2022; UEFA Statutes, 2021; FIBA General Statutes, 2021).

FIFA Statüsü “Üye federasyonların yükümlülükleri” başlıklı 14 üncü maddesinin birinci fıkrasının (a) bendinde, “*Üye federasyonlar aşağıdaki yükümlülüklerle sahiptir: a) FIFA organlarının Statüsü, düzenlemeleri, yönerge ve kararlarının yanı sıra Spor Tahkim Mahkemesi (CAS) kararlarına her zaman tam olarak uymak...*” hükmü yer almaktadır (FIFA Statutes, 2022).

UEFA Statüsünün mükerrer 7/1-b) maddesinde üye ülkelerin, “*Bu Statü ve düzenlemelere ve bunlar kapsamında alınan kararlara ve Lozan'daki (İsviçre) Spor Tahkim Mahkemesi (CAS) kararlarına uymakla yükümlü*” olduğu belirtilmiştir (UEFA Statutes, 2021).

FIBA'nın Genel Statüsünde ise, “*Ulusal üye federasyonların tüzük ve düzenlemeleri, bu Genel Tüzüğe ve FIBA İç Tüzüğüne tamamen uygun olmalıdır. Bu Genel Tüzük ve FIBA İç Tüzüğü, ulusal üye federasyonların tüzük ve düzenlemelerinin bir parçasını oluşturacaktır. Herhangi bir şüphe veya çelişki durumunda, bu Genel Tüzük ve FIBA İç Tüzüğü geçerli olacaktır.*” hükmü yer almaktadır (FIBA General Statutes, 2021).

Ancak her uluslararası spor federasyonunun, spor kulüpleri hakkında finansal denetim düzenlemeleri bulunmamaktadır. Bu eksenle uluslararası spor federasyonları açısından özellikle takım sporlarında ve büyük bir endüstri haline gelen futbol spor dalında uygulanmakta olan finansal denetim kurallarından ayrıca söz etmek gerekmektedir.

UEFA tarafından ilk kez 2009 yılında ortaya konulan ve içerdği finansal denetim kuralları kapsamında Avrupa futbol kulüplerinin finansal sürdürülebilirliklerine ışık tutan UEFA finansal fair play kuralları dikkat çekicidir. Avrupa futbol kulüplerinin finansal denetimi bağlamında pek çok ülkede futbol kulüplerinin bağımsız denetim raporlarını ulusal futbol federasyona ibraz etme yükümlülüğü bulunmaktadır. Ancak UEFA finansal fair play kuralları ile getirilen kulüp izleme ve denk bütçe kriterlerinin spor kulüplerinin finansal yönetimini olumlu yönde etkilediği vurgulanmaktadır (Ahtiainen ve Jarva, 2022; Francois ve ark., 2021; Schubert ve Frias, 2019). Bu nedenlerle spor kulüplerinin finansal denetiminde UEFA modelinin kapsamlı bir şekilde incelenmesi faydalı olacaktır.

#### **1.5.2.1 Uluslararası spor federasyonlarınca yürütülen finansal denetimde UEFA Örneği**

Avrupa’da kulüpler üzerindeki finansal denetimin en güzel örneği UEFA FFP kurallarıdır. UEFA tarafından 2009 yılında Kulüp Lisans ve Finansal Fair Play Talimatı (KLFFPT) ile Avrupa futbol kulüpleri açısından ‘‘finansal fair play’’ kavramı tanımlanmıştır. UEFA FFP düzenlemelerinin 2010 senesinde kabul edilmesinin ardından 2011 yılında uygulanmaya başlanmıştır (Terci, 2019). Bu düzenlemeler kapsamında da 2013-2014 sezonundan itibaren geçerlilik kazanmak üzere denk bütçe esası kademeli bir şekilde uygulamaya başlanmış ve olumlu sonuçlar alınmıştır. 2014-2015 sezonundan itibaren de finansal fair play kurallarına riayet edemeyen spor kulüpleri hakkında ilk defa Avrupa liglerinden men cezaları verilmiştir (Çalkaya, 2018, s:38).

UEFA kriterleri doğrultusunda Avrupa futbol kulüplerinin şeffaflık ve güvenilirliklerini artırmak, ekonomik yeterliliklerini iyileştirmek, kulüplerin yükümlüklerini zamanında yerine getirmelerini sağlamak, kulüp bütçelerinin daha disiplinli ve akılcı yönetimini sağlamak ve kulüpleri gelirleri ölçüsünde sorumluluk bilinciyle harcama yapmaya teşvik etmek amaçlarına hizmet eden UEFA Kulüp Lisans ve Finansal Sürdürülebilirlik Talimatının (Club Licensing and Financial Sustainability Regulations - ‘‘KLFST’’) 2.02 maddesi uyarınca KLFST’nin amacı;

- Kulüplerin şeffaflık ve güvenilirliklerini artırmak suretiyle ekonomik ve mali sürdürülebilirliklerinin iyileştirilmesi,

- Alacaklıların korunmasına gereken önemin verilmesi,
- Daha iyi bir maliyet kontrolünün teşvik edilmesi,
- Kulüplerin öz gelirlerinin temelinde faaliyet göstermelerinin teşvik edilmesi,
- Futbolun uzun vadeli yararını hedefleyen harcamaların teşvik edilmesi,
- Avrupa kulüp futbolunun uzun vadeli yaşayabilirliğini ve sürdürülebilirliğinin korunması, şeklinde sayılmıştır (UEFA KLFST, 2024).

Görüldüğü üzere UEFA, 2009 yılında ortaya koyduğu finansal fair play kuralları çerçevesinde Avrupa futbol kulüplerini mali açıdan ayakta tutmak için çok önemli kriter ve kuralları ortaya koymuş ve Avrupa futbol kulüpleri açısından finansal sürdürülebilirliğin önemini benimseyerek uluslararası spor federasyonları açısından spor kulüplerinin finansal denetiminde örnek bir modeli hayata geçirmiştir.

UEFA finansal fair play kuralları çerçevesinde finansal denetimin temel mekanizmasını oluşturan kurallar ve uygulama yöntemleri; KLFST'nin 65 ile 74 üncü maddelerinde yer alan "Finansal kriterler" başlıklı bölümünde ve 75 ile 96 maddeleri arasında yer alan "UEFA Kulüp İzleme" başlıklı bölümünde kapsamlı olarak açıklanmıştır. Bu bağlamda UEFA tarafından kabul edilen güncel finansal kriterler, Çizelge 1.12'de özet olarak sunulmaktadır.

**Çizelge 1.12** UEFA finansal kriterleri (UEFA KLFST, 2024).

| Madde başlığı ve numarası             | Madde metni                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Madde 67 Yıllık mali tablolar         | Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarına uygun olarak bağımsız denetçi tarafından hazırlanan ve raporlama dönemine ilişkin aşağıdaki hususları içeren yıllık mali tabloların UEFA'ya sunulması;<br>a. Bilanço,<br>b. Kâr ve zarar hesabı/gelir tablosu,<br>c. Nakit akış tablosu;<br>d. Özkaynak değişim tablosu;<br>e. Önemli muhasebe politikalarının özetini ve diğer hususları içeren dipnotlar açıklayıcı notlar,<br>f. Yönetim tarafından yapılan bir mali inceleme. |
| Madde 68 Mali bilgilerin yayınlanması | Lisans başvuru sahibinin kendi internet sitesinde ya da UEFA adına kulüp lisanslama sistemini yöneten lisans verenin (lisans veren) web sitesinde son raporlama dönemine ilişkin denetlenmiş yıllık mali bilgilerin yayınlanması.                                                                                                                                                                                                                                                |

|                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Madde 69 Ara dönem finansal tablolar                                      | Lisans başvuru sahibinin Madde 67 kapsamındaki yıllık mali tabloları, lisans kararları listesinin UEFA'ya sunulması için son tarihten altı aydan daha uzun bir süre önce sona eren bir raporlama dönemine aitse, ara dönemi kapsayan ek mali tablolar hazırlanmalı ve sunulmalıdır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Madde 70 Net özkaynak kuralı                                              | 69.01 Lisans başvuru sahibinin, yıllık mali tablolarında veya ara dönem mali tablolarında net özkaynak pozisyonunun pozitif olması veya bir önceki 31 Aralık tarihinden bu yana %10 veya daha fazla iyileşme göstermesi.<br>69.02 Net özkaynak, kuruluşun yıllık mali tablolarında belirtilen tüm yükümlülükler düşüldükten sonra kalan tutar anlamına gelir. Lisans başvuru sahibinin varlıkları yükümlülüklerini aşıyorsa pozitif; yükümlülükleri varlıklarını aşıyorsa negatif özkaynak vardır.<br>69.03 Lisans başvuru sahibinin 31 Aralık tarihi itibarıyla pozitif özkaynak kriterine uyum sağlayamıyor ise 31 Mart tarihine kadar denetlenmiş yeni bir bilanço sunabilir.<br>69.04 Bu kriterle uyum sağlamak amacıyla özkaynaklar, en az takip eden 12 ay boyunca diğer tüm yükümlülüklerle tabi olan ve faiz getirmeyen sermaye benzeri kredileri içerebilir. |
| Madde 71 Futbol kulüplerine vadesi geçmiş borcunun olmaması               | Lisans başvuru sahibinin, lisanslamadan önceki 31 Mart tarihi itibarıyla diğer futbol kulüplerine vadesi geçmiş borcu bulunmamalıdır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Madde 72 Çalışanlara ilişkin vadesi geçmiş borcunun bulunmaması           | Lisans başvuru sahibinin, lisanslamadan önceki 31 Mart tarihi itibarıyla sözleşmesel veya yasal yükümlülüklerinin bir sonucu olarak çalışanlarına vadesi geçmiş borcu bulunmamalıdır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Madde 73 Sosyal/vergi makamlarına vadesi geçmiş borcunun bulunmaması      | Lisans başvuru sahibinin, lisanslamadan önceki 31 Mart tarihi itibarıyla sosyal/vergi makamlarına vadesi geçmiş borcu bulunmamalıdır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Madde 74 UEFA ve lisans verene ilişkin vadesi geçmiş borcunun bulunmaması | Lisans başvuru sahibinin, lisanslamadan önceki 31 Mart tarihi itibarıyla UEFA ve lisans verene vadesi geçmiş borcu bulunmamalıdır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Madde 75 Gelecekteki finansal bilgiler                                    | Lisans başvuru sahibi, 66. madde uyarınca sunulan yıllık mali tablolar veya ara mali tablolara ilişkin denetçi raporunun, lisans sezonunun sonuna kadar işletmenin sürekliliğini devam ettirebileceğini göstermesi için geleceğe yönelik mali bilgileri hazırlamalı ve sunmalıdır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

Çizelge 1.12’de açıklanan UEFA finansal kriterleri uyarınca UEFA tarafından lisans başvuru sahiplerinden; uluslararası finansal raporlama standartlarına uygun olarak bağımsız denetçi tarafından hazırlanan yıllık mali tabloların UEFA’ya sunulması, bu mali tabloların lisans başvuru sahibinin ya da lisans verenin web sitesinde yayınlanması, lisans başvuru sahiplerinin pozitif özkaynak kriterine uyum sağlaması ile lisans başvuru sahibinin diğer futbol kulüplerine, çalışanlarına, sosyal/vergi makamlarına, UEFA ve lisans verene vadesi geçmiş borcunun bulunmaması şartlarının sağlanması talep edilmektedir.

UEFA tarafından “Kulüp İzleme” bölümü başlığı altında spor kulüpleri hakkında kabul edilen düzenlemeler, özet olarak Çizelge 1.13’de sunulmaktadır.

**Çizelge 1.13. UEFA kulüp izleme prosüdürleri**

| Madde başlığı ve numarası                                                 | Madde metni                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Madde 76 İzleme süreci                                                    | İzleme süreci, lisans veren tarafından lisans kararları listesinin UEFA'ya sunulmasıyla başlar ve lisans sezonunun sonunda sona erer.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Madde 78 Lisans sahibinin sorumlulukları                                  | Lisans sahibinin sorumlulukları aşağıdaki şekildedir:<br>a. Tam bir işbirliği içerisinde UEFA ve Kulüp Finans Kontrol Organı'nın (KFKO) talep ve soruşturmaları ile ilgili olarak tüm bilgi, belge ve diğer verilere ilişkin taleplerine doğru ve eksiksiz yanıt vermek,<br>b. İzleme dokümantasyonu için kulüp lisans kriterlerinde kullanılan raporlama çevresinin aynısını kullanmak,<br>c. UEFA yönetimine ve KFKO'ya izleme gereklilikleri için gerekli tüm dokümanları sağlamak,<br>d. UEFA tarafından talep edilen belgelere, bilgilere, tesislere ve personele erişim izni vermek,<br>e. Sunulan belgelerin uygunluğunu teyit etmek;<br>f. Önemli bir değişiklik teşkil eden hususları derhal lisans verene yazılı olarak bildirmek. |
| Madde 79 Kulüp bilgileri                                                  | Lisans sahibi, herhangi bir tarafa ilişkin bilgileri içeren kulüp bilgilerini açıkça belirtmek suretiyle sunmalıdır. Sezon içerisinde bu bilgilerde değişiklik olması halinde meydana gelen değişiklikleri derhal UEFA ve KFKO'ya bildirmelidir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Madde 80 Uygulama ve muafiyet kapsamı                                     | 80.02 Kulüp izleme gereklilikleri aşağıdakilerden oluşur:<br>a. Ödeme gücü gereklilikleri;<br>b. İstikrar gereklilikleri;<br>c. Maliyet kontrol gereklilikleri.<br>80.03 Ödeme gücü gereklilikleri, ilgili müsabakalara kabul edilen tüm kulüpler tarafından yerine getirilmelidir.<br>...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Madde 81 Futbol kulüplerine vadesi geçmiş borç olmaması                   | Diğer futbol kulüplerine vadesi geçmiş borcu bulunmamalıdır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Madde 82 Çalışanlara ilişkin vadesi geçmiş borç olmaması                  | Ödenmesi gereken sözleşmeden doğan veya yasal yükümlülüklerin sonucu olarak vadesi geçmiş borcu bulunmamalıdır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Madde 83 Sosyal/vergi makamlarına vadesi geçmiş borç olmaması             | Tüm istihdam edilen kişilere ilişkin sözleşmeden doğan veya yasal yükümlülüklerin bir sonucu olarak sosyal/vergi makamlarına vadesi geçmiş borcu bulunmamalıdır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Madde 84 UEFA'ya ilişkin vadesi geçmiş borç yok olamaması                 | UEFA'ya ve UEFA tarafından belirlenen ek kuruluşlara ödenmesi gereken yükümlülükler nedeniyle vadesi geçmiş borcu bulunmamalıdır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Madde 85 İlgili gelir ve giderler                                         | Talimat Ek J'de tanımlanan denetlenmiş yıllık mali tablolarla ve/veya temel muhasebe kayıtlarıyla ve varsa öngörülen bilgilerle mutabakat sağlanmalıdır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Madde 86 Raporlama dönemi ve izleme dönemi                                | Bir raporlama dönemi, bir mali yılı kapsar. Bir izleme dönemi, birbirini takip eden üç raporlama dönemini kapsar.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Madde 87 Futbol kazançlarının ve toplam futbol kazançlarının hesaplanması | Futbol kazancı, tek bir raporlama dönemine ilişkin olarak hesaplanan ilgili gelir ve ilgili giderler arasındaki farktır. Futbol gelir fazlası, ilgili gelirin ilgili giderden fazla olması durumunda ortaya çıkar. İlgili giderler ilgili gelirlerden fazla olduğunda futbol kazanç açığı oluşur.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Madde 88 Kabul edilebilir sapma                                           | 88.01 Kabul edilebilir sapma, bir lisans sahibinin maksimum toplam futbol kazançları açığıdır.<br>88.02 Kabul edilebilir sapma <b>5 milyon Avro'dur</b> . Ancak, söz konusu fazlalığın tamamen T raporlama dönemindeki katkılar veya T raporlama döneminin sonundaki öz sermaye ile karşılanması halinde, açık bu seviyeyi maksimum 60 milyon Euro'ya kadar aşabilir.<br>...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|                                                   |                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Madde 97 Kulüp izleme gerekliliklerine uyulmaması | 97 01 Kulüp izleme gerekliliklerinden bir veya daha fazlasının yerine getirilmemesi halinde, lisans sahibi gelecekteki müsabakalardan men edilebilir. |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Denk bütçe şartlarının sağlanmasına ilişkin olarak KLFFPT’da kabul edilebilir sapma esası kabul edilmiştir. KLFFPT’nın 86 ncı maddesi uyarınca, kulüp giderlerinin gelirlerinden fazla olması durumunda kulüp, denk hesap açığına sahip olmaktadır. KLFFPT’nın 87 nci maddesi uyarınca kabul edilebilir sapma, maksimum toplam denk hesap açığı anlamına gelmekte olup kabul edilebilir sapma limiti, UEFA lisansı için 5 Milyon Euro’dur. Denk hesap şartı veya temel mali kriterlerin karşılanmaması halinde UEFA KLFFPT’nın 96 ncı maddesi uyarınca, kulüp ile protokol yapma imkanı da dahil müsabakalardan men cezası başta olmak üzere yaptırım kararı verme yetkisine haizdir.

### **1.5.3. Ulusal spor federasyonlarınca yürütülen finansal denetim**

Spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin ulusal spor federasyonları tarafından finansal denetimi açısından Türk spor mevzuatı incelendiğinde ülkemizde TFF ve Türkiye Basketbol Federasyonu (TBF) olmak üzere yalnızca iki ulusal spor federasyonunun düzenlemelerinin bulunduğu görülmektedir. Bu düzenlemeler, TFF Kulüp Lisans ve Finansal Fair Play Talimatı ve TBF Kulüp Mali Denetim ve Lisans Talimatıdır (KMDLT). Bu doğrultuda TFF ve TBF mevzuatı kapsamında spor kulüpleri ve spor federasyonlarının finansal denetimine ilişkin ilgili mevzuat hükümleri araştırma kapsamında ayrı ayrı incelenmiştir.

#### **1.5.3.1. Türkiye Futbol Federasyonu mevzuatı kapsamında yürütülen finansal denetim**

TFF tarafından yürürlüğe konulan finansal fair play kurallarının hikayesi UEFA tarafından 2010 yılında kabul edilerek 2011 yılından itibaren yürürlüğe konulan finansal fair play kurallarının yürürlüğe girmesi ile başlamaktadır. Bu bağlamda TFF tarafından ilk kez 2012 yılında TFF Yönetim Kurulu tarafından alınan karar neticesinde TFF Kulüp Lisans ve Mali Fair Play Talimatı yürürlüğe konulmuştur (TFF Kulüp Lisans ve Mali Fair Play Talimatı, 2012).

UEFA tarafından yürürlüğe konulan finansal kriterlere Türk futbol kulüplerinin uyum sağlaması amacıyla yürürlüğe konulan TFF finansal fair play düzenlemeleri, spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin finansal denetimine ilişkin olarak en kapsamlı kriter ve kısıtlamaları içeren ulusal spor federasyonu mevzuatıdır. Bu nedenlerle futbol kulüpleri açısından geçerli olan güncel finansal düzenlemelerin temel kriter ve sınırlamalarının incelenmesinde fayda vardır.

TFF finansal fair play kuralları, dayanağını oluşturan UEFA mevzuatında meydana gelen değişiklikler nedeniyle 2014, 2016 ve 2019 yıllarında değişikliğe uğramıştır. Güncel açıdan 30.12.2022 tarihinde TFF internet sitesinde yayınlanarak yürürlüğe konulan Kulüp Lisans ve Finansal Sürdürülebilirlik Talimatı (KLFST) yürürlükte bulunmaktadır (Kulüp Lisans ve Finansal Sürdürülebilirlik Talimatı, 2022).

KLFST kapsamında süper lig takımları, 1. lig takımları ve 2. lig takımları için kulüp izleme kriterleri kabul edilmiştir. Bu kriterler sportif kriterler, futbol sosyal sorumluluk kriterleri, altyapı kriterleri, idari kriterler, hukuki kriterler ve mali kriterler olarak sınıflandırılmıştır. KLFST'nin 28/1-e) maddesi uyarınca TFF Süper Lig takımları için belirlenen mali kriterler, 14 alt kategoriye ayrılmakta olup Çizelge 1.14'de gösterilmektedir.

**Çizelge 1.14** TFF Süper Lig takımları hakkında belirlenen mali kriterler

|                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------|
| Raporlama yapan kuruluş/kuruluşlar ve raporlama kapsamı                       |
| Yıllık finansal tablolar (Bağımsız denetim şirketi tarafından denetlenmiş)    |
| Ara dönem finansal tablolar (Bağımsız denetim şirketi tarafından denetlenmiş) |
| Net öz sermaye kuralı                                                         |
| Diğer futbol kulüplerine vadesi geçmiş borcun bulunmaması                     |
| Personele vadesi geçmiş borcun bulunmaması                                    |
| Sosyal Güvenlik Kurumu'na ve vergi dairesine vadesi geçmiş borcun bulunmaması |
| UEFA/TFF'ye vadesi geçen borcun bulunmaması                                   |
| Lisans verme kararı öncesinde sunulması gereken beyanlar                      |
| Gelecek döneme ilişkin finansal bilgiler                                      |
| Ödeme gücü gereksinimleri (izleme kriteri)                                    |
| İstikrar gereksinimleri (izleme kriteri)                                      |
| Finansal durum tablosu sonrası meydana gelen değişikliklerin bildirilmesi     |
| Kulüplerin takım harcama limitlerine uyulması                                 |

Bununla birlikte KLFST'de kabul edilebilir sapma miktarı belirlenmiştir. Kabul edilebilir sapma bir spor kulübü ya da spor anonim şirketinin bütçe açığını ifade etmektedir. KLFST'nin 110 uncu maddesi uyarınca, UEFA KLFFPT'de yer alan mali kriterlerle uyumlu olarak TFF Ulusal Lisans için belirlenen Denk Bütçe Kabul Edilebilir Sapma miktarı; 5 milyon Euro olarak kabul edilmiştir. Fakat bütçe açığı T raporlama dönemindeki kaynaklarla

karşılabiliyorsa, kabul edilebilir sapma miktarı 60 milyon Euro'ya kadar çıkmasına izin verilebilmektedir. Öte yandan 2023 – 2024 sezonu ile birlikte TFF Süper Lig takımları için maksimum kabul edilebilir sapma miktarı 40 milyon TL, TFF 1. Lig takımları için ise 12 milyon TL olarak belirlenmiştir (KLFST, 2022).

KLFST kapsamında ayrıca takım harcama limiti sınırlaması kabul edilmiştir. Takım harcama limiti esasları doğrultusunda öncelikle denk bütçe esasları oluşturulmalıdır. TFF Süper Lig ve 1. Lig takımları için belirlenen bazı kriterler doğrultusunda dikkate alınan gider ve gelir kalemleri doğrultusunda oluşturulacak konsolide finansal sonuçlar kapsamında yeni sezon bütçesi tespit edilir. Bu bağlamda oluşturulacak konsolide bilançoda yer alan gelir ve gider kalemleri Çizelge 1.15'de belirtilmektedir.

**Çizelge 1.15** Takım harcama limiti belirlenmesine esas gelir ve gider kalemleri

| <b>Gelir Kalemleri</b>              | <b>Gider Kalemleri</b>                        |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Gişe gelirleri                      | Ürün satış maliyetleri                        |
| Sponsorluk ve reklam gelirleri      | Futbolcu/Teknik kadro/menajer ücret giderleri |
| Yayın gelirleri                     | Diğer personel ücret gideri                   |
| Ticari faaliyet gelirleri           | Diğer faaliyet giderleri                      |
| UEFA gelirleri                      | Transferlere ilişkin giderler                 |
| Diğer faaliyet gelirleri            | Finansman giderleri                           |
| Transfer gelirleri                  |                                               |
| Duran varlık satış kârı             |                                               |
| Duran varlık değerlendirme farkları |                                               |

Çizelge 1.15'de yer alan takımın gelir ve giderleri dikkate alınarak uygulanan iki farklı yöntem sonucunda hesaplanan tutarların ortalaması alınarak ortaya çıkan tutar doğrultusunda yeni sezon harcama limiti belirlenir. Birinci yöntem, gelir gider farkı yöntemi olup bu yöntemde gelir gider farkı dikkate alınacak miktardır. İkinci yöntem ise net faaliyet gelir rasyosu yöntemidir. Bu yöntemde tablo şeklinde belirlenen rasyoya karşılık olan değer, kulübün toplam faaliyet geliri ile çarpılır. Netice olarak gelir gider farkı yöntemi ile net faaliyet rasyosu yöntemi sonucunda hesap edilen tutarların ortalaması hesaplanarak yeni sezon takım harcama limiti belirlenmektedir (KLFST, 2022, s:141-152).

KLFST kapsamında takım harcama limitinin ihlal edilmesi halinde TFF Kulüp Lisans Kurulu (KLK) tarafından hükmedilebilecek ceza türleri Talimat “J Cezai Yaptırımlar” başlıklı maddesinde düzenlenmiştir. Ayrıca söz konusu maddede, harcama limitinin ihlal edildiği

oransal değerle orantılı olarak öngörölen cezai yaptırımın da arttığı görölmektedir. Bu bağlamda KKK tarafından hükmedilebilecek ceza türleri:

- % 5'e kadar; ihtar cezası,
- % 6 - % 10 arası kadro sınırlaması cezası,
- % 11 - % 15 arası transfer yasağı cezası,
- % 16 - % 20 arası 1 puan silme cezası ve ek olarak transfer yasağı, kadro sınırlaması ve para cezasından biri ya da birkaçı,
- % 21 - % 25 arası 2 puan silme cezası ve ek olarak transfer yasağı, kadro sınırlaması ve para cezası yaptırımlarından biri veya birkaçı,
- % 26 ve üstü aşılması halinde 3 puan silme cezası ve ek olarak transfer yasağı, kadro sınırlaması ve para cezası yaptırımlarından biri veya birkaçı uygulanır.

#### **1.5.3.2. Türkiye Basketbol Federasyonu mevzuatı kapsamında yürütölen finansal denetim**

TBF tarafından erkekler en üst iki ligi ve kadınlar en üst liginde mücadele eden spor kulöplerinin denetimi için ilk kez 2019 yılında KMDLT yürürlöğe konulmuştur (Mali Denetim ve Lisans Talimatı, 2019). Türk basketbol kulöpleri için ilk kez bu Talimat kapsamında denk bütöe esasları kabul edilmiştir. Denk bütöe ilkesi kapsamında gelir kalemleri ve gider kalemleri, ayrı ayrı sayılmıştır. Söz konusu Talimat kapsamında temel finansal kriterler tanımlanmış, belirli ligler için kabul edilebilir sapma limitleri belirlenmiş ve uyulmaması halinde para cezası veya bir alt lige düşürme gibi yaptırımlar öngörölmüştür.

Günün ekonomik koşulları ve güncel ihtiyaçları doğrultusunda 2019 tarihli bu Talimat yürürlöğten kaldırılarak 2021 tarihli TBF KMDLT yürürlöğe konulmuş ise de SKSFK'nın yürürlöğe girmesi nedeniyle bu Talimatın uygulanma imkanı kalmamıştır (Mali Denetim ve Lisans Talimatı, 2021). SKSFK'nın yürürlöğe girmesi ile birlikte 2021 tarihli Talimatın söz

konusu kanuna uyumlu hale getirilmesi zaruretinin hasıl olması neticesinde 2023 yılında “TBF Spor Kulüpleri ve Spor Anonim Şirketleri Mali Denetim ve Lisans Talimatı” (MDLT) yürürlüğe konulmuş ve 2021 tarihli KMDLT yürürlükten kaldırılmıştır (Mali Denetim ve Lisans Talimatı, 2023).

2023 tarihli Talimatta basketbol dalında mücadele eden spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin finansal sürdürülebilirliklerini temin etmek amacıyla önemli düzenlemeler ihdas edilmiştir. Talimatın 5 inci maddesinde, basketbol spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin denk bütçe tesis etmesi ve giderleri ile gelirlerinin orantılı olduğu bir yönetim yapısı oluşturmak zorunda olduğu belirtilmiştir. Öte yandan Talimatın 6 ncı maddesinde gelir ve gider türleri sayılmış olup TBF mali kriterleri kapsamında dikkate alınması gereken gelir ve gider türleri Çizelge 1.16’da gösterilmektedir.

**Çizelge 1.16** TBF finansal düzenlemeleri kapsamında gelir ve gider kalemleri

| <b>Gelir Kalemleri</b>                   | <b>Gider Kalemleri</b>                                |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Müsabaka günü gelirleri                  | Basketbolcu giderleri                                 |
| Reklam gelirleri                         | Antrenör giderleri                                    |
| Yayın gelirleri                          | Diğer teknik kadro giderleri                          |
| Faaliyetlere katılım gelirleri           | Müsabaka giderleri                                    |
| İsim hakkı gelirleri                     | Faaliyetlere katılım giderleri                        |
| Transfer gelirleri                       | Kamp ve turnuva giderleri                             |
| Bağış ve yardım gelirleri                | Diğer çeşitli A takım faaliyet giderleri              |
| Diğer çeşitli gelirler                   | İdari giderler                                        |
| Üye aidatları                            | Altyapı giderleri                                     |
| Sponsorluk gelirleri                     | A takım basketbolcuları hariç prim ve vergi giderleri |
| Sporcu yetiştirme tazminatları           | Prim giderleri                                        |
| Sporcu eğitimi, kurs ve benzeri ücretler | Beklenmedik diğer giderler                            |
| Sahip olduğu şirket ve işletme gelirleri | Kiralama ve finansal kiralama giderleri               |
| Toplantı ve benzeri faaliyet gelirleri   | Satış ve malzeme giderleri                            |
| Kira gelirleri                           | Mağaza giderleri                                      |
| Spor dışı faaliyetlere ait gelirler      | Varlık amortisman giderleri                           |
| Finansman gelirleri                      | Spor dışı faaliyet giderleri                          |
| Öz sermaye katkıları                     | Finansman giderleri ve kar payı dağıtımları           |
|                                          | Sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin giderler     |

Talimatın 6 ncı maddesinde, spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin finansal durumlarının izlenmesine ilişkin kurallar düzenlenmiş ve Basketbol Süper Liginde mücadele

eden takımların lisans başvurusu esnasında yıllık finansal tablolar ve gelir gider tabloları başta olmak üzere gerekli bilgi ve belgeleri sunma zorunluluğu getirilmiştir. Öte yandan Talimatın 8 inci maddesinde denk bütçe şartlarının sağlanabilmesi için kabul edilebilir sapma miktarının yıllık net gelirin %10'unu aşamayacağı düzenlenmiştir (Mali Denetim ve Lisans Talimatı, 2023). Talimatta yer alan finansal düzenlemelere uyulmaması halinde uygulanacak olan yaptırımlar aşağıdaki şekilde açıklanmıştır:

- Lisans başvurusunun geç yapılması halinde lig statüsüne göre değişen oranlar kapsamında para cezası verilir (örneğin: Basketbol Süper Ligi için 125.000,00 TL),
- Lisans başvuru belgelerinin ve bağımsız denetim raporunun sunulmaması halinde ya da bağımsız denetim raporunun olumsuz olması halinde; lige alınmama ya da bir alt lige düşürülme cezası verilir,
- Lige alınmama cezası verilerek alt lige düşürme cezası verilmesi halinde ihlalin ağırlığı ile orantılı olarak puan silme ve para cezası da verilebilir.

#### **1.6. Spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin finansal sorunları**

Spor kulüplerinin finansal sürdürülebilirliklerinin sağlanmasına yardımcı olabilecek yöntemlerden biri de spor kulüplerinin finansal denetimlerinin Devlet ve ilgili spor federasyonu tarafından usulüne uygun olarak gerçekleştirilerek spor kulüplerinin denetlenmesi ve rehberlik edilmesidir.

Günümüz itibarıyla spor kulüplerinin yaşadığı mali sıkıntılar ve finansal tikanıklıklar göz önünde bulundurularak spor kulüplerinin mali yapılarının güçlendirilmesi gayesiyle yürürlüğe konulan SKSFK ile spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin finansal yönetimi ve denetimi konusunda Türk spor yönetimi açısından önemli ilkler barındıran yasal düzenlemeler yürürlüğe girmiş bulunmaktadır.

Spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin yaşadığı finansal sorunların temel gerekçeleri:

- **Yeterli düzeyde gelir elde edilememesi;**
- Sponsorluk gelirlerinin kısıtlı olması: Yeterli seviyede sponsorluk anlaşması yapılamaması ya da yapılan anlaşmalardan elde edilen gelirlerin sınırlı olması.
- Düşük müsabaka hasılat geliri: Düşük seviyede bilet satışı yapılması, stat doluluk oranlarının ve kombine bilet satış gelirlerinin düşük olması.
- Yayın gelirlerinin düşük olması: Yayın haklarının düşük bedeller karşılığında satılması ya da yayın hakları gelirlerinin adil olarak dağıtılmaması.
- Ürün satışlarından gelir elde edilememesi: Kulüp logosunu taşıyan ticari ürünlerin hatalı pazarlama stratejisi, ürün yelpazesinin geniş olmaması, taraftar kitlesinin sınırlı olması gibi çeşitli nedenlerle yeterli oranda ticari ürün satış geliri elde edilememesi.
- **Giderlerin yüksek düzeyde olması;**
- Yüksek sporcu ücretleri: Özellikle futbol spor dalında faaliyet gösteren kulüplerde futbolculara ödenen yüksek ücretler, mali bütçede önemli bir yük teşkil etmektedir.
- Transfer harcamaları: Bütçeyi aşan pahalı transferlerin gerçekleştirilmesi kulüplerin borçluluk oranını artırmaktadır.
- Altyapı yatırımları: Altyapıya yapılan yatırımlar, uzun vadede spor kulüplerine önemli faydalar sağlamasına karşın kısa vadede mali yükün artmasına neden olabilmektedir.
- Personel giderleri: Antrenör, idari ve teknik diğer personele ödenen ücretler de mali bütçenin belli bir kısmını oluşturur.

- **Finansal yönetimin kötü olması;**
- Bütçe ve planlamanın kötü yapılması: Yeterli seviyede bütçe planlaması yapılamaması, gelir ve giderlerin kontrolünü zorlaştırarak mali sorunlar doğurabilmektedir.
- Borçlanma: Mali açığın yüksek maliyetli borçlanma araçları ile finanse etmeye çalışılması mali yükü artırmaktadır.
- Risk analizi eksikliği: Trasfer ve yatırım maliyetleri gibi bütçeye önemli yük getiren konularda risk analizi yapılmaması da mali sorunların doğmasında etkilidir.
- Mali şeffaflık eksikliği: Yöneticilerin kulübün mali yapısını şeffaf bir şekilde ortaya koymaması mali sorunların artmasında bir etkindir.
- Mali disiplinsizlik: Kulüp içindeki mali disiplin, denetim ve yaptırımların yetersizliği de kötü mali yönetime sebebiyet verebilir.
- **Genel ekonomik şartlar;**
- Ekonomik krizler: Ülke ekonomisinin kötü yönetiminden kaynaklanan krizler sponsorluk, yayın hakkı, ürün ve bilet satışı gibi gelir kalemleride azalma yaşanmasına sebebiyet verebilir.
- Yüksek enflasyon: Enflasyonun hızla artışı kulüplerin mali yüklerinin artmasına sebep olabilir.
- Döviz artışı: Özellikle yabancı sporcu transferi gibi döviz üzerinden yapılan borçlanmalarda, hızlı döviz artışları kulüplerin mali yükünün artmasına neden olabilmektedir.
- **Kültürel faktörler;**

- Sportif başarı odaklı yaklaşım: İdari ve mali yapıyı göz ardı ederek yalnızca sportif başarıya odaklı kısa vadeli planlamalar yapılması sonucunda gerçekleştirilen yüksek maliyetli borçlanmalar kulüplerin mali yükünü artırmaktadır.
- **Sosyal faktörler;**
- Taraftar baskısı: Taraftarların başarı ve transfer beklentileri nedeniyle yapılan baskılar, kulüplerin uzun vadeli planlama yapmalarını zorlaştırarak kısa vadeli yüksek borçlanmalara sebebiyet vermektedir.

Finansal yönetim kuralları açısından spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri hakkında SKSFK ile yürürlüğe konulan önemli düzenlemeler:

1. Finansal denetim yetkisi: İdari ve mali her türlü mali iş ve işlemlerin GSB tarafından denetlenmesi, denetimlerin Bakanlık eliyle bağımsız denetim kuruluşlarına da yaptırılabilmesi (md.13/3).
2. Yıllık beyanname verme zorunluluğu: Kâr-zarar ve bilanço hesaplarının her yıl beyanname ile GSB'ye bildirilmesi zorunluluğu (md.13/4).
3. Alacağın temlik limiti: Önceki hesap döneminde gerçekleşen brüt gelirlerin %25'ini aşan veya yönetim kurulunun görev süresini aşan temlik işlemlerinde nitelikli genel kurul kararının aranması, %50 üzerindeki temlik işlemlerinin yasaklanması (md.20/4).
4. Borçlanma limiti: Bütçenin %10'unu aşan borçlanmalarda nitelikli genel kurul kararı aranması, yönetim kurulu görev süresini aşan veya önceki yıl brüt gelirinin %50'sini aşan borçlanma işlemlerinin yasaklanması (md.20/5).

### **1.7. 7405 sayılı Kanun ile yürürlüğe konulan finansal düzenlemeler**

SKSFK ile birlikte ülkemizde ilk defa kanun seviyesinde yürürlüğe konulan hukuki düzenlemeler doğrultusunda spor kulüplerinin harcamaları, borçlanmaları ve alacaklarının devri gibi konularda mali kısıtlamalar getirilmiş ve bu kısıtlamalara aykırılık halinde spor kulüplerinin mali ve cezai açıdan şahsi sorumluluğunu öngören düzenlemeler yürürlüğe konulmuştur.

SKSFK'nın "Denetim ve beyanname usulü" başlıklı 13 üncü maddesi ile 18 ile 20 nci maddeleri arasında düzenlenen söz konusu finansal düzenlemeler, spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri hakkında ortak hükümler olarak yürürlüğe girmiş bulunmaktadır. Öte yandan finansal düzenlemelerin ihlali halinde gündeme gelecek olan cezai düzenlemeler ise Kanunun "Ceza hükümleri ve soruşturma usulü" başlıklı 43 üncü maddesinde düzenlenmiştir.

Spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri hakkında öngörülen finansal ve cezai düzenlemeler, spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri açısından idari ve mali yönetimi açısından çok önemli hususları içinde barındırmakta ve ilk kez hayata geçen detaylı ve teknik düzenlemeleri içinde barındıran finansal kısıtlamaları içermekte olduğundan söz konusu düzenlemelerin kapsamlı olarak ele alınması ve örneklendirilerek incelenmesi faydalı olacaktır.

#### **1.7.1. Bütçe ve muhasebe kuralları, temel ilkeler ve Bakanlık denetimi**

SKSFK ile spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri hakkında yürürlüğe konulan finansal düzenlemeler kapsamında uygulanması gereken bütçe ve muhasebe temel ilke ve kuralları Çizelge 1.17'de madde başlık ve numaraları ile birlikte özet olarak belirtilmiştir. Nitekim Çizelge 1.17'de belirtilen ilke ve kuralların ihlali halinde diğer finansal kısıtlamalar ve yükümlülüklerle ilişkin düzenlenmelerde olduğu gibi Kanun Koyucu tarafından idari para cezası, adli para cezası ya da hapis cezası öngörülmemiştir.

Ancak Çizelge 1.17'de belirtilen düzenlemeler, spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin sürdürülebilir bir mali yapıya kavuşturulması için ilkesel nitelikteki düzenlemeleri ve uyulması zorunlu olan bütçe ve muhasebe kurallarını barındırmaktadır. Bu bağlamda bütçe ve muhasebe uygulama esaslarını içeren bu düzenlemeler önem arz etmektedir.

#### **Çizelge 1.17. Spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri bütçe ve muhasebe kuralları**

|                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Madde numarası - Finansal yükümlülük</b>                                                                                                                                |
| <b>Denetim ve beyanname usulü Madde 13</b>                                                                                                                                 |
| <b>Bakanlık denetimi:</b> Spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri idari ve mali her türlü faaliyetleri kapsamında Gençlik ve Spor Bakanlığı denetimine tabidir (md.13/1). |

**Mülki idare amirliği ve İçişleri Bakanlığı denetimi:** Dernekler Kanunu 19. maddesi kapsamında İçişleri Bakanlığı ve mülki idare amiri denetimine ilişkin hükümler saklıdır (md.13/2).

**Denetim elemanları:** GSB denetimi kendi denetim elemanları aracılığıyla gerçekleştirebileceği gibi bağımsız denetim kuruluşları aracılığıyla da gerçekleştirebilir (md.13/3).

#### **Temel ilkeler Madde 18**

##### **Mali açıdan uyulması gereken temel ilkeler:**

- Şeffaflık ve güvenilirliklerini artırmak,
- Mali yükümlülüklerin süresinde gerçekleştirilmesi için özen göstermek,
- Denk bütçe tesis etmek ve buna uygun idari ve mali yapı oluşturmak,
- İlgili spor federasyonunun talimatlarında belirlenen bütçe ve harcama ilkelerine uymak,
- Sürdürülebilir bir yapıya kavuşmak ve bunun için uzun vadeli sportif yatırımları özendirmek.

#### **Bütçe ve harcama ilkeleri Madde 20**

**Konsolide bilanço esası:** Spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin bilançolarının hazırlanmasında konsolide bilanço esası uygulanır. Spor kulübüne bağlı bir veya birden çok spor anonim şirketi bulunuyorsa, konsolidasyon spor kulübünün bilançosunda yapılır (md.20/1-2).

**Spor federasyonlarının kriterlerine uyma zorunluluğu:** Ulusal ve uluslararası spor federasyonlarının idari ve mali kriterlerine uyulması zorunludur (md.20/7).

**Denk bütçe sağlanması ve borç bulunmaması:** Bütçelerde gelir ve gider denkliğinin sağlanması ile sporculara, ilgili spor dalındaki diğer kulüp ve spor anonim şirketlerine ve kamu kurumlarına vergi, sigorta ve benzer nitelikteki vadesi geçmiş borç bulunmaması esastır (md.20/10).

**İlgili spor federasyonunun talimatı:** Denk bütçe şartları, bu şartlardan muaf tutulacak kulüp ve spor anonim şirketleri ve kademeli olarak kabul edilebilecek zarar miktarı, kanuna aykırı olmamak üzere spor federasyonlarının talimatlarında belirlenir (md.20/11).

**Tüzük ve esas sözleşmede bütçe esaslarına yer verme zorunluluğu:** Bütçenin uygulanması hakkındaki hususlara, spor kulüplerinin tüzüğünde; spor anonim şirketinin ise esas sözleşmesinde yer verilmesi zorunludur (md.20/12).

**Müteselsil sorumluluk:** Başkan, yönetim kurulu üyeleri ile yöneticiler; mevzuattan kaynaklanan yükümlülüklerini, kasıt veya ihmalle ihlal ettikleri takdirde doğacak zararlardan müteselsilen sorumludur. Zarara sebebiyet verilmesi halinde Kanunun 20/4, 20/5, 20/8 ve 20/9. maddelerine aykırılıklarda kasıt veya ihmâl aranmaz ve zararı engellemek için gerekli özeni gösterdiğini ispat etmedikçe sorumlu olur (md.20/13).

Çizelge 1.17’de özetlendiği üzere Kanun Koyucu, spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin uyması gereken bütçe ve muhasebe kurallarına ilişkin düzenlemelerin temelini ortaya koyarak bu kurallara uyulmasını zorunlu kılmıştır. Bu bağlamda Kanunun Geçici 4 üncü maddesinde bu zorunluluklara uyulması adına spor kulüplerinin idari ve mali yapılarını bu Kanuna uygun hale getirmek için tüzük değişikliği yapmalarını, spor alanında faaliyet gösteren anonim şirketlerin ise bu Kanun için gerekli olan yükümlülükleri yerine getirmesi gereğini belirtmiştir. Aksi halde spor kulüplerinin Bakanlık tescillerinin iptal edileceği, spor anonim şirketlerinin ise spor faaliyetlerine katılamayacağı açıkça belirtmiştir. Nitekim Kanunun 20/12. maddesinde de spor kulüplerinin tüzüğünde; spor anonim şirketlerinin ise

esas sözleşmesinde bütçe uygulamasına ilişkin hususlara yer verilmesi zorunluluğu bildirilmiştir (Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu, 2022).

Spor kulüpleri SKSFK öncesinde de GSB denetimine tabiydi. Ancak denetime ilişkin mevzuat hükümleri oldukça sınırlıydı. Nitekim SKSFK'nın 58 inci maddesi ile yürürlükten kaldırılan 3289 sayılı Kanunun "Kulüplerin denetimi" başlıklı mülga 21 inci maddesinde, *"Gençlik ve Spor Bakanlığı, kulüpleri her yönden denetler. Gerekirse hesap, defter ve işlemlerine el koyar. Dernekler Kanunu hükümleri saklıdır."* hükmü yer almaktadır (Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu, 1986).

Ancak SKSFK ile birlikte GSB'nin spor kulüpleri üzerindeki denetim yetkisinin kapsamı genişletilerek kanuni dayanağı ortaya konulmuştur. Bu bağlamda Kanunun 13/1. maddesinde spor kulüpleri, spor anonim şirketleri ve üst kuruluşların her türlü idari ve mali işlemlerinin GSB denetimine tabi olduğu belirtilmiştir. Nitekim ülkemizde faaliyet gösteren tüm spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin tüm işlemlerinin idari ve mali açıdan denetimi, bu alanda tecrübe sahibi yetişmiş denetçi ve müfettiş ihtiyacını beraberinde getirdiğinden GSB'de görev yapan denetim elemanlarının sayısının bu iş yükü karşısında yeterli olamayabileceği olasılığı da göz önünde bulundurularak Kanunun 13/3. maddesinde, giderleri GSB bütçesinden karşılanmak üzere denetimin bağımsız denetim kuruluşları aracılığıyla da yapılabileceği belirtilmiştir (Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu, 2022).

Spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin idari ve mali açıdan GSB tarafından denetlenmesinde SKSFK'nın getirdiği bir diğer önemli yenilik de futbol spor dalında faaliyetlerini yürüten spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin de GSB denetimine tabi tutulmasıdır. Bilindiği üzere futbol spor dalına ilişkin her türlü faaliyet, 5894 sayılı "Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun" hükümlerine göre yürütülmekte olduğundan SKSFK dönemi öncesinde; futbol dışındaki diğer tüm spor dallarına ilişkin tüm iş ve işlemler 3289 sayılı Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu ve bu Kanuna dayanılarak yürürlüğe konulan ikincil mevzuat hükümlerine göre yürütülmekte, ancak futbol spor dalına ilişkin tüm iş ve işlemler 5894 sayılı Kanun ve bu Kanuna dayanılarak yürürlüğe konulan ikincil mevzuat hükümlerine göre yürütülmekteydi (TFF Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun, 2009).

Bu bağlamda futbolun ve TFF'nin diğer spor dalları ve diğer spor federasyonlarından ayrılmasının nedeni, TFF'nin kendi kuruluş kanunu bulunması ve bu kanun ile faaliyetlerinin özerk bir şekilde yürütülmesidir. SKSFK'nın yürürlüğe girmesi ile birlikte GSB'nin futbol

spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerini tescil ve denetim yetkisi başta olmak üzere, SKSFK'daki diğer ilgili düzenlemeler ile birlikte SKSFK'nın 42/4. maddesi ile Bakanlık tarafından yapılan yardım ve tahsislerle sınırlı dahi olsa GSB'ye TFF üzerinde denetim yetkisi tanınması, futbol çevrelerinde TFF'nin özerk yapısının ihlal edilip edilmediği tartışmalarını beraberinde getirmiştir.

### 1.7.2. Finansal sınırlama ve yükümlülükler ile cezai sorumluluk

SKSFK'da uygulamaya konulan finansal düzenlemelerin caydırıcı olmasını sağlamak adına bu düzenlemelere aykırılık halinde spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri yöneticilerinin şahsi sorumluluğuna dair idari para cezası, adli para cezası ve hapis cezası içeren hükümler düzenlenmiştir. Bu bağlamda ihlal edilmeleri halinde yaptırım öngören finansal sınırlama ve yükümlülüklerle ilişkin düzenlemeler, Çizelge 1.18'de finansal yükümlülüğe ilişkin düzenleme ile bu düzenlemenin ihlali halinde karşılanacak olan adli ve idari yaptırım türleri iki sütun şeklinde açıklanmıştır.

**Çizelge 1.18** Finansal yükümlülük ve ihlali halindeki cezai sorumluluk düzenlemeleri

| Madde başlığı ve numarası                                                                                                                                                                                     | Finansal yükümlülük | Cezai sorumluluk                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Denetim ve beyanname usulü Madde 13</b><br><b>Beyanname verme zorunluluğu:</b> Mali işlemleri içeren bilançonun her yıl beyanname ile GSB'ye bildirilmesi zorunludur (md.13/1).                            |                     | <b>Beyanname verilmemesi:</b> Başkan, yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilere 5.000,00 TL idari para cezası verilir (md. 47/12).<br><b>Bilerek gerçeğe aykırı beyanname verilmesi:</b> Eylemi gerçekleştirenlere 100 günden az olmamak üzere adli para cezası verilir (md. 47/12).                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Denetim ve beyanname usulü Madde 13</b><br><b>Belge ibrazı zorunluluğu:</b> GSB denetimi esnasında istenecek her türlü bilgi, belge ve kayıtların denetim görevlisine ibraz edilmesi zorunludur (md.13/5). |                     | <b>Her türlü, bilgi, belge ve kayıtların ibrazı zorunluluğuna uyulmaması:</b> Eylemi gerçekleştirenlere 3 aydan 1 yıla kadar hapis veya adli para cezası verilir (md. 47/13).<br><b>Defter ve kayıtların tutulmaması veya tasdiksiz defter tutulması:</b> Başkan, yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilere 3 aydan 1 yıla kadar hapis veya adli para cezası verilir (md. 47/9).<br><b>Defter ve kayıtların usulüne uygun olarak tutulmaması:</b> Başkan, yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler ile defteri tutmaktan sorumlu olanlara 5.000,00 TL idari para cezası verilir (md. 47/12). |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Bütçe ve harcama ilkeleri Madde 20</b></p> <p><b>Alacağın devri sınırlaması:</b> Bir önceki hesap döneminde gerçekleşen brüt gelirin %25'ini aşan veya mevcut yönetim kurulu görev süresini aşan alacaklar, ancak nitelikli genel kurul kararı ile devredebilir (md.20/4-a).</p> <p>Mevcut yönetim kurulunun görev süresinden sonra doğacak ya da vadesi gelecek olan gelir ve alacaklar yönünden %50'yi aşan alacaklar hiçbir şekilde devredilemez (md.20/4-b).</p> | <p><b>Alacağın devri sınırlamasına uyulmaması:</b> Başkan, yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler hakkında bu sınırlamalara aykırı eylemleri nedeniyle 1 yıldan 3 yıla kadar hapis cezası verilir (md. 47/1).</p> |
| <p><b>Bütçe ve harcama ilkeleri Madde 20</b></p> <p><b>Borçlanma sınırlaması:</b> Bir önceki yıl brüt gelirin en fazla %10'una kadar borçlanılabilir. Nitelikli genel kurul kararı alınması halinde %10'u aşan borçlanma yapılabilir. Ancak ek bütçe ile borçlanma oranı %50'yi aşamaz. (md.20/5).</p>                                                                                                                                                                     | <p><b>Borçlanma sınırlamasına uyulmaması:</b> Başkan, yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler hakkında bu sınırlamalara aykırı eylemleri nedeniyle 1 yıldan 3 yıla kadar hapis cezası verilir (md. 47/1).</p>      |
| <p><b>Bütçe ve harcama ilkeleri Madde 20</b></p> <p><b>Borç verme sınırlaması:</b> Bir önceki yıl brüt gelirin en fazla %10'una kadar borç verilebilir. Vadesi mevcut yönetim kurulunun görev süresini geçen borç verme işlemi yapılamaz (md.20/5).</p>                                                                                                                                                                                                                    | <p><b>Borç verme sınırlamasına uyulmaması:</b> Başkan, yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler hakkında bu sınırlamalara aykırı eylemleri nedeniyle 1 yıldan 3 yıla kadar hapis cezası verilir (md. 47/1).</p>     |
| <p><b>Bütçe ve harcama ilkeleri Madde 20</b></p> <p><b>Belirli kişilerle hukuki işlem yasağı:</b> yönetim kurulu üyeleri ile belirli kişilere hak ve alacaklar devredilemez, borç verilemez veya bu kişiler lehine rehin, kefalet, ipotek veya diğer bir teminat sağlanamaz, sorumluluk yüklenemez ve bunların borçları devralınmaz (md.20/8).</p>                                                                                                                         | <p><b>Hukuki işlem yasağına uyulmaması:</b> Başkan, yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler hakkında bu sınırlamalara aykırı eylemleri nedeniyle 1 yıldan 3 yıla kadar hapis cezası verilir (md. 47/1).</p>        |
| <p><b>Bütçe ve harcama ilkeleri Madde 20</b></p> <p><b>Ödeme ve tahsilatların gerçekleştirilme şekli:</b> Ödeme ve tahsilatların bankalar, finansal kuruluşlar veya Posta ve Telgraf Teşkilatı kanalıyla gerçekleştirilmesi ile kulüp defter ve kayıtlarında gösterilmesi zorunludur (md.20/9).</p>                                                                                                                                                                        | <p><b>Hukuki işlem yasağına uyulmaması:</b> Eylemi gerçekleştirenler 100 günden 500 güne kadar adli para cezası ile cezalandırılır. (md. 47/2).</p>                                                              |

Görüldüğü üzere spor kulüpleri açısından pek çok yeni finansal yükümlülük ve sınırlamalar getiren SKSFK, futbol spor dalında faaliyetlerini yürüten spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerini de kapsamına alarak tüm spor dallarında faaliyet gösteren spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin finansal sürdürülebilirliklerini, koyduğu katı kanun kurallarıyla sağlamayı hedeflemiştir.

Öte yandan GSB'nin spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerini denetim yetkisine sahip olması nedeniyle SKSFK'nın 47/18. maddesi uyarınca yürütülen denetimler esnasında ya da harici dönemlerde Çizelge 1.14'de açıklanan ya da SKSFK'da yer alan diğer suç

türlerine ilişkin bilgi, belge, delil veya emarelere ulaşılması durumunda GSB tarafından doğrudan ilgili Cumhuriyet başsavcılığına suç duyurusunda bulunulabilecektir. Cumhuriyet başsavcılıkları tarafından bu kapsamda yürütülen soruşturmalara ilişkin olarak takipsizlik kararı verilmesi halinde ise GSB'nin bu karara karşı itiraz etme hakkı bulunmaktadır. Aynı şekilde SKSFK'nın 47/19. maddesi uyarınca SKSFK'da belirtilen ya da atıf yapılan suç türleri nedeniyle ceza davası açılması halinde ceza soruşturmasına ilişkin iddianamenin bir örneğinin GSB'ye tebliğ edilmesi gerekmekte olup GSB gerek görülmesi halinde söz konusu davalarda katılan olarak yer alabilecektir (Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu, 2022).

Bununla birlikte SKSFK'nın 47/14. maddesinde gerçekleştirilen suçlar nedeniyle doğan zararların karşılanması durumu şahsi sorumluluk hakkında hafifletici neden olarak düzenlenmiştir. Bu bağlamda SKSFK'da belirtilen ya da atıf yapılan suç türlerinden dolayı spor kulüplerinin ya da spor anonim şirketlerinin zararı doğması halinde bu zararın soruşturma başlatılmadan evvel tanzim edilerek giderilmesi durumunda verilecek ceza üçte bir oranında indirilecektir.

Spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri hakkında getirilen finansal yükümlülüklerin ihlali halinde gündeme gelebilecek olan yöneticilerin şahsi sorumluluğuna ilişkin cezai düzenlemeler genel hatlarıyla değerlendirildiğinde; SKSFK'nın 20/4., 20/5. ve 20/8. maddeleri kapsamında spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin başkan, yönetim kurulu üyeleri ve yöneticileri hakkında kusursuz sorumluluk ilkesi kapsamında öngörülmüş olan bir yıldan üç yıla kadar hapis cezasının, ağır olduğu düşünülmektedir.

Ancak SKSFK ile getirilen finansal sınırlama ve yükümlülüklerin;

- Spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri açısından ne derece uygulanabilir olduğu,
- Kanunun yürürlüğe girdiği tarih itibarıyla kulüplerin mevcut borç yükü düşünülüğünde spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri yöneticilerinin mali ve cezai sorumluluğu bağlamında Kanunun geçiş hükümlerinin yeterli olup olmadığı,
- Tüm spor kulüpleri üzerinde sağlıklı ve uygulanabilir bir idari ve mali denetimin mümkün olup olmadığı,

- GSB adına yürütülecek denetimlerde yeterli sayıda nitelikli denetim elemanının bulunup bulunmadığı,
- Denetimler bağımsız denetim kuruluşları aracılığıyla yürütülecek ise buna ilişkin yeterli bütçe ödeneğinin bulunup bulunmadığı,
- Denetim konusunda yürürlükte olan bir yönetmelik ya da herhangi bir ikincil mevzuat hükmünün bulunmaması nedeniyle yapılacak denetime ilişkin usul ve esasların ne şekilde belirleneceği, bilinmemektedir.

### **1.8. 7405 sayılı Kanun ile yürürlüğe konulan finansal düzenlemelerin analizi**

Araştırmanın 1.7. başlıklı bölümünde SKSFK ile spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri hakkında yürürlüğe konulan bütçe ve muhasebe kuralları, finansal sınırlama ve yükümlülükler, denetime ilişkin temel unsurlar ve bu kuralların ihlali halinde karşılaşılabilecek olan cezai sorumluluğa ilişkin adli ve idari yaptırımlar genel hatlarıyla ortaya konulmuştur. Bu başlık altında ise beyanname verme yükümlülüğü, denetimlerde gerekli bilgi, belge ve kayıtların sunulması zorunluluğu, alacağın devri limitleri, borçlanma ve borç verme limitlerine ilişkin finansal düzenlemeler ve bu düzenlemelere aykırılık halinde uygulanacak olan adli ve idari yaptırım türleri, örneklendirilerek açıklanacaktır.

#### **1.8.1. Denetim ve beyanname usulü**

SKSFK ile finansal denetim kuralları bağlamında spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri açısından getirilen en önemli yükümlülüklerin başında GSB'ye beyanname sunma yükümlülüğünün getirilmiş olmasıdır. Bu sayede spor kulüplerinin ve spor anonim şirketlerinin tüm gelir getirici işlemleri ve harcamalar sonucunda ortaya çıkan kâr-zarar durumu yıllık olarak düzenlenecek bilançolar ile GSB'ye bildirilecektir.

Bunun sonucunda da finansal sınırlamalara ilişkin pek çok yükümlülüğe uygun şekilde hareket edilip edilmediğinin de ortaya çıkarılması mümkün olabilecektir. Örneğin SKSFK'nın 20/5. maddesinde, spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin bir önceki yıl brüt gelirlerinin en fazla %10'una kadar borçlanma işlemi yapılabileceği belirtilmiştir. Diyelim ki bir spor kulübü 2023 yılı beyannamesinde toplam 500.000,00 Türk Lirası brüt gelir elde ettiğini bildirmiş olsun, eğer aynı spor kulübü 2024 yılı beyannamesinde bu gelir tutarının

%10'u olan 50.000,00 Türk Lirasından daha yüksek bir tutarda borçlanma yaptığını beyannamesinde bildirirse ve genel kurul kararı ile onaylanan ek bütçe kararı alınmaksızın 2024 yılında bu oranı aşarak borçlanma yoluna gitmişse (md. 20/5 gereği hiçbir şekilde %50 oranı aşılamaz) SKSFK'nın 20/5. maddesinde düzenlenen borçlanma yasağını ihlal etmiş sayılacaktır. Ayrıca bu ihlalin neticesi olarak SKFSK'nın 47/1. maddesi uyarınca ihlale sebebiyet veren spor kulübü başkanı, yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler hakkında bir yıldan üç yıla kadar hapis cezası uygulanması gündeme gelecektir.

Beyanname düzenlenmesi konusunda Kanun Koyucu, gerçeğe aykırı beyanname düzenlenmemesi amacıyla caydırıcılık oluşturması bağlamında SKSFK'nın 47/12. maddesinde beyanname verilmemesi halinde ilgililer hakkında 5.000,00 TL idari para cezası, kasten gerçeğe aykırı beyanname verilmesi halinde ise 100 günden az olmamak üzere adli para cezası verilmesi gerektiğini hüküm altına almıştır.

### 1.8.2. Denetimler esnasında bilgi ve belgelerin ibraz edilme zorunluluğu

SKSFK'nın 13/1. maddesinde de belirtildiği üzere spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin tüzük ve esas sözleşmeleri ile ilgili mevzuat hükümleri kapsamında belirlenen amaçları doğrultusunda faaliyetlerini yürütüp yürütmediklerinin denetlenmesi ve defter ve kayıtları ile her türlü işlem ve hareketlerini denetleme yetkisi GSB'ye aittir. Bu bağlamda bizzat GSB denetim elemanları tarafından ya da bütçesi GSB'den karşılanmak kaydıyla bağımsız denetim kuruluşları vasıtasıyla gerçekleştirilecek denetimlerin etkili ve verimli yürütülmesi adına denetimi yürütecek denetim elemanlarına her türlü bilgi, belge, defter ve kayıtların usulüne uygun olarak sunulması mutlak bir ihtiyaçtır. Bu nedenle spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin defter ve kayıtlarını azami dikkat göstererek günlük olarak kayıt altına alarak tutmaları önem arz etmektedir.

Bu açıdan spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin tutması zorunlu olan defterleri belirtmekte fayda vardır. SKSFK'nın 7/2. maddesinde spor kulüpleri tarafından tutulacak defterlerin yönetmelikle belirleneceği düzenlenmiş olup spor kulüplerinin tutması zorunlu olan defterler, “Spor Kulüpleri Tarafından Tutulacak Defter ve Kayıtlar Hakkında Yönetmelik’in” “Tutulacak defterler” başlıklı 7 nci maddesinde düzenlenmiştir (Defter ve Kayıtlar Hakkında Yönetmelik, 2022). Spor anonim şirketleri, TTK hükümlerine göre öncelikle anonim şirket vasfında kurulduklarından ve bu şirketlerin tutması zorunlu olan defterler hakkında SKSFK’da ayrıca bir düzenlemeye yer verilmemiş olması nedeniyle spor

anonim şirketlerinin tutması gereken defterler hakkında TTK hükümlerini dikkate almak gerekmektedir. Bu bağlamda anonim şirketlerin defter tutma zorunluluğuna TTK'nın "Defter tutma yükümlülüğü" başlıklı 64 üncü maddesinde yer verilmiştir (Türk Ticaret Kanunu, 2011). Nitekim tacirler tarafından tutulacak ticari defterlere ilişki olarak söz konusu maddeye dayanılarak "Ticari Defterlere İlişkin Tebliğ" yürürlüğe konulmuştur (Ticari Defterlere İlişkin Tebliğ, 2012). Anılan mevzuat hükümleri kapsamında spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri tarafından tutulması gereken defterler Çizelge 1.19'da belirtilmiştir.

**Çizelge 1.19.** Spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri tarafından tutulması zorunlu defterler

| Spor Kulüpleri Defterleri |                          | Spor Anonim Şirketleri Defterleri          |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------------------------|
| Bilanço Esasına Göre:     | İşletme Esasına Göre:    |                                            |
| -Karar Defteri,           | -Karar Defteri,          | -Yevmiye Defteri,                          |
| -Üye Kayıt Defteri,       | -Üye Kayıt Defteri,      | -Envanter Defteri,                         |
| -Evrak Kayıt Defteri,     | -Evrak Kayıt Defteri,    | -Defteri Kebir,                            |
| -Yevmiye Defteri,         | -İşletme Hesabı Defteri, | -Yönetim Kurulu Karar Defteri,             |
| -Büyük Defter,            | -Demirbaş Defteri,       | -Genel Kurul Toplantı Ve Müzakere Defteri, |
| -Envanter Defteri.        | -Borç-Alacak Defteri.    | -Pay Defteri.                              |

Çizelge 1.19'dan görüldüğü üzere spor kulüpleri tarafından tutulması gerekli defterler, bilanço esasına veya işletme esasına göre tutulacak defterler şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Fakat Yönetmeliğin 6/1. maddesi uyarınca, büyesinde bir iktisadi işletme ya da spor anonim şirketi bulunduran spor kulüpleri ile kamu yararına çalışma statüsüne haiz spor kulüplerinin bilanço esasına göre belirtilen defterleri tutması zorunludur (Defter ve Kayıtlar Hakkında Yönetmelik, 2022). Öte yandan anılan Yönetmeliğin 7/5. maddesi uyarınca, spor kulüpleri tarafından tutulması gerekli olan defterlerin elektronik ortamda da tutulması mümkündür. Aynı şekilde Ticari Defterlere İlişkin Tebliğin 23. maddesi uyarınca spor anonim şirketleri tarafından tutulması gereken defterler "Elektronik Defter Genel Tebliği" hükümleri kapsamında elektronik ortamda tutulabilir (Elektronik Defter Genel Tebliği, 2011).

GSB tarafından yürütülecek denetimlerde spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri Çizelge 1.19'da belirtilen defter ve kayıtları ile spor kulüpleri tüzükleri kapsamında, spor anonim şirketleri ise esas sözleşmeleri ve ilgili mevzuat hükümleri kapsamında faaliyet gösterip göstermedikleri konusunda denetlenecektir. Ancak yapılacak denetimlerde usul ve yasaya aykırı işlem yapan spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin bilgi, belge ve kayıt ibrazından kaçınmasını önlemek amacıyla Kanun Koyucu tarafından SKSFK'nın 47/13. maddesinde; denetimde ihtiyaç duyulan her türlü bilgi, belge, kayıt ve Çizelge 1.15'de

belirtilen defterlerin yetkililer tarafından ibraz edilmemesi halinde bu ihlali gerçekleştirenler hakkında üç aydan bir yıla kadar hapis veya adli para cezası verileceği düzenlenmiştir.

Nitekim spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin defter tutma yükümlülüklerine ilişkin olarak SKSFK'nın 47/9 uncu maddesinde de yöneticilerin cezai açıdan şahsi sorumluluğunu öngören bir düzenleme bulunmaktadır. Bu kapsamda defter veya kayıtların tutulmaması ya da usulüne uygun olarak tasdiksiz defter tutulması halinde başkan, yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler hakkında üç aydan bir yıla kadar hapis veya adli para cezası verilmesi gerektiği; defter veya kayıtların usulüne uygun şekilde tutulmaması durumunda ise bu kişiler ile birlikte defter tutmaktan sorumlu olan kişiler hakkında beş bin TL idari para cezası verilmesi gerektiği düzenlenmiştir.

### **1.8.3. Alacağın devri sınırlaması**

SKSFK yürürlüğe girmeden önce ülkemizde yalnızca TFF ve TBF mevzuatında bütçe ve harcama ilkelerine ilişkin düzenlemeler yer almaktaydı (TFF Kulüp Lisans ve Finansal Fair Play Talimatı, 2019; TBF Kulüp Mali Denetim ve Lisans Talimatı, 2021). Ancak spor kulüplerinin ve spor anonim şirketlerinin zaman içinde aşırı derecede borçlanması sonucunda bu borçları kapatabilmek için spor kulüplerinin mevcut yöneticileri, kendi olağan görev süresini aşan dönemlere ilişkin olarak alacaklarını devretmiş ve borçlanmıştır. Bu durum spor federasyonlarının bütçe ve harcama ilkelerinin, spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin finansal sürdürülebilirliklerini sağlamakta yeterli olmadığını göstermiştir. Nitekim spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin yöneticilerinin sportif başarı uğruna sorumsuzca yaptıkları harcamalar nedeniyle şahsi olarak sorumlu tutulmaması da kamuoyunda yapılan keyfi uygulamaların cezasız kaldığı algısına neden olmuştur.

Bu gereksinimler doğrultusunda SKSFK ile birlikte spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin başkan ve yöneticilerinin olağan görev süresini aşan alacak devri ve borçlanmalar ile ilgili katı bir sınırlama getirilmiş ve bu sınırlamalara aykırılık halinde başkan, yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler hakkında kişisel sorumluluğa ilişkin düzenlemeler getirilmiştir.

Bu bağlamda SKSFK'nın 20/4. maddesinde düzenlenen alacağın devri sınırlaması önem arz etmektedir. Bu madde ile getirilen sınırlama kapsamında spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri; bir önceki hesap döneminde gerçekleşen brüt gelirinin %25'ini aşan veya mevcut yönetim kurulu görev süresini aşan alacaklarını, ancak nitelikli genel kurul kararı ile

devredebilecek, mevcut yönetim kurulunun görev süresinden sonra doğacak ya da vadesi gelecek olan gelir ve alacaklarının ise %50'sini aşan kısmını hiçbir şekilde devredemeyecektir. Kanun Koyucu ek bütçe ile nitelikli genel kurul kararı alınarak gerçekleştirilecek olan %25'i aşan veya mevcut yönetim kurulunun görev süresini aşan alacak devirlerinde ise genel kurul toplantı ve karar yeter sayısı açısından üyesi on binden az olan kulüpler ve üyesi on binden fazla olan kulüpler şeklinde ikili bir ayrım yapmayı tercih etmiştir. SKSFK ile getirilen alacağın devri sınırlamasını daha iyi canlandırmak adına gerekli genel kurul toplantı ve karar yeter sayıları ile birlikte örneklendirerek çizelge 1.20'de detaylı olarak açıklamak faydalı olacaktır.

**Çizelge 1.20.** 7405 sayılı Kanununun 20/4. maddesi uyarınca alacağın devri limitleri

| Alacağın Devri Limitleri                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1- Önceki yıl brüt gelirin %25'ini aşmayan veya mevcut yönetim kurulunun görev süresindeki gelir ve alacakların devri:                                          | Yönetim kurulu kararı ile işlem yapılabilir.                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                                 | Üye sayısı 10.000'den az olan spor kulüplerinde                                                                                                                                                             | Üye sayısı 10.000'den fazla olan spor kulüplerinde                                                                                                                                                 | Spor anonim şirketlerinde                                                                                                                                                         |
| 2- Önceki yıl brüt gelirin %25'ini aşan veya mevcut yönetim kurulunun görev süresinin bitiminden sonra doğacak ya da vadesi gelecek gelir ve alacakların devri: | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ek bütçe ile yapılır,</li> <li>➤ Genel kurul üye tamsayısının salt çoğunluğu ile toplanılır,</li> <li>➤ Toplantıya katılanların 3/4'ü ile karar alınır.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ek bütçe ile yapılır,</li> <li>➤ Genel kurul üye tamsayısının 1/3'ü ile toplanılır,</li> <li>➤ Toplantıya katılanların 3/4'ü ile karar alınır.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ek bütçe ile yapılır,</li> <li>➤ Sermayenin en az 3/4'ünü oluşturan pay sahipleri/ temsilcilerin olumlu oyu ile karar alınır.</li> </ul> |
| 3- Mevcut yönetim kurulunun görev süresinin bitiminden sonra doğacak ya da vadesi gelecek gelir ve alacaklar:                                                   | Hiçbir şekilde önceki yıl brüt gelirin %50'sini aşamaz.                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                   |

Örneğin bir spor kulübünün 2023 yılı mali bilançosu uyarınca 2023 yılı brüt gelirler toplamının 20 Milyon TL olduğunu farz edelim. Bu durumda söz konusu spor kulübünün gelir ve alacaklarının devredilmesinde uygulanacak olan limitler aşağıda yer alan Çizelge 1.21'deki şekilde olacaktır.

**Çizelge 1.21.** Gelirler toplamı 20 Milyon TL olan bir kulübün alacaklarının devri limitleri

| Yönetim kurulunun olağan görev süresi içerisindeki alacaklar yönünden                                                                                                                                                                      | Yönetim kurulunun olağan görev süresinden sonra doğacak ya da vadesi gelecek olan alacaklar yönünden                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>➤ 5 Milyon TL'ye kadar olan alacaklar (%25'in altı) serbestçe devredilebilir,</li><li>➤ 5 Milyon TL'den fazla olan alacaklar (%25'in üstü) genel kurul ek bütçe kararıyla, devredilebilir.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Tüm alacak tutarları yönünden genel kurul ek bütçe kararıyla,</li><li>➤ 10 milyon TL'den fazla olan alacaklar (%50'nin üstü) hiçbir şekilde, devredilemez.</li></ul> |

Çizelge 1.21'de de gösterildiği üzere spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin bir önceki yıl brüt gelirlerinin %25'ini aşan veya mevcut yönetim kurulunun olağan görev süresinin bitiminden sonra doğacak ya da vadesi gelecek gelir ve alacakların devri için kabul edilecek ek bütçe kararı için; on binden fazla üyesi olan spor kulüpleri ile on binden az üyesi olan spor kulüplerinin genel kurul toplantı yeter sayısında ikili bir ayrıma gidilmiştir. Bu bağlamda Kanun Koyucu tarafından çok fazla sayıda üyesi olan spor kulüplerinin (on binden fazla üye) toplantı yeter sayısı hafifletilerek 1/3 toplantı yeter sayısı kabul edilmiş olmasına karşın on binden az üyesi olan spor kulüpleri için bu sayı salt çoğunluk olarak kabul edilmiştir.

SKSFK ile getirilen alacağın devri limitleri, detayları Çizelge 1.20 ve 1.21'de açıklandığı üzere spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri yönünden sıkı kurallara bağlanmış olup özellikle yüksek harcamalar yapan spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri açısından bu kurala uyulmasının oldukça zor olduğu düşünülmektedir. Daha da önemlisi SKSFK'nın 20/4. maddesinde belirtilen alacağın devri limitlerine uyulmadığının tespiti halinde yöneticilerin şahsi sorumluluğunun doğacak olmasıdır. Bu bağlamda SKSFK'nın 47/1. maddesi uyarınca, alacağın devri limitlerine uyulmadığının tespit edilmesi halinde ilgili spor kulübü veya spor anonim şirketinin başkan, yönetim kurulu üyeleri ve yöneticileri hakkında bir yıldan üç yıla kadar hapis cezası öngörülmüştür.

#### **1.8.4. Borçlanma ve borç verme sınırlaması**

Spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin finansal sürdürülebilirliklerini sağlamak adına alacağın devri sınırlaması ile birlikte SKSFK ile getirilen en önemli yeniliklerin başında borçlanma sınırlaması yer almaktadır.

Borçlanma sınırlaması SKSFK'nın 20/5. maddesinde düzenlenmiştir. Bu sınırlama kapsamında spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri; bir önceki yıl brüt gelirinin en fazla

%10'una kadar borçlanabilecektir. Ancak %10 oranının üzerinde borçlanma yapmak istemeleri halinde ek bütçe kararı alarak borçlanmaları mümkün olabilecektir. Fakat ek bütçe kararı ile alacakları borçlanma oranı da her halükarda %50 oranını aşamayacaktır. Bu bağlamda spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin borçlanma sınırlamaları ile %10 oranını aşan ek bütçe kararının ne şekilde alınması gerektiği çizelge 1.22 ile örneklendirilerek açıklanmıştır.

**Çizelge 1.22.** 7405 sayılı Kanunun 20/5. maddesi uyarınca borçlanma limitleri

| Borçlanma Limitleri                                                                   |                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1- Önceki yıl brüt gelirin %10'una kadar borçlanmalar:                                | Yönetim kurulu kararı ile işlem yapılabilir.                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                 |
|                                                                                       | Spor kulüplerinde                                                                                                                                             | Spor anonim şirketlerinde                                                                                                                                                         | Halka açık spor anonim şirketlerinde                                                                                                                                            |
| 2- Önceki yıl brüt gelirin %10'unu aşan ancak %50 oranının altında olan borçlanmalar: | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ek bütçe ile yapılır,</li> <li>➤ Genel kurul üye tamsayısının 2/3 oranındaki olumlu oyu ile karar alınır.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ek bütçe ile yapılır,</li> <li>➤ Sermayenin en az 2/3'ünü oluşturan pay sahipleri/ temsilcilerin olumlu oyu ile karar alınır.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ek bütçe ile yapılır,</li> <li>➤ Sermayenin çoğunluğunu oluşturan pay sahipleri/ temsilcilerin olumlu oyu ile karar alınır.</li> </ul> |
| 3- Önceki yıl brüt gelirin %50'sini aşan borçlanmalar:                                | Hiçbir şekilde yapılamaz.                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                 |

Çizelge 1.22'deki şekilde 2023 yılı mali bilançosu uyarınca 2023 yılı brüt gelirler toplamının 20 Milyon TL olan bir spor kulübünün borçlanma işlemlerinde uyması gereken limitler, Çizelge 1.23'de açıklanmıştır.

**Çizelge 1.23.** Gelirler toplamı 20 Milyon TL olan bir spor kulübünün borçlanma limitleri

|                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ➤ 2 Milyon TL'ye kadar olan (%10'un altı) borçlanma işlemleri:                               | Yönetim kurulu kararı ile gerçekleştirilebilir.                                                                                                                                                                                       |
| ➤ 2 Milyon TL'yi aşan ve 10 Milyon TL'nin altında kalan (%10-%50 arası) borçlanma işlemleri: | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spor kulüplerinde; genel kurul üye tam sayısının 2/3 kabulü ile,</li> <li>• Spor anonim şirketlerinde; sermayenin en az 2/3'ünü oluşturan pay sahipleri/temsilcilerin kabulü ile,</li> </ul> |

|                                                            |                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Halka açık spor anonim şirketlerinde; sermayenin en çoğunluğunu oluşturan pay sahipleri/ temsilcilerin kabulü ile, Onaylanacak ek bütçe ile gerçekleştirilebilir.</li> </ul> |
| ➤ 10 Milyon TL'yi aşam (%50'nin üstü) borçlanma işlemleri: | Hiçbir şekilde gerçekleştirilemez.                                                                                                                                                                                  |

Çizelge 1.23'de de gösterildiği üzere spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin bir önceki yıl brüt gelirlerinin %10'unu aşan borçlanma işlemleri için kabul edilecek ek bütçe kararı için; halka açık spor anonim şirketleri ile diğer spor anonim şirketlerinin pay sahiplerinin veya temsilcilerinin vermesi gereken olumlu oy oranında ikili bir ayrıma gidilmiştir. Bu bağlamda Kanun Koyucu, halka açık spor anonim şirketleri için aranan olumlu oy oranını hafifletilerek pay sahipleri veya temsilcilerin çoğunluğunun olumlu oyunu kabul etmiş olmasına karşın diğer spor anonim şirketlerinde gerekli olan olumlu oy oranını 2/3 olarak belirlemiştir.

SKSFK'nın 20/5. maddesinde borçlanma limiti ile birlikte düzenlenmiş olan bir diğer önemli finansal sınırlama ise borç verme sınırlamasıdır. Buna göre spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri tarafından bir önceki yıl brüt gelirinin en fazla %10'una kadar borç verilebilecek olup vadesi mevcut yönetim kurulunun olağan görev süresini geçen borç verme işleminin yapılması yasaklanmıştır. Bu bağlamda Çizelge 1.23'de belirtilen 20 Milyon TL brüt gelire sahip olan bir spor kulübü ancak mevcut yönetim kurulunun olağan görev süresi içersindeki dönemi kapsayacak şekilde toplam 2 Milyon TL'ye kadar borç verme işlemi yapabilecektir. Bu tutarın aşılması ya da borcun vadesinin mevcut yönetim kurulunun olağan görev süresinden sonraki tarihlere sarkması halinde borç verme limiti ihlal edilmiş sayılacaktır.

SKSFK ile getirilen borçlanma limitleri, detayları Çizelge 1.22 ve 1.23'de açıklandığı üzere spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri yönünden katı kurallara bağlanmıştır. Daha da önemlisi tıpkı alacağın devri limitlerine uyulmaması halinde olduğu gibi SKSFK 20/5. maddesinde belirtilen borçlanma limitleri ve borç verme limitine uyulmaması halinde SKSFK'nın 47/1. maddesinde ilgili spor kulübü veya spor anonim şirketinin başkan, yönetim kurulu üyeleri ve yöneticileri hakkında bir yıldan üç yıla kadar hapis cezası verileceği düzenlenmiştir.

### 1.9. Araştırmanın amacı

Bu araştırmanın amacı, spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin finansal yapıları ile mevcut düzenlemeler ve SKSFK ile yürürlüğe giren finansal denetim kurallarının, spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri ile bu kuruluşların başkanları, yönetim kurulu üyeleri ve yöneticileri üzerindeki etkilerinin incelenmesidir. Bu amaca yönelik olarak cevap aranan araştırmanın alt problemleri aşağıdaki şekildedir:

- Spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin yönetiminde, mali yapılarının ve ekonomik koşulların rol ve önemi nedir?
- Spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin yönetiminde, mali sorunlara neden olan temel gerekçeler nelerdir?
- 26 Nisan 2022 tarihinde yürürlüğe giren SKSFK ile getirilen finansal yönetim ve denetim kurallarının spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin idaresi açısından etkileri nelerdir?
- SKSFK ile spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin başkan, yönetim kurulu üyeleri ve yöneticileri hakkında getirilen idari, mali ve cezai açıdan şahsi sorumluluğa ilişkin düzenlemelerin, başkan, yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler açısından etkileri nelerdir?

### 1.10. Araştırmanın önemi

26/4/2022 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren ve kamuoyunda yeni spor yasası olarak adlandırılan 7405 sayılı Kanun ile spor kulüplerinin yaşadığı finansal sorunlara çözüm aramak amacıyla, spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin finansal yönetimi ve denetimi konusunda ilkleri barındıran çok önemli düzenlemeler hayata geçmiştir.

Bu Kanun ile birlikte spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri hakkında yıllık beyanname verme yükümlüğü, alacağın temliki limiti, borçlanma ve borç verme limiti ile birlikte bütçe ve muhasabe kriterleri başta olmak üzere finansal denetime ilişkin temel usul ve

esaslar belirlenmiştir. Ayrıca düzenlemelerin caydırıcı olması hedefiyle Türk spor yönetiminde bir ilk olarak, spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerine ilişkin kanunla belirlenen finansal kurallara ve kısıtlamalara uyulmaması halinde başkan, yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler ile eylemi gerçekleştiren görevliler hakkında mali ve cezai açıdan sorumluluk doğuran düzenlemeler getirilmiştir.

Bu bağlamda spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin finansal yönetim ve denetimi açısından ilkleri içeren SKSFK'nın yakın bir tarih olan 26 Nisan 2022 tarihinde yürürlüğe girdiği de göz önünde bulundurularak, yeni Kanun ile getirilen kural ve kısıtlamaların spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri üzerinde doğurduğu olumlu ya da olumsuz etkilerin, bu düzenlemelerin sonuçlarının spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin finansal sürdürülebilirlikleri açısından ne gibi katkıları olduğunun ve Kanunun getirdiği kural ve kısıtlamaların icra edilmesi açısından uygulamada yaşanan sorunların saha araştırması yapılarak araştırılması ve bu bağlamda aksayan yönlerle ilişkin çözüm önerilerinin getirilmesi açısından önem arz etmektedir.

#### **1.11. Araştırmanın sınırlılıkları**

Ülkemizde en yüksek takım harcamaları gerçekleştiren ve en yüksek borç yüküne sahip olan kuruluşlar daha çok takım spor dalları olan basketbol, futbol ve voleybol spor dallarında mücadele eden spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri olduğundan SKSFK ile getirilen finansal yükümlülüklerin ve şahsi sorumluluğa ilişkin düzenlemelerin etkilerinin, diğer spor dallarına nazaran bu spor dallarında daha önem arz ettiği düşünülmektedir. Bu nedenle araştırma kapsamında oluşturulan görüşme formu, her bir spor dalında 5'er kişi ile sınırlı olmak kaydıyla oluşturulan basketbol, futbol ve voleybol liglerinde mücadele eden spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin başkan, yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilerinden oluşan toplam 15 gönüllüye uygulanmıştır. Görüşme yolu ile elde edilen nitel veriler, sınıflandırılarak kavramsallaştırılmış ve ortaya çıkan kavramlara göre düzenlenerek verileri açıklayan temalar oluşturulmuştur (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

## 2. GEREÇ VE YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın yöntemi ile veri toplama ve hazırlama süreciyle ilgili bilgiler aktarılmıştır. İlave olarak, araştırmanın gereç ve yöntemini oluşturan unsurlar detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

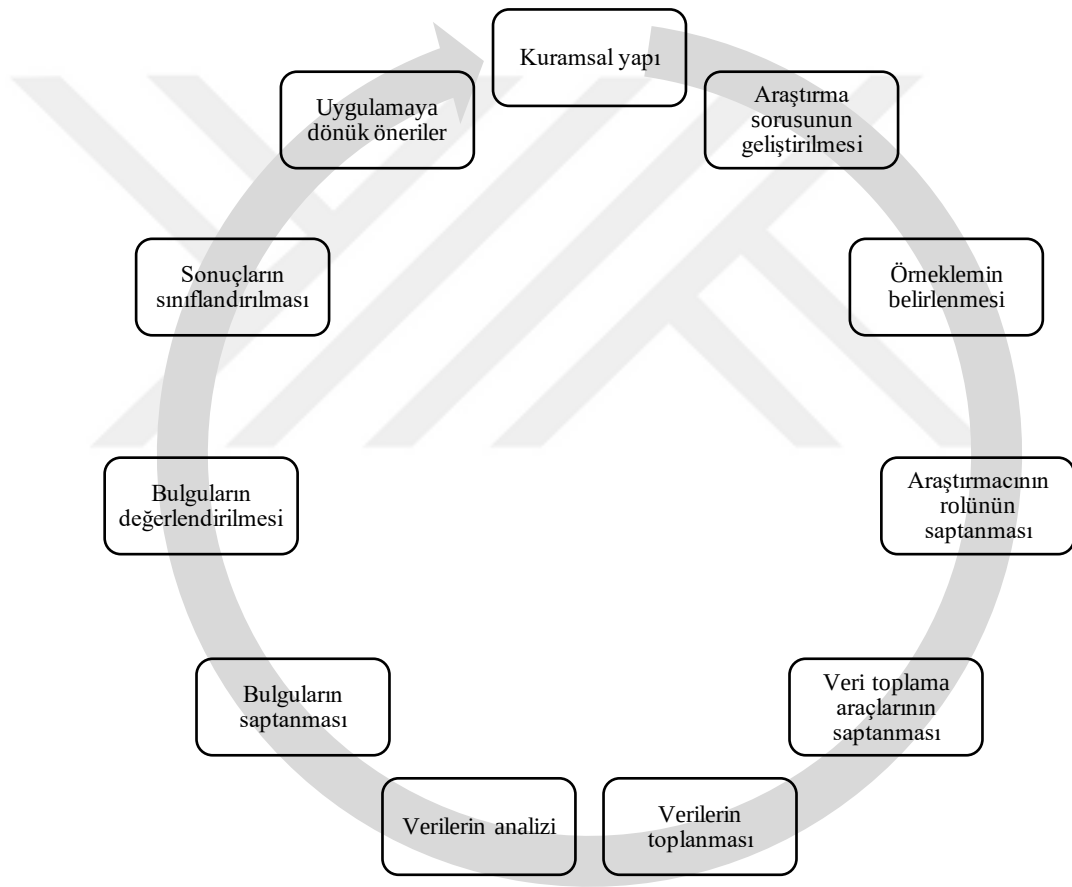
### 2.1. Araştırmanın modeli

Nitel araştırma temel olarak gözlem, görüşme ve belge incelemesi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların kendi doğal bağlamında, gerçekçi ve bütüncül bir şekilde açığa çıkarılmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma sürecidir (Bernard, 2006; Yıldırım ve Şimşek, 2021).

Ancak nitel veri türlerinin çeşitliliği, araştırma sorusunun özgünlüğü, araştırmacının perspektifi ve sürekli gelişen yöntemler nedeniyle nitel verilerinin analizinde; literatürde izlenen yöntem ve süreçler konusunda bir fikir birliği bulunmamaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018, s:433).

Creswell (1998, s:15)'e göre nitel araştırma, sosyal insan sorunlarını araştıran farklı metodolojik sorgulama geleneklerine dayanan bir anlama sürecidir. Araştırmacı karmaşık, bütünsel bir resim oluşturur, kelimeleri analiz eder, bilgi verenlerin ayrıntılı görüşlerini rapor eder ve araştırmayı doğal bir ortamda yürütür. Morse (1992), araştırma metodolojisini yorumlayıcı bir gelenek olarak tanımlamaktadır. Bu geleneğin odak noktası, sosyal dünya ve bu dünyanın insanlar tarafından yorumlanması, anlaşılması, deneyimlenmesi ve üretilmesidir. Ayrıca Morse, nitel metodolojinin esnek olduğunu ve çalışmanın gerçekleştirildiği sosyal bağlama duyarlı araştırma tasarımları kullandığını vurgulamaktadır. Creswell'e paralel olarak, Morse, nitel metodolojinin karmaşık, ayrıntılı ve bağlamsal analiz ve açıklama yöntemlerini içerdiğini belirtir. Nitel metodolojinin temel varsayımlarından biri, gerçekliklerin çoklu ve sosyal olarak inşa edilmesidir (Lincoln ve Guba, 1985). Bu sosyal inşacı bakış açısı, gerçekliklerin kimin deneyimlediğine ve yargıladığına bağlı olarak farklı şekillerde deneyimlendiğini öne sürer (Dahlgren vd., 2004). Dolayısıyla, araştırmacının yükümlülüğü, tek bir gerçeği bulmak değil, bu farklılıkları bulmaktır (Ohman, 2005, s:274).

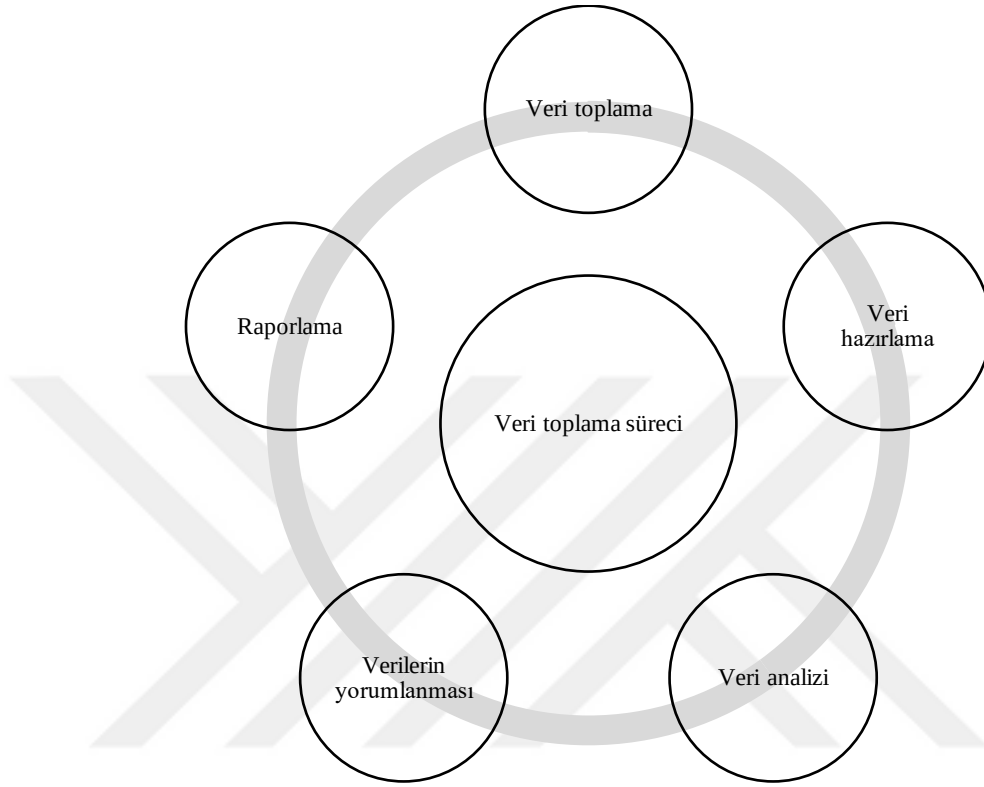
Nitel araştırma yöntemlerine ilişkin olarak izlenen süreçlere ilişkin olarak doktrinde fikir birliği bulunmamakla beraber, nitel verilerin analizinde temel olarak belirli süreçlerin takip edildiği kabul edilmektedir. Nitel araştırmalarda katı ve ardışık aşamalardan ziyade esnek adımlardan oluşan süreçler izlenmekte, araştırmacının karşılaştığı özel durumlara bağlı olarak izlenen adımların değişkenlik gösterdiği gözlemlenmektedir. Bir başka deyişle, nitel araştırmalar araştırmacının somut durumuna göre uyarlanabilen esnek ve döngüsel bir yapıya sahiptir (Creswell, 2013; Merriam, 2009). Şekil 2.1’de esnek bir yapıya sahip olan nitel araştırma süreci kapsamlı bir şekilde gösterilmektedir.



**Şekil 2.1.** Nitel araştırmalarda süreçler (Yıldırım ve Şimşek, 2021)

Nitel araştırmalar, esnek ve döngüsel bir yapıya sahip olmakla birlikte araştırmanın başarılı bir şekilde tamamlanabilmesi için şekil 2.1’de belirtilen her bir sürecin dikkat ve özenle yürütülmesi gerekmektedir.

Nitel araştırmaların yürütülmesinde veri analizinin önemine ayrıca değinmek gerekmektedir. Nitel verilerin analizi süreçlerinde kesin bir süreçten bahsetmek mümkün olamamkla birlikte, genel kabul gören analiz süreçleri Şekil 2.2’de gösterilmektedir.



**Şekil 2.2.** Veri toplama süreci (Gürbüz ve Şahin, 2018).

Şekil 2.2’de belirtildiği Şekilde araştırma kapsamında gerçekleştirilen gözlemler, görüşmeler ya da doküman analizleri gibi yöntemlerle öncelikle veriler toplanır. İkinci olarak toplanan veriler, analiz için hazırlanır. nc adımda toplanan veriler araştırmanın problem cümlesi doğrultusunda cevap bulmak üzere analiz edilir. Daha sonra analiz sonucunda elde edilen bulgular yorumlanır. Son olarak araştırma kapsamında elde edilen bulgular raporlaştırılır (Merriam, 2009).

Moser ve Korstjens (2018)’e göre örneklem belirleme, veri toplama ve analize ilişkin temel noktalar aşağıdaki Şekildedir:

- Veri toplama planı geniş bir Şekilde tanımlanmalı ve veri toplama süreci şeffaf olmalıdır.
- Örneklem belirleme stratejileri, kullanılan metodolojik yaklaşımla tutarlı olacak

ve zengin bilgi sağlayacak şekilde yürütülmelidir.

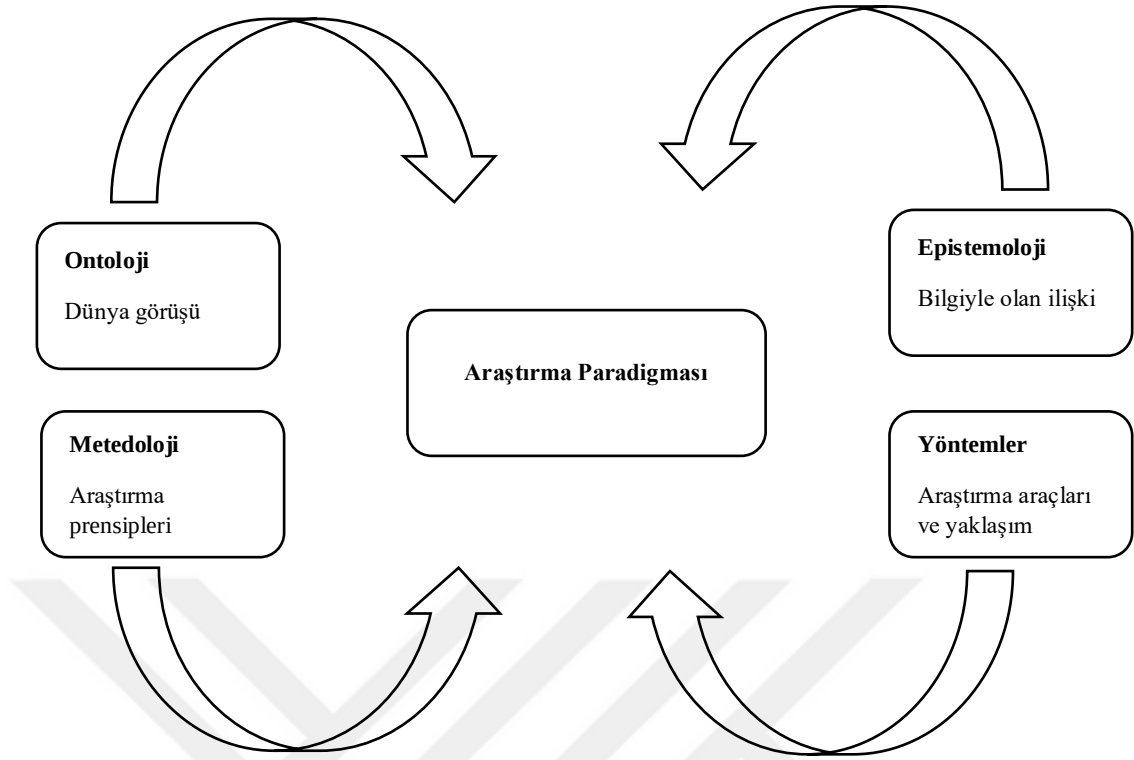
- Veri doygunluğu açısından örneklem büyüklüğü belirleyicidir ve her çalışma için değişkenlik gösterir.

- Gözlem, yüz yüze derinlemesine gerçekleştirilen görüşmeler ve odak grup tartışmaları; en yaygın şekilde kullanılan veri toplama teknikleridir.

- Etnografik, fenomenolojik, gömülü kuram ve içerik analizi gibi çalışma türleri, farklı anlatı bulguları ortaya çıkarır. Bu bulgular sırasıyla; bir kültürün detaylı bir şekilde tanımlanması, yaşanmış bir deneyimin özü, bir teori veya açıklayıcı bir özet olarak yorumlanabilir.

Nitel araştırmalara yönelik farklı yaklaşımları anlamak için bu yaklaşımların evrimleştiği düşünce ekollerine (paradigmalar) ayrıca değinmek faydalı olacaktır. Paradigma, araştırmacının dünyayı nasıl gördüğünü ve dünya hakkında neyin bilinmesinin mümkün olduğuna inandığını (ontoloji) temsil eder. Paradigma aynı zamanda bir şeyi bilmenin mümkün olduğuna nasıl inanıldığı ve bu bilgiyle olan ilişki (epistemoloji), dünyanın yürütülen araştırmadan bağımsız olup olmadığı veya ondan etkilenip etkilenmediği hususlarıyla da şekillenir (Guba ve Lincoln, 2005). Bu nedenle araştırma paradigması, seçilen araştırma uygulamasına rehberlik eden ilkeler ve anketler, görüşmeler veya gözlem gibi kullanılan araçlar ve yaklaşımlarla (yöntemler) yakından ilgilidir.

Nicel araştırmalar, pozitivist bir paradigmadan ortaya çıkmakta, yani tümdengelim süreçleriyle tanımlanabilen ve gözlem yoluyla ampirik olarak test edilebilen şeylerin bilgi olarak ortaya konulmasıdır. Buna karşın, nitel araştırma çok çeşitli ontolojik ve epistemolojik duruşlardan ve akademik disiplinlerden gelişerek post-pozitivizmden sosyal yapılandırmacılığa kadar geniş bir nitel araştırma paradigması yelpazesini ortaya çıkarmaktadır. Nitel araştırmalarda paradigmanın nasıl şekillendiği, şekil 2.3'de gösterilmektedir (Bristowe vd., 2015).



Şekil 2.3. Araştırma paradigması (Bristowe vd., 2015).

Araştırmanın amacı, temel olarak betimleyici veya yorumlayıcı olabilir veya araştırma problemine bağlı olarak amaç bir teori oluşturmak olabilir. Bu nedenle nitel araştırmalarda tek tip bir yöntem veya teknikten söz etmek mümkün olmadığı için seçilen yöntem önem arz etmektedir (Strang, 2000, s:914). Nitel araştırma türlerinde kullanılan pek çok farklı metodoloji bulunmakla birlikte yaygın olarak kullanılan metodolojik yaklaşımlar; durum çalışmaları (case studies), etnografi, olgubilim (phenomonology), gömülü kuram (grounded theory) ve nitel veri analizinin tematik olarak esnek modelleridir (Bristowe vd., 2015; Gürbüz ve Şahin, 2018; Strang, 2000).

Araştırmada nitel araştırma desenlerinden durum (vaka) çalışması metodolojisi kullanılmıştır. Nitel araştırmada, durum çalışması metodolojisi bir veya birkaç bireysel vakanın derinlemesine analizini içerir (Crowe vd., 2011). Nitel durum çalışmaları, insan deneyimlerinin karmaşıklıklarına inme, veri toplama ve önemli bir konunun subjektif yönlerine ışık tutma imkânı sağlayan değerli bir araştırma yöntemidir. Bu tür çalışmalar, gözlenen davranış veya olayların anlamını, bağlamını ve inceliklerini anlamaya odaklıdır. Genellikle boylamsal olan nitel durum çalışmaları, birden fazla veri toplama noktasını içerir ve araştırma sorusuna bağlı olarak analiz türüyle birlikte gözlem, görüşme ve döküman analizi gibi çeşitli yöntemleri kullanarak belirli bir durumun çeşitli bakış açılarını tanımlamak

amacıyla geniş bir anlamda kullanılmaktadır (Bristowe vd., 2015). Durum çalışmaları, genellikle araştırmacının neden ve nasıl sorularının cevaplarını aradığı, olaylar üzerinde daha az kontrolünün olduğu ve odak noktasının gerçek hayat bağlamında çağdaş bir olgu olduğu araştırmalardır. Ayrıca durum çalışmaları, soruların daha kapsamlı ve derinlemesine bilgiler gerektirdiği konularla da ilgilidir (Yin, 2009).

Durum çalışmalarının karakteristik özelliklerini aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

- Bir veya birden fazla vakaya ilişkin bir olgunun derinlemesine incelenerek tanımlamaya çalışılır.
- Araştırmacı, katılımcılara daha çok neden ve nasıl gibi sorular sorarak araştırma konusuna açıklık getirmeye çalışır.
- Veri toplama aracı olarak mülakatlar, odak grupları ve/veya gözlem teknikleri kullanılır.
- Daha çok erken dönem veya keşif amaçlı çalışmalar için tercih edilir (Bristowe vd., 2015, s:1426; Yin, 2008).

## 2.2. Araştırma grubu

Araştırmada spor kulüpleri ile spor anonim şirketlerinin finansal sürdürülebilirlikleri ile SKSFK ile birlikte yürürlüğe giren finansal sınırlamalar ve yükümlülüklerle ilişkin olarak durum çalışması metodolojisi kapsamında uygulamada yaşanan sorunlara ilişkin kapsamlı ve derinlemesine bilgi edinilmesi amaçlandığından ve ayrıca nitel araştırmaların temel amacı elde edilen veriler yoluyla genelleme yapılmak suretiyle örüntülerin ortaya çıkarılması gerektiğinden örneklem seçimi önem arz etmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Araştırma kapsamında görüşme yapılan araştırma grubu, amaçlı örnekleme yolu ile belirlenmiştir. Amaçlı örnekleme yolunda araştırmacı tarafından araştırma sorusu ile en ilgili ve en fazla bilginin temin edilebileceği katılımcıların belirlenmesine odaklanılır. Ayrıca araştırmacı amaçlı örnekleme yönteminde doğru ve nitelikli katılımcılara ulaşılması halinde

bu yöntemin; daha az katılımcı ile daha fazla bilgi edinme, konuların daha derinlemesine analiz edilmesi ve daha az zaman ve masraf harcanması şeklinde avantajları bulunmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018). Ayrıca araştırmada görüşme gerçekleştirilen kişilerin belirlenebilmesi için amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu yaklaşımda temel hedef genelleme yapmaktan ziyade, belirli bir konu veya fenomen içindeki farklı ve çeşitlilik gösteren durumları detaylı bir şekilde incelemektir (Yıldırım ve Şimşek, 2021 s. 118). Bu yaklaşım, örnekleme sürecinde her durumu ayrıntılı bir şekilde tanımlamayı ve büyük ölçüde farklı özellikler gösteren durumlar arasında ortak temaları belirlemeyi hedefler. Böylece, bu ortak temaların ve bunların değerlerinin ortaya çıkarılması sağlanır. Bu sayede, çeşitli durumlar arasındaki benzerlikler ve farklılıklar daha iyi anlaşılabilir, bu da daha zengin ve kapsamlı bir analiz yapılmasını mümkün kılar (Patton, 1987).

Araştırma kapsamında maksimum derinlikte bilgilerin elde edilebilmesi gayesiyle finansal problemlerle en çok karşı karşıya olduğu düşünülen spor dallarında faaliyet gösteren spor kulüpleri ile spor anonim şirketlerinin yönetim kadrolarında yer alan ve bu problemlerle hem muhatap olan ve hem de çözüm üretmeye çalışan, karar alma yetkisine sahip temsilciler katılımcı olarak belirlenmiştir.

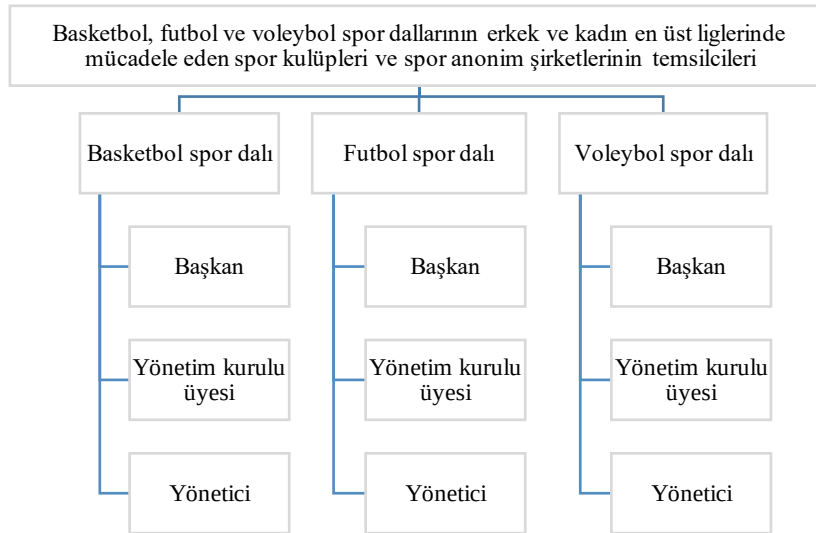
Öte yandan takım spor dallarında faaliyetlerini sürdüren spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin özellikle kamuoyunun ve taraftar kitlelerinin yoğun baskıları sonucunda sportif başarı uğruna finansal geleceklerini göz ardı ettikleri ve bu nedenle de büyük mali sorunlar yaşadığı gözlemlenmektedir (Ergül, 2017, s:65).

Bu nedenle araştırmada, en yüksek bütçe ve borçlanma değerlerine sahip takım spor dalları olan basketbol, futbol ve voleybol spor dallarında mücadele eden spor kulüpleri ile spor anonim şirketlerinin yöneticileriyle görüşme yapılması tercih edilmiştir. Öte yandan Ankara, İstanbul ve İzmir şehirlerinin ülkemizde en yoğun nüfusa sahip olması, görece daha büyük ölçekli bütçeye sahip olan ve yüksek harcama oranları ile faaliyet göstermeleri nedeniyle daha büyük finansal sorunlarla yüzleştikleri düşünülen spor kulüpleri ile spor anonim şirketlerinin bu şehirlerde bulunması nedeniyle bu şehirlerde yerleşik olan spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin yöneticileriyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda araştırma kapsamında görüşme yapılan araştırma grubu amaçlı örnekleme yolu ile belirlenen Ankara,

İstanbul ve İzmir şehirlerinde faaliyetlerini sürdüren basketbol, futbol ve voleybol branşlarında faaliyet gösteren spor kulüpleri ile spor anonim şirketlerinin başkan, yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilerinden oluşturulmuştur.

Araştırmada basketbol, futbol ve voleybol spor dallarında her bir spor dalını temsil etmek üzere 5'er ayrı kişiden olmak üzere 18 yaş üzerindeki başkan, yönetim kurulu üyesi veya yöneticilerden oluşan toplam 15 gönüllü ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Belirtilen spor dallarında 2023 – 2024 sezonunda hem erkek ve hem de kadın en üst liglerinde mücadele eden spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin yöneticileri araştırmaya dahil edilmiştir. Bu doğrultuda basketbol spor dalında; Türkiye Sigorta Basketbol Süper Ligi, Türkiye Sigorta Türkiye Basketbol Ligi ve ING Kadınlar Basketbol Süper Liginde, futbol spor dalında; Trendyol Süper Ligi, Trendyol 1. Ligi ve Turkcell Kadın Futbol Süper Liginde, voleybol spor dalında; AXA Sigorta Efeler Ligi ve Vodafone Sultanlar Liginde mücadele eden spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin temsilcileri araştırma kapsamında görüşme gerçekleştirilen araştırma grubunu oluşturmaktadır.

Nitekim araştırma grubunu oluşturan katılımcıların belirlenmesinde araştırma tarihi itibarıyla en güncel verilere ulaşabilmek amacıyla 2023 – 2024 sezonunda belirtilen liglerde mücadele etmekte olan spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinde yöneticilik görevi yürüten kişilerden olması dikkate alınmıştır. Bu bilgiler ışığında görüşme yapılan katılımcıların kapsamı, Şekil 2.4'de gösterilmektedir.



**Şekil 2.4.** Araştırma grubunun kapsamı

Şekil 2.4’de araştırma grubu kapsamında “Başkan” sütununda belirtilen kişiler basketbol, futbol ya da voleybol spor dalında faaliyet gösteren spor kulüpleri veya spor anonim şirketlerinin başkanlarından oluşmaktadır. Şekil 2.4’de “Yönetim kurulu üyesi” sütununda yer alan kişiler ise aynı spor dallarında faaliyet gösteren spor kulüpleri veya spor anonim şirketlerinin yönetim kurulu üyelerinden oluşmaktadır. Son olarak “Yönetici” sütununda yer alan kişiler ise SKSFK’nın 2/1-j) ve 2/1-k) maddelerinde tanımlanan, spor kulübü ya da spor anonim şirketi yönetim kurulu tarafından ilgili kuruluşun yönetim veya temsili hususunda görev verilmiş kişilerden oluşmaktadır. Araştırmada görüşme gerçekleştirilen 2 spor kulübü başkanı, 1 spor anonim şirketi yönetim kurulu üyesi, 1 spor kulübü genel sekreteri, 1 spor kulübü müdürü, 3 spor kulübü genel menajeri, 1 idari menajer, 1 spor kulübü müdür yardımcısı, 1 spor anonim şirketi mali danışmanı, 1 spor anonim şirketi danışmanı, 1 spor kulübü sportif direktörü ve 1 spor kulübü idari direktörü olmak üzere görüşme gerçekleştirilen toplam 15 katılımcıya ilişkin demografik bilgiler Çizelge 2.1’de gösterilmektedir.

**Çizelge 2.1.** Araştırma grubunun demografik özellikleri

| Katılımcı No | Cinsiyet | Yaş | Medeni Durum | Ünvanı                 | Görev Süresi | Kurum Branş Türü  | Görüşme süresi (saat) |
|--------------|----------|-----|--------------|------------------------|--------------|-------------------|-----------------------|
| K1           | Erkek    | 36  | Bekar        | Genel Menajer          | 6 Yıl        | Basketbol (Erkek) | 20:59 dk.             |
| K2           | Erkek    | 51  | Evli         | İdari Menajer          | 5 Yıl        | Basketbol (Erkek) | 32:20 dk.             |
| K3           | Erkek    | 47  | Evli         | Kulüp Müdür Yardımcısı | 3 Yıl        | Basketbol (Erkek) | 25:52 dk.             |
| K4           | Erkek    | 68  | Evli         | Asbaşkan               | 7 Yıl        | Basketbol (Kadın) | 57:34 dk.             |
| K5           | Erkek    | 39  | Evli         | Genel Menajer          | 7 Yıl        | Basketbol (Kadın) | 20:42 dk.             |
| K6           | Erkek    | 38  | Evli         | Danışman               | 8 Yıl        | Futbol (Erkek)    | 27:49 dk.             |
| K7           | Erkek    | 56  | Evli         | Genel Sekreter         | 1 Yıl        | Futbol (Erkek)    | 38:24 dk.             |
| K8           | Kadın    | 55  | Bekar        | Yönetim Kurulu Üyesi   | 10 Yıl       | Futbol (Erkek)    | 24:35 dk.             |
| K9           | Erkek    | 46  | Evli         | Mali Danışman          | 3 Yıl        | Futbol (Erkek)    | 36:09 dk.             |
| K10          | Erkek    | 42  | Bekar        | Sportif Direktör       | 14 Yıl       | Futbol (Kadın)    | 37:12 dk.             |
| K11          | Erkek    | 63  | Evli         | İdari Direktör         | 12 Yıl       | Voleybol (Erkek)  | 22:32 dk.             |
| K12          | Erkek    | 33  | Evli         | Yönetim Kurulu Üyesi   | 4 Yıl        | Voleybol (Kadın)  | 29:05 dk.             |
| K13          | Erkek    | 42  | Evli         | Genel Menajer          | 17 Yıl       | Voleybol (Kadın)  | 35:52 dk.             |
| K14          | Erkek    | 60  | Bekar        | Kulüp Müdürü           | 13 Yıl       | Voleybol (Kadın)  | 28:35 dk.             |
| K15          | Erkek    | 47  | Evli         | Kulüp Başkanı          | 10 Yıl       | Voleybol (Erkek)  | 20:29 dk.             |

Çizelge 2.1’de araştırma grubunun yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim durumu, faal görev, spor kulüpleri ile spor anonim şirketlerinde geçirilen toplam tecrübe süresi ve gerçekleştirilen görüşme sürelerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Katılımcılarla gerçekleştirilen en kısa süreli görüşme süresi 20 dakika 29 saniye ve en uzun görüşme süresi 57 dakika 34 saniye olup ortalama görüşme süresi 30 dakika 32 saniyedir. Araştırma kapsamında katılımcılarla gerçekleştirilen toplam görüşme süresi 7 saat 38 dakika 9 saniye sürmüştür.

Öte yandan spor faaliyetleri çoğunlukla gönüllü olarak yürütülen bir aktivite olduğundan spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerindeki birçok yönetici bu görevlerini fahri olarak yürütmekte yani bu kuruluşlardaki görev ve hizmetlerinden ücret kazanmamaktadır. Bu nedenle görüşme gerçekleştirilen yöneticilerin tamamının bu kuruluşlar dışında meslek sahibi olduklarını ve geçimlerini bu mesleklerden kazandıklarını belirtmek gerekmektedir. Ayrıca görüşme gerçekleştirilen kişiler, geçmiş dönemlerde ya da halen spor faaliyetlerinin bir paydaşı olarak akademisyen, spor federasyonlarında yönetici, antrenör, hakem ya da sporcu olarak spora hizmet ederek spor faaliyetlerine ilişkin kamu ya da özel sektör kuruluşlarında

görev almış olduklarından görüşmeler çerçevesinde sundukları yanıtların, tüm spor sektöründe geçirmiş oldukları tecrübelerine dayandığını vurgulamak doğru olacaktır.

Çizelge 2.1’den görüldüğü üzere; basketbol, futbol ve voleybol olmak üzere her bir spor dalına ilişkin eşit sayıda 5’er kişiden oluşan katılımı grubu ile görüşme yapılmıştır. Görüşme yapılan katılımcıların % 80’i spor kulüplerinde görev yapan kişilerden, % 20’si ise spor anonim şirketlerinde görev yapan kişilerden oluşmaktadır. Katılımcıların aktif görevleri açısından kategorilendirme yapıldığında % 13,3’ünün başkan, % 6,7’sinin yönetim kurulu üyesi ve % 86,7’sinin yönetici olduğu görülmektedir.

Katılımcılar yaşları açısından dikkate alındığında en genç katılımcının 33 yaşında olduğu, en yaşlı katılımcının 68 yaşında olduğu ve katılımcıların yaş ortalamasının 48,2 olduğu görülmektedir. Cinsiyet açısından katılımcıların %93,3’ü erkek ve %6,7’si kadın temsilcilerden oluşmaktadır. Ayrıca katılımcıların %73,3’ünün evli ve % 26,7’sinin bekar kişilerden oluştuğu görülmektedir. Eğitim durumu açısından ise katılımcıların %6,7’sinin lise mezunu, % 80’inin lisans mezunu ve % 13,3’ünün yüksek lisans mezunu kişilerden teşekkül ettiği görülmüştür.

Son olarak katılımcıların mevcut spor kulüpleri ile spor anonim şirketlerinde geçirmiş oldukları toplam tecrübe süresinin en az 1 yıl ve en fazla 17 yıl olduğu, ortalama tecrübe süresinin ise 8 yıl olduğu gözlemlenmiştir.

### **2.3. Veri toplama araçları**

Nitel araştırma metodolojisinde, gözlem, görüşme ve doküman analizi olmak üzere üç temel veri toplama tekniği yer almaktadır. Araştırma kapsamında nitel verilerin elde edilebilmesi için görüşme tekniğinden faydalanılmıştır.

Nitel araştırmalarda elde edilen ham verilerden nihai verilerin oluşturulmasına kadar devam eden süreçte titizlikle davranılmasını gerektirir. Tek tip bir görüşme tekniği bulunmamakla birlikte bu teknik genel olarak Çizelge 2.2’de gösterilen basamakları içermektedir. (Denzin ve Lincoln, 2000; Kvale, 1996).

**Çizelge 2.2.** Görüşme tekniği süreci

|     |                                                                                                       |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | Temalaştırma.                                                                                         |
| 2.  | Tasarım.                                                                                              |
| 3.  | Görüşmelerin kaydedilmesi.                                                                            |
| 4.  | Görüşmede elde edilen kayıtların verilere dönüştürülmesi.                                             |
| 5.  | İlk genel resmi görebilmek için dönüştürülen bilgilerin objektif olarak okunması.                     |
| 6.  | Temaların ve kodlamanın okunması (sistematik bir bağlamsallaştırma).                                  |
| 7.  | Kodların karşılaştırılması ve verilerin kategorileştirilmesi.                                         |
| 8.  | Verilerin detaylı analizi.                                                                            |
| 9.  | Verilerin yoğunlaşması.                                                                               |
| 10. | Yeniden bağlamsallaştırma; nihai kategorilerin orijinal bağlamlarında hala geçerli olmasını sağlamak. |

Nitel araştırma yönteminde en sık kullanılan tekniklerden biri olan görüşme tekniği kapsamında katılımcılarla yüz yüze ya da elektronik araçlar vasıtasıyla sözlü olarak iletişim kurularak gerçekleştirilen görüşmelerde araştırmacı tarafından bireylerin ilişkili olduğu durumlarla ilgili duygu ve düşünce durumları anlaşılmaya çalışılır (Bernard, 2006). Görüşme tekniği katılımcıların duygu, düşünce ve deneyimlerini doğrudan ve detaylı bir şekilde anlama imkanı sunar. Katılımcılarla etkileşim kurularak daha derin nüanslı bilgiler elde edilebilir. Anket, gözlem ya da doküman analizi gibi diğer tekniklerle elde edilmesi mümkün olmayan duygu ve motivasyonlar gibi öznel veriler görüşme tekniğinde elde edilebilir (Moser ve Korstjens 2018).

Görüşme tekniği türleri; yapılandırılmamış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmış görüşme olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır. Yapılandırılmamış görüşme türünde, araştırmacı tarafından araştırma soruları hazırlanmadığı için iletişim sürecindeki dialog doğaçlama gelişir ve katılımcının cevapları doğrultusunda gelişir. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde ise araştırmacı tarafından bir dizi soru ve konu başlıkları kapsamında görüşmeler yürütülür ve katılımcının belirli seviyede araştırmacının belirlediği sınırların dışına çıkılmasına müsaade edilir. Yapılandırılmış görüşmelerde, araştırmacı tarafından önceden belirlenen soru türleri tüm katılımcılara aynı şekilde sorulur ve katılımcının araştırmacı tarafından yapılan çerçevelemenin dışına çıkması mümkün değildir (Gürbüz ve Şahin, 2018, s:184).

Yarı yapılandırılmış görüşmeler, araştırmacının belirli anahtar soruları kullanarak katılımcıları yönlendirdiği ve keşfedilecek alanları tanımlamaya yardımcı olan bir yöntemdir (Bartholomew vd., 2000). Bu görüşmeler, katılımcılara rehberlik ederek derinlemesine anlayış sağlar ve araştırmanın hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur. (Irvine vd., 2013). Yarı

yapılandırılmış görüşme formu, araştırma sürecinde belirli konuları ele almak için esneklik sağlarken aynı zamanda katılımcıların özgürce düşünmelerine ve deneyimlerini paylaşmalarına olanak tanır. Bu yöntem, araştırmanın derinlemesine ve kapsamlı bir şekilde yapılmasını sağlayarak değerli bilgiler elde edilmesini sağlar (McIntosh ve Morse, 2015). Bu hedefler doğrultusunda araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır.

## **2.4. Veri toplama süreci**

Araştırmanın insan haklarına saygılı, güvenilir ve etik bir şekilde yürütülmesinin sağlanması adına ilgili kuruluşlardan etik kurul izninin alınması gerekmektedir. Bu bağlamda araştırmanın etik standartlar ve yasal gerekliliklere uygunluğunun sağlanması adına araştırma verilerinin toplanması işlemlerine başlanmadan önce Ankara Üniversitesi Etik Kurulu'ndan gerekli etik kurulu izni ve ilgili kuruluşlardan gerekli izinler (EK-1) alınmıştır.

Veri toplama sürecinde yürütülen görüşmelerde katılımcılarla güvenilir ilişkiler kurmak, onları rahatlatmak ve güvenlerini kazanmak zaman alabilmektedir. Zaman zaman katılımcılar temsil ettikleri kurum kuruluşla olan ilişkisi açısından ya da duyduğu diğer kaygı faktörleri nedeniyle soruları cevaplamakta çekingen davranabilir. Bu nedenlerle araştırma konusu hakkında kapsamlı ve derinlemesine bilgiler edinilmesi için araştırmacı ile katılımcılar arasında güven ilişkisinin tesisi oldukça önemlidir. Bu doğrultuda katılımcının bilgilendirilmesi ve gerekli güven ilişkinin kurulması amacıyla araştırmada katılımcılarla görüşme süreci başlatılmadan önce görüşme sürecinin; amacı, kapsamı, katılımcı tarafından verilen bilgiler ile kişisel bilgilerinin gizliliği ve sonuçları hakkında bilgileri içeren, Aydınlatılmış Onam Formu'nu (EK-2) okuyarak onaylamaları sağlanmıştır.

Bununla birlikte veri toplama sürecinde dikkat ve özen gösterilmesi gereken diğer bir husus, gerçekleştirilen görüşmelerde katılımcıların deneyimlerini anlamak ve doğru bilgileri elde etmek için dikkatli bir dinleme ve gözlem yapılması gerekliliğidir (Moser ve Korstjens, 2018). Verilerin toplanmasıyla birlikte bu verileri ayrıştırmak ve düzenlemek de önemli bir çaba gerektirir. Toplanan verilerin analizi, doğru bir şekilde yapılmadığı takdirde araştırmanın sonuçları etkileyebilir. Verilerin anlamlı bir şekilde düzenlenmesi ve yorumlanması, araştırmacının dikkatli bir şekilde çalışmasını ve zaman harcamasını gerektirir. Ancak bu çaba

ve harcanan zaman, nitel araştırmanın derinlemesine ve kapsamlı bir şekilde yapılmasını sağlayarak değerli ve anlamlı sonuçlar elde edilmesine yardımcı olur (Noble ve Smith, 2014).

Nitel verilerin elde edilmesi süreci yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile tasarlanan “Görüşme Formu” (EK-3) kapsamında gerçekleştirilmiştir. Görüşme formunda gönüllüye sorulacak sorular için literatür taranmış ve alanında uzman kişilerin görüşleri alınarak görüşme formundaki sorular şekillendirilmiştir. Bu kapsamda görüşme formunda 10 kişisel bilgi sorusu ve 15 araştırma sorusu oluşturulmuştur. Kişisel bilgi soruları görüşme yapılacak kişilere ilişkin genel bilgiler ile ilgili spor kulübü ya da spor anonim şirketindeki görev ve sorumluluklarına ilişkin soruların tasarlanması suretiyle oluşturulmuştur.

Görüşme formunda yer alan 15 araştırma sorusu ise spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerine ilişkin SKSFK, bu Kanun kapsamında yürürlüğe konulan ikincil mevzuat hükümleri ile yürürlükte olan diğer ilgili mevzuat hükümlerinin taranması suretiyle SKSFK’nın ve ilgili yönetmeliklerin hazırlık aşamasındaki çalışmalara iştirak eden GSB’de görevli spor hukuku alanında uzman beş hukukçu tarafından hazırlanan soru havuzundan seçilmek suretiyle oluşturulmuştur.

Görüşme formunda, spor kulüplerinin ve spor anonim şirketlerinin finansal sorunları ile SKSFK ile uygulamaya giren finansal yönetim ve denetime ilişkin kural ve kısıtlamalara ilişkin spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin başkan, yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilerinin tutum, davranış ve yaklaşımlarını tespit etmek amacıyla yarı yapılandırılmış 15 soru yer almaktadır. Bir başka ifadeyle, görüşme formundaki sorular vasıtasıyla spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin mevcut finansal sorunlarının ortaya konulması ile yeni yasal düzenlemeler kapsamında yöneticilerin duygu ve düşüncelerinin öğrenilerek yeni düzenlemelere uyum sağlanması kapsamında gerçekleştirdikleri eylem ve aldıkları önlemlerin ortaya çıkarılması hedeflenmiştir. Her bir görüşme ortalama 30 dakika 32 saniye sürmüş ve görüşmeler ses kaydı alınarak kaydedilmiştir.

Araştırmada görüşme gerçekleştirilen 15 kişilik katılımcı grubu, spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin finansal sorunları ile finansal denetime ilişkin SKSFK ile yürürlüğe giren hukuki düzenlemeler sonucunda uygulamada yaşanabilecek olası problemlerin araştırılması

ve bu problemlerin giderilmesine yönelik çözüm önerilerinin getirilmesi amacıyla gerçekleştirilen görüşmeler kapsamında değerlendirmeye alınmıştır.

## 2.5. Verilerin çözümlenmesi

Veri analizi, olguların aydınlatıcı bir tanımını sağlamak için verilerin sistematik olarak araştırıldığı ve analiz edildiği etkileşimli bir süreçtir. Veri analizi analizin yaratıcılığı, fikirlerin geliştirilmesi, anlamın netleştirilmesi ve yeni öngörüler ortaya çıktıkça veya verilerde tanımlandıkça kavramların yeniden işlenmesi için gerekli olan yinelemeli veya yinelenen bir süreçtir (Noble ve Smith, 2014). Verilerin analizi hakkında da doktrinde bir uygulama birliğinden söz etmek mümkün değildir. Patton (2014), veri analizini toplanan verilerin bulgulara dönüştürülmesi şeklinde yorumlamakta ve bu süreçte uygulanan kesin bir teknik olmadığından söz etmektedir. Strauss ve Corbin (1990), veri analizinin temelini toplanan verilerin altında yatan gizli gerçek, olay ya da olguyu açığa çıkartarak bunları kodlama işlemlerinin oluşturduğunu belirtmektedir. Walcott (1994) ise veri analizi süreçleri için üç ayrı yöntemden söz etmiştir. İlk yöntem, toplanan verilerin doğrudan doğruya sonuç raporuna yansıtılması; ikinci yöntem, ilk yöntem ile ortaya çıkan bulguların sistematik olarak analizi ve son olarak üçüncü yöntemde ise birinci ve ikinci yöntemde ortaya çıkabilecek olan bulguların tartışılmasıdır.

Nitel verilerin çözümlenmesi süreci, elde edilen verilerin dikkatlice incelenerek ortaya çıkan desenlerin, tema ve örüntülerin tanımlanması, yani verilerin çeşitli metodolojik yöntemlerle bulgulara dönüştürülmesi sürecini ifade eder (Çelik vd., 2020). Elde edilen veriler kodlandıktan sonra kategorilere ayrılır ve sonrasında bu kategoriler üzerinde derinlemesine analiz ve yorumlamalar yapılır. Bu süreç genellikle araştırma sürecinin en kritik ve özen gerektiren aşamalarından biridir (Sandelowski, 1995).

Nitel verilerin çözümlenmesi sürecinde araştırmaya ilişkin önemli değişkenler belirlenir ve bunların raporlama aşamasında nasıl yer alacağına karar verilir. Bu aşamalar, verilerin kapsamlı bir şekilde araştırılmasını ve anlamının kavranmasını gerektirir. Veri analiz süreçlerinde araştırmanın amacı açısından hipotezlerin test edilmesi, verilerin bağlamlarının anlaşılması ve örüntülerin tanımlanması ve sonuçların yorumlanması için çeşitli analitik teknikler kullanılır. Bu teknikler arasında içerik analizi, tema analizi, kodlama ve yorumlama gibi yöntemler yer alabilir. Bu süreç araştırmacıların verileri anlamlandırmasını, anlamlı hale getirmesini ve araştırma sorularına cevap bulmasını sağlar (LeCompte, 2000).

Durum çalışmalarında verilerin analizinin önemini ayrıca vurgulamak gerekmektedir. Bu çalışmalarda büyük miktarda veri elde edildiği gibi elde edilen bu veriler oldukça karmaşık, kendi içinde çelişkili ve uyumsuz olabilmektedir. Bu yüzden verilerin anlamlandırılması ve kategorize edilmesi konusunda araştırmacılar sorunlar yaşabilmektedir. Bu sebeple durum çalışmalarında verilerin anlamlandırılarak doğru şekilde kullanılmasına oldukça dikkat edilmelidir (Merriam, 2009).

Durum çalışmalarında verilerin düzgün bir biçimde işlenebilmesi için veri toplama sürecinde elde edilen tüm bilgi, belge ve kayıtlar toplanarak birlikte değerlendirilmelidir. Tüm bu kayıtlar, araştırmanın veri tabanını oluşturmaktadır. Ayrıca durum çalışmalarında genellikle iki aşamalı bir analiz süreci vardır. İlk aşamada her durum kendi içinde bir durum olarak değerlendirilir ve derinlemesine incelenir. Her durumun ayrı ayrı değerlendirilmesi aşaması tamamlandıktan sonra “çapraz durum analizi” süreci başlar. Her bir özel durum birbiri arasında değişkenlik gösterse de araştırmacı her bir durumun kesiştiği genel bir çıkarım oluşturmayı hedefler (Yin, 2008).

Araştırma verilerinin analizinde etik kurallar göz önünde bulundurulmuştur. Bu çerçevede, katılımcıların mahremiyeti ve güvenliği en üst düzeyde korunmuş, veri analizi süreci adil ve saygılı bir şekilde yürütülmüştür. Katılımcıların kişisel bilgilerinin gizliliğini temin etmek amacıyla, isimleri kodlanarak kullanılmıştır. Bu sayede, katılımcıların paylaştığı kişisel görüşlerinin gizliliği maksimum düzeyde korunmuştur.

Araştırma verilerinin analizi, “içerik analizi” yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. İçerik analizi doğrultusunda araştırma problemi tanımlanmış, elde edilen veriler kodlanarak kavramsallaştırılmış ve bu kavramlar arasındaki anlamlı örüntüler, çeşitli temalarla yorumlanarak titizlikle incelenmiş ve açıklanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2021, s:240). Bu örüntüler, verilerin derinlemesine analizi ve temaların belirlenmesiyle ortaya çıkarılmıştır. Araştırmanın temel soruları ve amaçları doğrultusunda, kavramlar arasındaki ilişkiler ve bağlantılar anlamlı bir şekilde ortaya konularak, araştırmanın sonuçlarına netlik kazandırılmıştır.

Verilerin çözümlenmesi süreci; verilerin işlenmesi, verilerin görselleştirilmesi ve sonuç çıkarma olmak üzere üç aşamalı bir süreçle gerçekleştirilmiştir. Verilerin işlenmesi sürecinde, elde edilen veri tabanı incelenerek araştırmanın problem cümlesi dikkate alınarak

kodlanır. Bu sayede veriler özetlenerek kategorize edilmiş olur. Verilerin görselleştirilmesi sürecinde kodlanan veriler, çizelgeler ve tablolar kullanılarak görselleştirilir. Verilerin görselleştirilmesi aynı zamanda ortaya konulan kavramların ve temaların kendi arasındaki bağlantısını belirginleştirir ve bu çıkarımlardan bazı sonuçlara ulaşılmasına destek sağlar. Sürecin son aşamasında ise ortaya konulan kavramlar ve temalar tartışılarak tespit edilen sonuçlar anlamlandırılır (Miles ve Huberman, 1994).

Araştırmada nitel verilerin içerik analiz işlemlerinde faydalanmak üzere "MAXQDA 2022 Analytics Pro" adlı yazılım kullanılmıştır. Nitel yazılım programları, araştırmacıların nitel verileri kodlayarak organize yönetmesine yardımcı olur, ancak verilerin yorumlanması ve analiz edilmesi araştırmacının sorumluluğundadır (Woods vd., 2016).

## **2.6. Geçerlik ve güvenirlik**

Bilimsel bir araştırmanın sonuçlarının güvenilirliği ve inandırıcılığı, araştırmanın temelini oluşturur. Bu inandırıcılığın sağlanmasında “geçerlik” ve “güvenirlik” kavramları anahtar rol oynar. Bilhassa nicel araştırmalarda bu iki ölçüt, geleneksel olarak araştırmanın bilimsel değerini belirleyen en önemli unsurlar olarak kabul edilmektedir. Literatürde nitel araştırmalar hakkındaki en önemli eleştirilerden biri güvenirlik konusudur. Nitel araştırmalarda, nicel araştırmalardaki şekilde yaygın olarak kullanılan yöntemler ve testlerin bulunmaması, nitel araştırma bulgularının genellenebilirliği ve objektifliği açısından endişelere yol açmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2021).

Öte yandan nitel araştırmalar, konuları ele alış biçimi ve inandırıcılık açısından nicel araştırmalardan ayrılır. Nitel araştırmalarda, araştırmacının konuya derinlemesine nüfuz etmesi, katılımcılarla güvenilir ilişkiler kurması ve verileri doğru yorumlaması gibi faktörler, sonuçların inandırıcılığını etkileyen önemli unsurlardır. Bu nedenle, nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenirlik kadar araştırmacının yetkinliği ve araştırma sürecinin kalitesi de sonuçların inandırıcılığı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Merriam, 2009).

Nitekim nitel araştırmalarda "geçerlik", araştırmanın ölçmek istediği kavramı doğru bir şekilde temsil ettiğini ve geçerli sonuçlar elde edildiğini gösterirken, güvenirlik ise araştırma sürecinin tekrarlanabilirliği ve sonuçların tutarlılığı ile ilgilidir (Kirk ve Miller, 1986). Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenirlik, doğru ve güvenilir sonuçlar üretmek için vazgeçilmez iki temeldir. Araştırmacılar, bu kavramları metodolojilerini oluştururken ve veri

toplama süreçlerini yürütürken titizlikle göz önünde bulundurmalıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2021).

Netice olarak nicel araştırmalarda geleneksel olarak kabul edilen "geçerlik" ve "güvenirlik" kavramları, nitel araştırmalarda tam anlamıyla uygulanamamaktadır. Bunun sebebi, nitel araştırmaların nicel araştırmalardan farklı bir epistemolojiye ve metodolojiye sahip olmasıdır. Bu nedenle literatürde, nitel araştırmalarda "güvenilirlik" ve "geçerlik" yerine "inandırıcılık", "aktarılabirlik", "tutarlılık" ve "teyit edilebilirlik" kavramlarının genel olarak daha uygun olduğu kabul edilmektedir (Erlandson vd., 1993; Lincoln ve Guba, 1985). Bu perspektifle nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirliğini sağlayabilmek ve araştırmada sağlam bir temel oluşturmak için inandırıcılık, aktarılabirlik ve tutarlılık kavramları kritik öneme haiz olduğundan araştırmının bu bölümünde söz konusu süreçler açıklanacaktır (Cho, 2006; Creswell, 2013).

### **2.6.1. İandırıcılık**

Bilimsel araştırmaların değeri, akademik alana yeni bilgiler taşıması ve hayattaki sorunlara çözümler sunabilmesi ile doğru orantılıdır. Bu niteliklerin yanı sıra araştırmaların bilimsel açıdan kabul görebilmesi için bazı önemli kriterleri de karşılanması gerekir. Bu kriterler arasında; araştırma sürecinde izlenen yöntem ve çıktıların şeffaf olması, verilerin objektif kriterlere uygun bir şekilde toplanması ve yorumlanması, elde edilen bulguların araştırmının yöntemi ve teorik çerçevesiyle tutarlı olması, bulguların objektif kanıtlarla desteklenmesi ve araştırma sonuçlarının diğer araştırmacılarca yeniden üretilebilir olması yer almaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Bu kriterlere uyulması, araştırmının güvenilirliğini ve bilimsel değerini artırır.

Lincoln ve Guba (1985), nitel araştırmalarda inandırıcılığın sağlanabilmesi için uzun süreli etkileşim, çeşitleme, katılımcı teyidi, uzman incelemesi ve derinlik odaklı veri toplama olmak üzere araştırmacıların kullanabileceği beş temel strateji tanımlamıştır. Araştırmada inandırıcılık ilkesinin sağlanabilmesi için bu stratejiler kullanılmıştır.

Erlandson vd. (1993) tarafından da vurgulandığı gibi, bu stratejiler sadece inandırıcılığı sağlamak için değil aynı zamanda araştırmının inandırıcılığının değerlendirilmesinde de ölçütler olarak kullanılabilir. Bu ölçütlere dayanarak araştırmacılar

ve okuyucular bir araştırmanın bulgularının ne kadar güvenilir ve inanılır olduğunu değerlendirebilirler.

Uzun süreli etkileşim stratejisi, araştırmacıların katılımcılarla uzun süreli bir etkileşim içinde bulundukları araştırma konularında derin bir anlayış geliştirme ve veri doygunluğuna ulaşma fırsatı bulmasını sağlar. Derinlik odaklı veri toplama stratejisinde ise araştırmacıların, katılımcıların bakış açılarını ve deneyimlerini kavramak için veri toplama tekniklerini etkili bir şekilde kullanması önem arz etmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Bu bağlamda, kapsamında yarı yapılandırılmış görüşme formu doğrultusunda katılımcılarla karşılıklı olarak gerçekleştirilen uzun süreli görüşmelerde açık uçlu sorular yardımıyla araştırma konuları hakkında derinleşmesine ve kapsamlı bilgiler elde edilmiştir.

Nitel araştırmalarda çeşitleme tekniği, araştırmacının aynı araştırma sorusu veya olgusunu incelemek için birden fazla veri kaynağı, veri toplama yöntemi veya analitik yöntem kullanması anlamına gelir. Çeşitlemede yöntem çeşitlemesi, veri kaynaklarının çeşitlendirilmesi ve analizci çeşitlemesi teknikleri kullanılmaktadır (Patton, 2014). Bu kapsamda araştırmada yöntem ve analizci çeşitlemesi tekniği kullanılmıştır. Araştırmada yöntem çeşitlemesini sağlamak amacıyla bireysel görüşme ve odak grup görüşmesi teknikleri beraber kullanılmış ve böylece bireysel görüşmelerde elde edilen görüşlerin desteklenmesi ve kontrol edilmesi sağlanmıştır. Analizci çeşitlemesi için araştırmada spor bilimleri alanında nitel araştırma teknikleri konusunda tecrübeli iki araştırmacı, elde edilen kodları, kategorileri ve temaları incelemiş ve araştırma konusu tema ve kodlar üzerinde mutabık kalmıştır.

Katılımcı teyidi, incelenen verilerin belirli katılımcılara gösterilerek doğruluğunu değerlendirmeyi amaçlayan bir yöntemdir. Bu yaklaşım, katılımcıların ifadelerinin yanlış yorumlanmasını engellemek için kullanılır. Araştırmacı katılımcı teyidini sağlamak amacıyla rastgele seçilen iki kişiye katılımcı teyidi için başvurularak veriler hakkındaki düşüncülerini değerlendirmeye alınmıştır.

İnandırıcılığın sağlanması amacıyla son olarak araştırmada uzman incelemesi süreci gerçekleştirilmiştir. Uzman incelemesi tekniği, bağımsız bir araştırmacının çalışmanın aşamalarını değerlendirmesidir. Uzman incelemesi kapsamında araştırmada biri spor yönetimi alanında ve biri de spor hukuku alanında olmak üzere iki akademisyenden destek alınmıştır.

### 2.6.2. Aktarılabilirlik

Nicel araştırmalardaki genellemenin karşılığı nitel araştırmalarda aktarılabilirlik olarak karşımıza çıkmaktadır (Lincoln ve Guba, 1985). Aktarılabilirlik araştırmaıı inceleyenlerin, benzer olaylar hakkında benzer bir kavrayış geliştirme potansiyelini yansıtmaktadır.

Nitel araştırmalarda araştırmacının başlıca hedefi elde edilen sonuçların benzer durumlara aktarılabilir olmasının sağlanmasıdır. Literatürde aktarılabilirlik düzeyini artırmak için ayrıntılı betimleme ve amaçlı örnekleme olmak üzere iki önemli teknik öne çıkmaktadır (Erlandson vd., 1993).

Bu araştırmada, araştırmanın hipotez ve teorik çerçevesi doğrultusunda örnekleme grubunun belirlenmesinde "amaçlı örnekleme" tekniği kullanılmıştır. Bu teknik doğrultusunda elde edilen ham veriler, objektif bir şekilde araştırmaya aktarılabilme hedefiyle herhangi bir değişikliğ yapılmadan "doğrudan alıntı" yöntemi ile betimlenmiştir. Ayrıca alışma boyunca veri toplama, analiz ve alıntı yapma gibi tüm süreçlerde titizlikle hareket edilerek şeffaf ve objektif kriterlere uygun bir araştırmanın ortaya konulması hedeflenmiştir.

### 2.6.3. Tutarlılık

Guba ve Lincoln (1985), nicel araştırmalardaki “tekrar edilebilirlik” kavramı karşılığı olarak “tutarlılık” kavramını öne sürmektedir. Nitel araştırmalarda bağlamsal ve zamana bağlı olguların tekrarlanamazlığı varsayımı göz önüne alındığında, nitel araştırmalarda tam olarak güvenilirliğin sağlanması mümkün olmadığı belirtmektedir (Yıldırım ve şimşek, 2021). Bir başka ifadeyle, nitel araştırmalarda aynı veri toplama teknikleriyle aynı kişilerden veriler toplansa dahi aynı sonuçların elde edilemeyeceği literatürde ifade edilmektedir.

Nitel araştırmalarda tutarlılık, olay ve olguların dinamik doğasını göz önünde bulundurarak araştırma bulgularının sağlam ve güvenilir bir şekilde sunulmasını sağlayan temel bir unsurdur. Bu bağlamda, araştırmacılar değişkenliği hesaba katarak, bulguların farklı bakış açılarına ve yorumlara açık olmasını ve araştırmanın genel çerçevesiyle uyumlu bir şekilde sunulmasını temin etmelidir (Erlandson vd., 1993). Bu nedenlerle araştırmada objektif kriterler göz önünde bulundurularak inandırıcılık stratejileri periyodik olarak gözden geçiriliş ve tutarlılığın sağlanabilmesi için azami dikkat ve özen gösterilmiştir.

## 2.7. Araştırmacının rolü

Araştırmacıların araştırmanın başından sonuna kadar şeffaflık ve dürüstlük ilkelerine bağlı kalarak araştırma sürecini etkileyebilecek tüm kişisel ve profesyonel önyargıların, eğilimlerin ve varsayımların farkında olmalı ve bunları açıkça belirtmelidir. Bu sayede araştırmanın bulgularının güvenilirliği ve objektifliği temin edilerek okuyucuların araştırmayı daha kolay anlamaları ve yorumlamaları sağlanabilir (Shaw ve Satalkar, 2018). Aynı şekilde araştırmacının genel kişilik özellikleri ve araştırma sürecindeki tutum ve davranışları araştırma sonuçlarının elde edilmesinde kolaylaştırıcı etki de doğurabilir.

Araştırmacı spor yönetimi ve spor hukuku ile yakından ilgilidir. Araştırmacı 2008 yılında Kırıkkale Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nden mezun olduktan sonra özel sektörde ve çeşitli kamu kuruluşlarında avukat olarak uzun yıllar görev yapmıştır. Araştırmacının spor hukuku ile yolunun kesişmesi ise 2015 yılında GSB'ye bağlı kamu tüzel kişiliğine haiz Spor Genel Müdürlüğü'nün Hukuk Müşavirliği biriminde avukat olarak göreve başlamasıyla gerçekleşmiştir. Halen GSB'nin merkez teşkilat birimi olan Hukuk Hizmetleri Genel Müdürlüğü'ne bağlı Mevzuat ve Mütalaa Daire Başkanlığı'nda Hukuk Müşaviri olarak görev yapmaktadır.

Araştırmacı GSB'de görev yaptığı süre içinde sporun yönetimine ilişkin olarak Bakanlık ve ulusal spor federasyonları bünyesinde pek çok komisyon ve kurulda görev almıştır. Bu bağlamda çeşitli spor federasyonlarının denetim ve disiplin kurullarında üye olarak görev almış olup halen Türkiye Badminton Federasyonu Disiplin Kurulu Başkanı olarak görev yapmaktadır. GSB Tahkim Kurulu kararları kapsamında Seçim Komisyonu üyesi olarak görev alarak sırasıyla 2016 yılında Türkiye Hava Sporları Federasyonu, 2017 yılında Türkiye Triatlon Federasyonu ve 2021 yılında Türkiye Geleneksel Atlı Spor Dalları Federasyonu ve Türkiye Geleneksel Güreşler Federasyonu spor federasyonlarının kuruluş ve olağanüstü genel kurullarının gerçekleştirilmesi işlemlerini yürütmüştür. Çeşitli ulusal spor federasyonlarının olağan, olağanüstü ve mali genel kurul toplantılarına Bakanlık adına gözlemci sıfatıyla atanarak onun üzerinde genel kurul toplantısının ilgili mevzuat hükümlerine uygun olarak gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini denetlemek üzere görev yapmıştır. 2021 yılında Tokyo Yaz Olimpiyat Oyunları'nın tamamlanmasının ardından ulusal spor federasyonlarının başkan adaylarının, ilgili mevzuat hükümleri uyarınca başkan adayı seçilebilme şartlarını taşıyıp taşımadıklarını tespit etmek üzere Bakanlık adına Başkan Adayları Değerlendirme Komisyonu'nda görev almıştır.

Spor müsabakalarının organizasyonunda da aktif olarak görev almış olup kano ve kürek spor dallarının ulusal faaliyetlerinde 2023 yılına kadar hakem olarak görev almıştır. Halen TBF tarafından yürütülen ulusal basketbol müsabakalarında A klasman lig temsilcisi olarak görev almakta ve müsabaka öncesinde gerekli organizasyonel ve güvenlik önlemlerinin alınmasını sağlamak ve müsabaka esnasında müsabakanın TBF mevzuatına uygun olarak yapılıp yapılmadığını gözlemleyerek rapor etmek üzere görev almaktadır. Ayrıca spor alanında pek çok ulusal ve uluslararası spor organizasyonuna, bilimsel kongre, sempozyum, seminer ve çalıştay ile çeşitli ulusal ve uluslararası spor federasyonlarının genel kurul toplantılarına katılım sağlamak ve bu alandaki bilgi ve tecrübesini geliştirmeye özen göstermektedir.

Öte yandan araştırmacı, GSB Mevzuat ve Mütalaa Daire Başkanlığı'ndaki görevi itibarıyla ulusal spor hukuku mevzuatının hazırlanması ve geliştirilmesi çalışmalarına katılmakta ve katkı sağlamıştır. Bu doğrultuda 2020 yılında düzenlenen Spor Kulüpleri ve Federasyonları Çalıştayı'na katılımcı olarak iştirak etmiş ve bu çalıştayın düzenlenmesi ile birlikte hızlandırılan SKSFK'nın hazırlık çalışmaları kapsamında diğer Bakanlıklar ve ilgili kamu kurum ve kuruluşları, spor federasyonları, spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin temsilcileriyle gerçekleştirilen toplantılara ve TBMM alt komisyonları nezdinde yürütülen çalışmalara katılmıştır (Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Çalıştayı Sonuç Raporu, 2020, s:177). Nitekim SKSFK'ya dayanılarak yürürlüğe konulan yönetmelik ve diğer alt düzenleyici işlemlerin hazırlık süreçlerindeki toplantı ve çalışmalara da iştirak ederek söz konusu mevzuatın yazımı ve yayımlanması sürecinde katkı sağlamıştır.

SKSFK'nın hazırlık çalışmalarına katılması nedeniyle kanun maddelerinin yazımındaki amaç ve ruhun bilincinde olan araştırmacı tarafından söz konusu yasal düzenlemelerin doğrudan muhatabı olan spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri ile bunların yöneticileri ve uygulamadaki etki ve yansımalarını araştırma ve öğrenme merakı, bu doktora tezinin hazırlanmasında etkili olmuştur. Nitekim araştırmacının GSB, spor federasyonları ve spor alanındaki deneyimi ile SKSFK'nın hazırlık çalışmaları kapsamındaki bilgi ve tecrübesi çalışmanın yürütülmesi açısından kolaylaştırıcı etkiler yaratmıştır. Öte yandan veri toplama aşamasında bazı zorluklar da yaşanmıştır. Çalışma kapsamında görüşme yapılmak istenen bazı üst düzey yöneticiler konumları ve yoğun çalışma programları nedeniyle görüşme teklifini reddetmiş ya da sürüncemede bırakarak görüşme yapılamamasına neden olmuştur. Bununla birlikte odak grup görüşmelerinin uzun sürmesi ve bireysel görüşmelerin

gerçekleştirilmesinde katılımcılar için uygun bir yer ve zaman belirleme sürecinde gerçekleşen glkler, yaşanan zorluklar olarak göze çarpmaktadır.



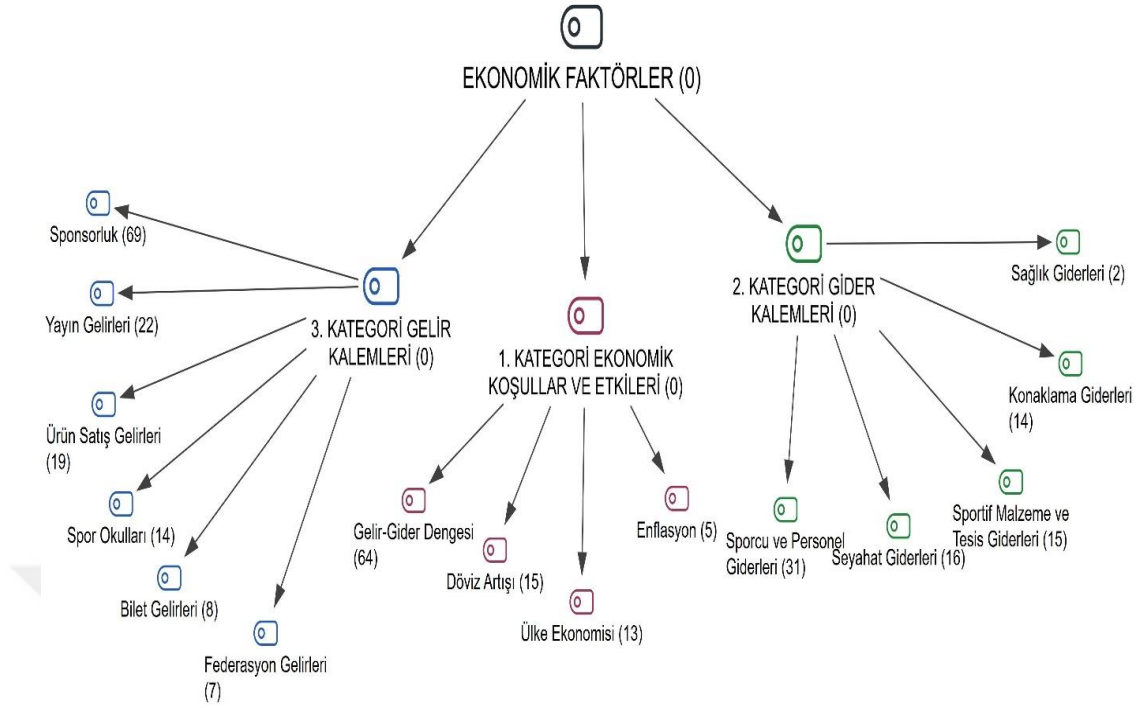
### 3. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen verilerin analizi neticesinde saptanan bulgular açıklanarak yorumlanmıştır. Bu doğrultuda katılımcılarla yapılan görüşmeler sonucunda toplanan veriler, yazılım programı kullanılarak kodlanmıştır. Oluşturulan kodlardan tümevarım yoluyla temalar türetilmiştir. Elde edilen veriler, oluşturulan tema, kod ve katılımcı görüşleri eşliğinde kategorilere ayrılarak detaylı olarak sunulmuştur. Her kategori, katılımcı görüşleri ile desteklenmiştir. Grafiksel gösterimler ve frekans tabloları ise tema ve kodların yoğunluklarını ve dağılımlarını görselleştirmek için kullanılmıştır. Bu sayede, araştırmanın bulguları daha net ve anlaşılır bir şekilde sunulmuştur.

Araştırma kapsamında üç farklı spor dalında görev alan yöneticilere alanında uzman kişiler tarafından hazırlanan sorular iletilmiş olup katılımcılardan elde edilen veriler ışığında üç farklı tema oluşturulmuştur. Bu temalar; ekonomik faktörler, yönetsel faktörler ve sportif ve sosyal faktörler temalarıdır. Temalar kendi içerisinde farklı kategorilere ayrılmıştır. Bu kategoriler; “Ekonomik Faktörler” temasında yer alan Ekonomik Koşullar ve Etkileri, Gider Kalemleri ve Gelir Kalemleri kategorileridir. Oluşturulan Yönetsel Faktörler teması ise iki kategoride değerlendirilmiştir. Bunlar; Yönetimde Karşılaşılan Zorluklar ve Sorunlar ve Yönetsel Faaliyetler kategorileridir. Son olarak, oluşturulan “Sportif ve Sosyal Faktörler” teması üzerinde herhangi bir kategori oluşturulmamış, içerisinde yer alan kodlamalar tek bir tema çatısı altında değerlendirilmiştir.

#### 3.1. Ekonomik faktörler temasına ait bulgular

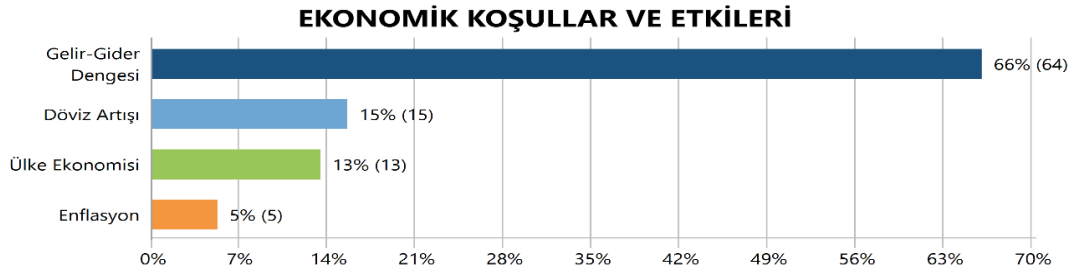
Araştırmaya katılım gösteren yöneticilerden elde edilen cevaplar üzerine “Ekonomik Faktörler” teması oluşturulmuştur. “Ekonomik Faktörler” teması kendi içerisinde üç kategoriye ayrılmıştır. Bu kategoriler; Ekonomik Koşullar ve Etkileri, Gider Kalemleri ve Gelir Kalemleri şeklindedir. “Ekonomik Faktörler” teması içerisinde yer alan kategoriler ve kodlamalar Şekil 3.1’deki görselde yer almaktadır.



Şekil 3.1. Ekonomik faktörler temasına ait kategoriler ve kodlamalar

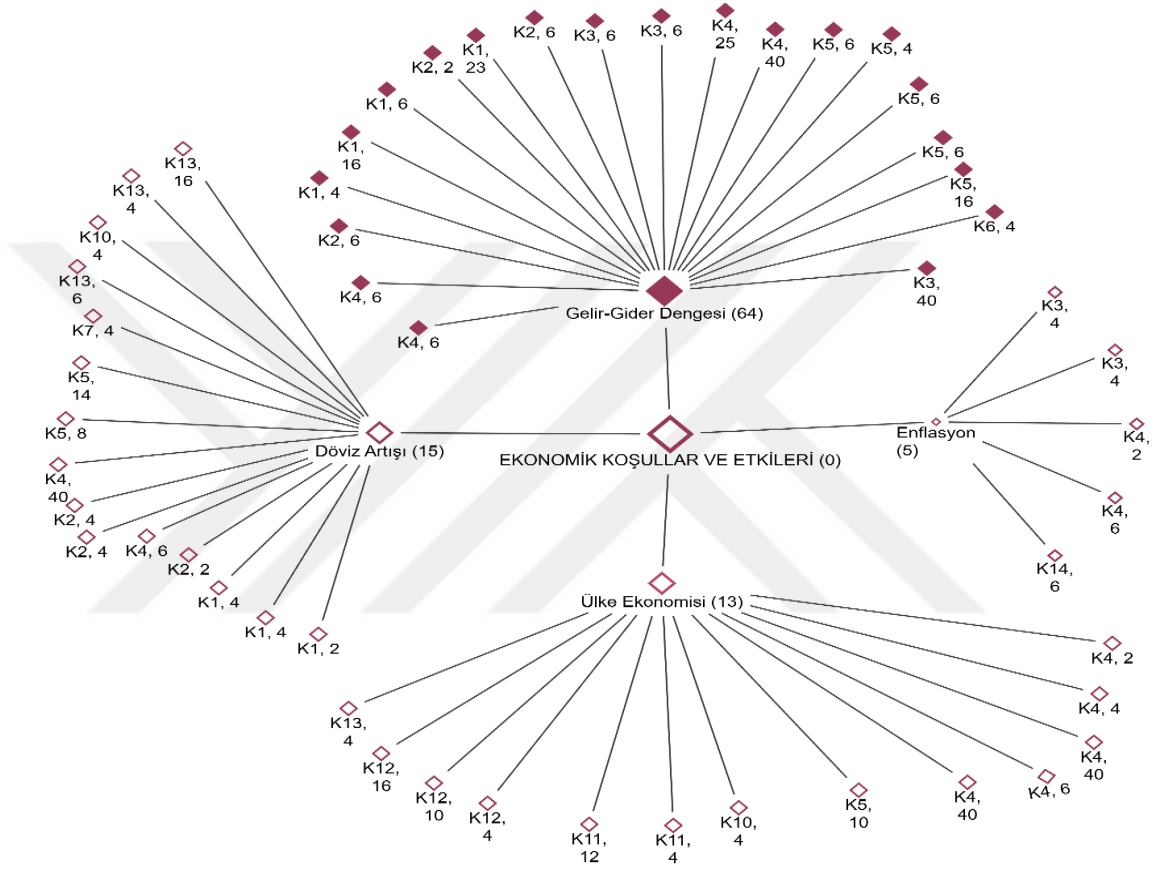
### 3.1.1. Ekonomik koşullar ve etkileri kategorisi

Araştırmada elde edilen verilerin analizi sonucunda Şekil 3.2’de görüldüğü üzere; “Ekonomik Faktörler” temasında yer alan “Ekonomik Koşullar ve Etkileri” kategorisindeki “Gelir-Gider Dengesi” (%66) kodunda yoğunluk tespit edilmiştir. “Döviz Artışı” (%15), “Ülke Ekonomisi” (%13) ve “Enflasyon” (%5) kategori içerisinde yer alan diğer kodlamalardır.



Şekil 3.2. Ekonomik koşullar ve etkileri kategorisine ait kodlamaların grafiksel dağılımı

Şekil 3.3’ de “Ekonomik Faktörler” temasında yer alan “Ekonomik Koşullar ve Etkileri” kategorisindeki kod-alt kod modellemesi görülmektedir. Şekildeki modelde kategori içerisinde yer alan kodlara hangi katılımcıların yoğunluk gösterdiği ve yoğunluk dereceleri belirtilmiştir. Yüksek katılımın olduğu kodlamalar ve katılımcılar yoğun renklerle vurgulanmıştır.



**Şekil 3.3.** Ekonomik koşullar ve etkileri kategorisi kod-alt kod bölümler modeli

“Ekonomik Koşullar ve Etkileri” kategorisindeki kodlara dair katılımcı görüşlerinden bazılarını aşağıda yer verilmiştir:

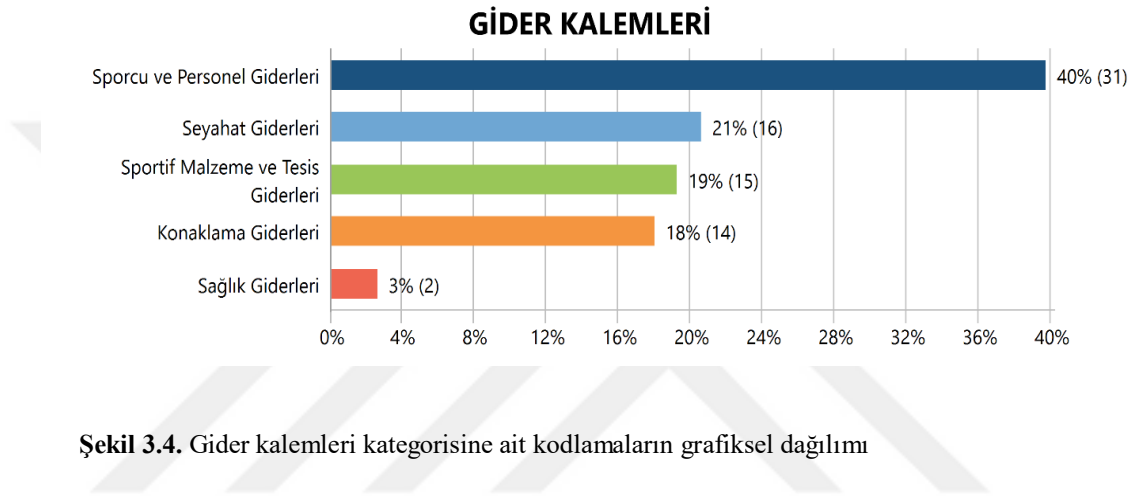
- *Spor kulüplerinde daha çok denk bütçeyle hareket etmeye çalışılıyor. Türkiye’de ise bu denk bütçeyi tutturmak çok zor. Gelir-gider durumu Türkiye’de oldukça dengesiz, yani gider çok fazla, gelir ise çok az. [3 Nolu Katılımcı, Kod: Gelir-Gider Dengesi]*

- Artan maliyetlerle birlikte, kar-zarar dengemiz sürekli olumsuz yönde değişiyor. Hem erkek hem de kadın basketbolunda, zarar etme durumu sürekli artıyor. **[4 Nolu Katılımcı, Kod: Gelir-Gider Dengesi]**
- Türkiye'de spor kulüpleri, imkansız başarmaya çalışıyorlar. Gelirleri belli, bu geliri arttırma kapasiteleri de sınırlı. Ancak giderlerin sınırı yok. **[6 Nolu Katılımcı, Kod: Gelir-Gider Dengesi]**
- Reklam gelirlerini arttırmak için, Başkanımız kendi firmalarının reklamlarını vermeyerek adil bir düzen oluşturmayı tercih etti. Kulübün nakit akışını düzenleyip, gelirlerini artırarak borçları azaltmayı hedefliyoruz. **[7 Nolu Katılımcı, Kod: Gelir-Gider Dengesi]**
- Özellikle en üst ligdeki kulüplerin gelirleri, alt liglere göre daha yüksek olurken, bu fark gelir ve gider dengesini de etkiliyor **[8 Nolu Katılımcı, Kod: Gelir-Gider Dengesi]**
- Türkiye'de spora bakış açısı genellikle profesyonel futbol kulüplerine odaklanıyor. Fenerbahçe, Galatasaray, Beşiktaş gibi büyük futbol kulüpleri, akla gelen ilk spor takımları oluyor ve bunların gelir-gider dengesi, bilet satışları, forma satışları ve sponsor gelirleriyle sağlanıyor. Ancak, amatör kulüplerin gelirleri genellikle çok sınırlı ve bu kulüplerin faaliyetlerini sürdürmesi zor olabilir. **[10 Nolu Katılımcı, Kod: Gelir-Gider Dengesi]**
- Kâr zarar durumunda bazı değişiklikler yaşandı, evet. İlk geldiğimizde pozitif yönde bir artış vardı; yıllık bazda bütçe, küçük de olsa artıda kalabiliyordu. Ancak şimdi, yıllık bazda bütçe çok büyük bir ekside olmasa da küçük bir oranda ekside kalma durumu oluşuyor. Bu duruma mali yıl ile sezonun farklı zamanlarda olmasının da etkisi var. Genel olarak kulübümüz, başa baş noktasında ilerliyor ve gelir-gider dengesiyle işliyor. **[11 Nolu Katılımcı, Kod: Gelir Gider Dengesi]**
- Doların ve enflasyonun artmasıyla birlikte, mali durumumuz sürekli olarak zarara doğru evriliyor. Maalesef, bu durum bizi sürekli olarak zarara sürüklüyor. **[4 Nolu Katılımcı, Kod: Enflasyon]**

- Sporcularımıza yeterli imkanları sunmak için bu masrafları karşılamamız gerekiyor. Enflasyonist ortam zaman zaman gelir-gider dengesini zorlaştırsa da yılbaşında belirlediğimiz bütçeyi genelde başarıyla tutturabiliyoruz. Giderlerimizin yaklaşık %70' ini kendimiz karşılıyoruz; %30'unu ise sponsorluklardan elde ettiğimiz gelirlerle karşılıyoruz. **[14 Nolu Katılımcı, Kod: Enflasyon]**
- Göreve başladığım 2016-2017 sezonunda %30 civarında bir zararımız vardı, ancak şu anda bu zarar oranı %90'a kadar çıkmış durumda. Doların ve enflasyonun artmasıyla birlikte, mali durumumuz sürekli olarak zarara doğru evriliyor. Maalesef, bu durum bizi sürekli olarak zarara sürüklüyor. **[4 Nolu Katılımcı, Kod: Ülke Ekonomisi]**
- Şöyle açıklayabilirim: Kulübümüzün mali durumu daha dengeli bir yapıya sahip. Mali açıdan başa baş noktasında ilerleyen bir kulübüz. Ancak bu dengeyi sağlayabilmek, ülkenin ekonomik koşulları nedeniyle oldukça zorlayıcı oluyor. **[11 Nolu Katılımcı, Kod: Ülke Ekonomisi]**
- Spor kulüplerinde başarı elde edildikçe mali yükler de artar. Başarı, yurt dışı müsabakalar, yüksek maaşlı sporcular ve antrenörler gibi ek maliyetlerle birlikte gelir. Bu durum, sporcuların ve antrenörlerin kalitesinin artmasını gerektirir ve dolayısıyla kulüp maliyetleri de artar. Ülke genelinde de ekonomik durum nedeniyle spor kulüpleri, yabancı sporcular ve antrenörler gibi dövizle ödenen giderlerle karşılaşabilir. Bu öngörülemeyen bütçe değişiklikleri, kulüplerin mali durumunu zorlaştırabilir. **[13 Nolu Katılımcı, Kod: Döviz Artışı]**
- Dönemsel olarak kurların sık değişmesi zorluklar yaratabiliyor, ancak öngördüğümüz bütçeler doğrultusunda hareket ediyoruz. Belirlediğimiz bir döviz kuru üzerinden bütçemizi planlıyoruz ve Devletin açıkladığı rakamları da dikkate alıyoruz. Ani döviz kuru yükselmeleri olmadığı sürece bütçemizi dengelemeye çalışıyoruz ve bu şekilde zorlukları minimize etmeye gayret ediyoruz. **[13 Nolu Katılımcı, Kod: Döviz Artışı]**

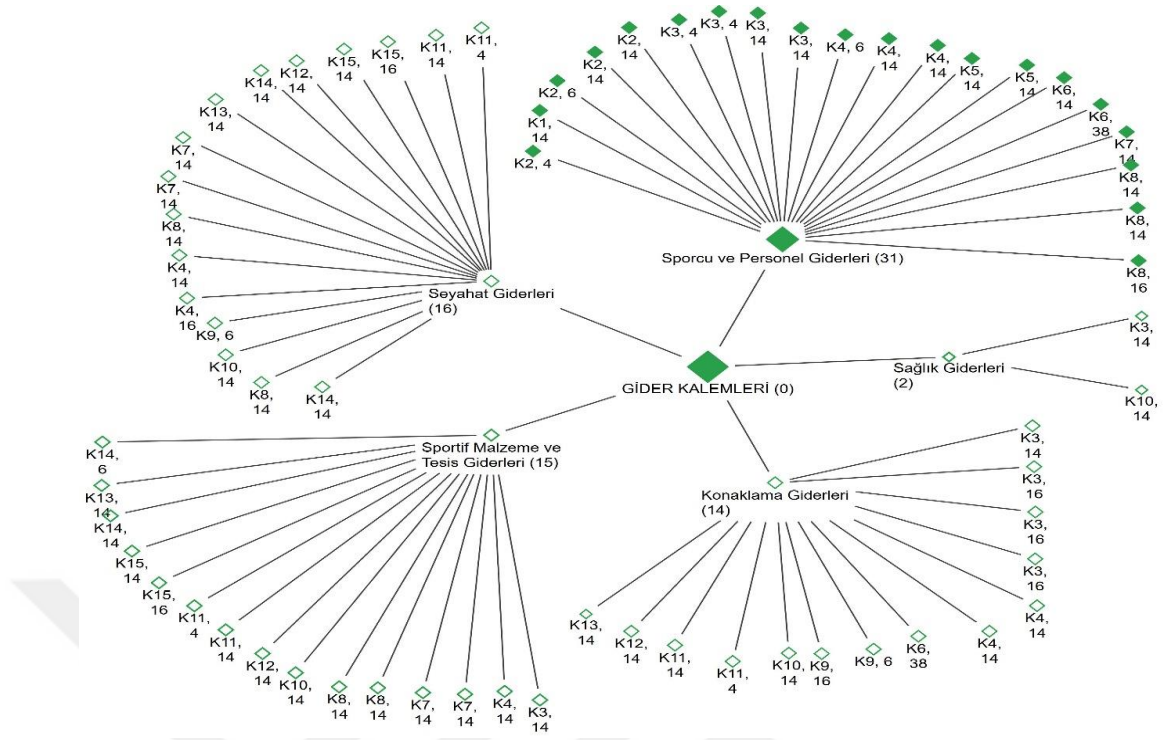
### 3.1.2. Gider kalemleri kategorisi

Araştırmada elde edilen verilerin analizi sonucunda Şekil 3.4’de görüldüğü üzere; “Ekonomik Faktörler” temasında yer alan “Gider Kalemleri” kategorisindeki “Sporcu ve Personel Giderleri” (%40) kodunda yoğunluk tespit edilmiştir. “Seyahat Giderleri” (%21), “Sportif Malzeme ve Tesis Giderleri” (%19), “Konaklama Giderleri” (%18) ve “Sağlık Giderleri” (%3) ise kategori içerisinde yer alan diğer kodlamalardır.



Şekil 3.4. Gider kalemleri kategorisine ait kodlamaların grafiksel dağılımı

Şekil 3.5’te “Ekonomik Faktörler” temasında yer alan “Gider Kalemleri” kategorisindeki kod-alt kod modellemesi görülmektedir. Şekildeki modelde kategori içerisinde yer alan kodlara hangi katılımcıların yoğunluk gösterdiği ve yoğunluk dereceleri belirtilmiştir. Yüksek katılımın olduğu kodlamalar ve katılımcılar yoğun renklerle vurgulanmıştır.



Şekil 3.5. Gider kalemleri kategorisine ait kod-alt kod bölümler modeli

“Gider Kalemleri” kategorisindeki kodlara dair katılımcı görüşlerinden bazılarına aşağıda yer verilmiştir:

- Kulübümüzün gider kalemleri arasında A takımı ve altyapı oyuncuları için yapılan harcamalar, çalışan maaşları, sağlık giderleri, vergi ve SGK ödemeleri, konaklama, yemek ve ulaşım masrafları, spor malzemeleri ve diğer çeşitli giderler yer almaktadır. En büyük gider kalemimiz, A takımına ödenen sporcu ücretleri ve bu ücretlerle ilişkili vergi ve SGK giderleridir; bu giderler kulübümüzün toplam giderlerinin yaklaşık %40'ını oluşturmaktadır. **[10 Nolu Katılımcı, Kod: Sağlık Giderleri]**
- Spor kulüplerinde giderler genellikle birkaç ana kalemden oluşur. Sporcuların kendi giderleri, seyahat masrafları ve antrenman kamp giderleri bu kalemler arasında yer alır. **[7 Nolu Katılımcı, Kod: Sportif Malzeme ve Tesis Giderleri]**
- Amatör branşlarda ise salon kiralari en büyük gider kalemidir. Amatör sporların çoğunda, sporcu giderleri profesyonel branşlara göre daha düşük olsa

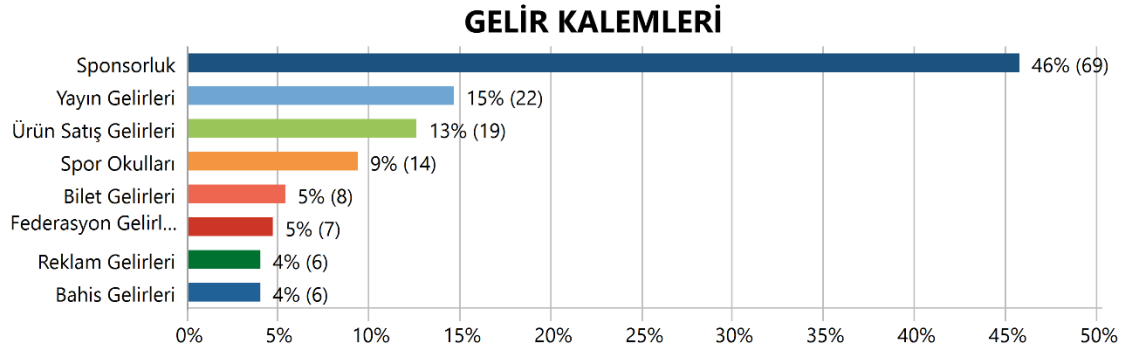
*da salon malzemeleri ve kiralari gibi giderler önemli bir mali yük oluşturur. [8 Nolu Katılımcı, Kod: Sportif Malzeme ve Tesis Giderleri]*

- *Kulübümüzdeki en büyük gider kalemi, sporcu, teknik ve idari personelin ücretleri olup, bu giderler genellikle toplam giderlerin %60-70'ini oluşturur. Geri kalan giderler ise turnuva, müsabaka ve deplasman masraflarını kapsar. Kulübümüzün tesisleri bize ait olmakla birlikte, tesisin işletme maliyetleri, özellikle elektrik gibi giderler, maaşlarla kıyaslandığında oldukça düşük kalmaktadır. [13 Nolu Katılımcı, Kod: Sporcu ve Personel Giderleri]*
- *Kulübümüzün başlıca gider kalemleri arasında tesis işletme masrafları, sporcu ve antrenör ücretleri, malzeme ve ekipman alımları ile seyahat giderleri bulunmaktadır. En fazla harcama yapılan kalem, genellikle tesislerin bakım ve onarımlarına yönelik masraflardır, çünkü bu giderler hem yüksek maliyetli hem de düzenli olarak yapılması gereken önemli harcamalardır. [15 Nolu Katılımcı, Kod: Sporcu ve Personel Giderleri]*
- *Şu anki en büyük gider kalemlerinden biri kulüp evleri. Birçok sporcu şehir dışından ya da yurt dışından transfer edildiği için, onları barındıracak, yiyecek ve içecek ihtiyaçlarını karşılayacak uygun bir ortamımız maalesef yok. Bu nedenle, kiraladığımız kulüp evinin kirası, elektrik, su, gaz faturaları, eşyalar, temizlik, bakım ve onarım masrafları ciddi bir külfet oluşturuyor. Uzun vadede, stadyumun yanındaki bir alanda tesisleşme yaparak, bir yatakhane, yemekhanenin yanı sıra toplantı ve çalışma alanları oluşturmak hem maliyetleri düşürür hem de takımın aile içi ilişkilerini güçlendirir. [9 Nolu Katılımcı, Kod: Konaklama Giderleri]*
- *Yarışmacı bir kulüp olarak en yüksek giderimiz, profesyonel takımın sporcu ve teknik ekip ücretleri. Bu giderlerin yanı sıra, takımın yarışma giderleri de önemli bir kalem oluşturuyor. Bu giderler arasında deplasmanlar, kamplar ve lisans bedelleri hem yurt içi hem yurt dışı, yer alıyor. En büyük gider kalemimiz kesinlikle sporcu ve teknik ekip ücretleri. Bunun dışında, sporcuların barınma giderleri, lojmanlar, tesisler ve spor salonlarının bakım ve onarımları gibi diğer gider kalemleri de bulunuyor. Ancak en açık farkla en büyük giderimiz sporcu ve teknik ekip giderleri. [12 Nolu Katılımcı, Kod: Konaklama Giderleri]*

- *A takım oyuncularının ev kiralari, elektrik ve su faturalari da kulübün masraflari arasında. Dışarıdan bakıldığında bir kulübün çok fazla gideri yokmuş gibi görünebilir, ben de öyle zannediyordum. Ancak kulübün içine girince giderlerin çok büyük bir kalem oluşturduğunu fark ettim. [3 Nolu Katılımcı, Kod: Sporcu ve Personel Giderleri]*
- *Finansal açıdan Türkiye'de, futbol iklimini ikiye ayırıyorum: birincisi, kaynak yaratma ve ikincisi, bu kaynakları yönetme sorunları. Profesyonel futbol kulüplerinin personel giderleri, sporcuların maaşları, vergiler ve sosyal sigorta gibi masrafların toplam gelirlerin %40 ila %50'sini geçmemesi gerekirken, Türkiye'deki birçok kulüp bu oranı %100'ü geçebilen seviyelerde tutuyor. [9 Nolu Katılımcı, Kod: Sporcu ve Personel Giderleri]*
- *Sporcuların ulaşımı da kulübün durumuna göre değişir; bazı kulüpler özel uçak kullanırken, diğerleri otobüsle seyahat eder. Ayrıca, stadyum ve tesislerin bakımı da önemli bir maliyet kalemidir ve bu alanların en iyi seviyede korunması gereklidir. [7 Nolu Katılımcı, Kod: Seyahat Giderleri]*

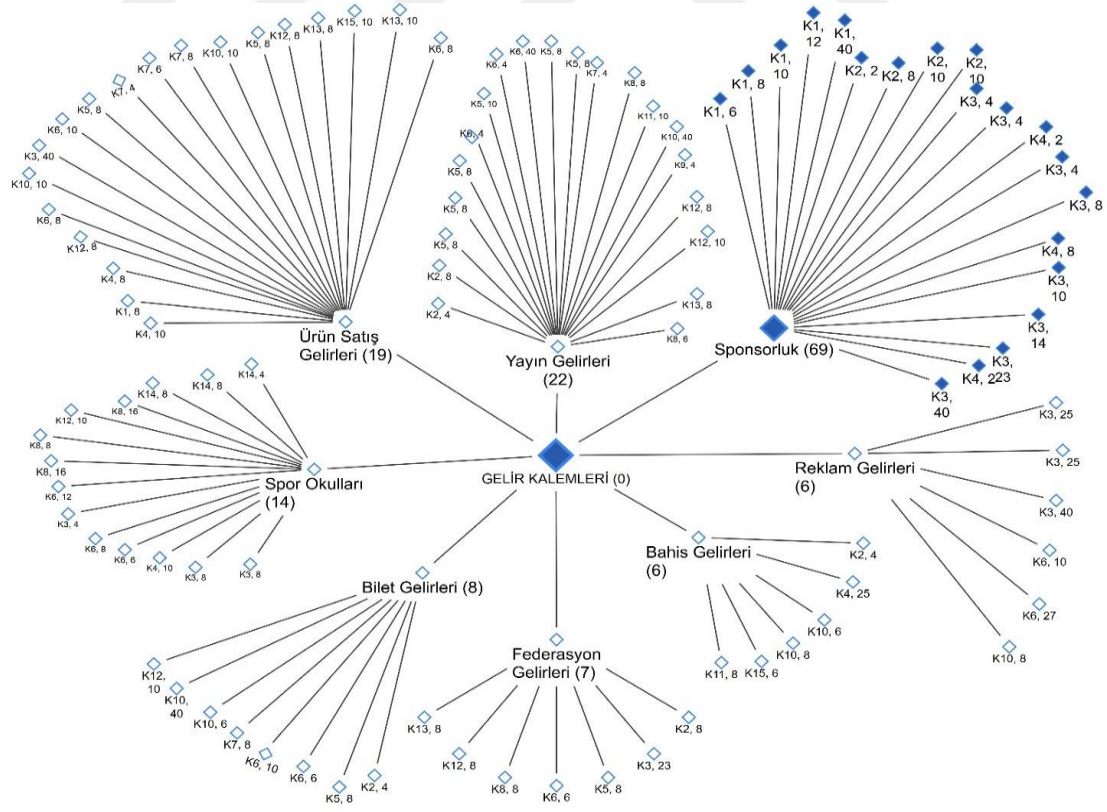
### 3.1.3. Gelir kalemleri kategorisi

Araştırmada elde edilen verilerin analizi sonucunda Şekil 3.6'da görüldüğü üzere; “Ekonomik Faktörler” temasında yer alan “Gelir Kalemleri” kategorisindeki “Sponsorluk” (%46) kodunda yoğunluk tespit edilmiştir. “Yayın Gelirleri” (%15), “ Ürün Satış Gelirleri” (%13) “Spor Okulları” (%9), “Bilet Gelirleri” (%5), “Federasyon Gelirleri (%5), “Reklam Gelirleri” (%4) ve “Bahis Gelirleri” (%4) kodları ise bu kategori içerisinde yer alan diğer kodlamalardır.



**Şekil 3.6.** Gelir kalemleri kategorisine ait kodlamaların grafiksel dağılımı

Şekil 3.7’de “Ekonomik Faktörler” temasında yer alan “Gelir Kalemleri” kategorisindeki kod-alt kod modellemesi görülmektedir. Şekildeki modelde kategori içerisinde yer alan kodlara hangi katılımcıların yoğunluk gösterdiği ve yoğunluk dereceleri belirtilmiştir. Yüksek katılımın olduğu kodlamalar ve katılımcılar yoğun renklerle vurgulanmıştır.



**Şekil 3.7.** Gelir kalemleri kategorisine ait kod-alt kod bölümler modeli

“Gelir Kalemleri” kategorisindeki kodlara dair katılımcı görüşlerinden bazılarına aşağıda yer verilmiştir:

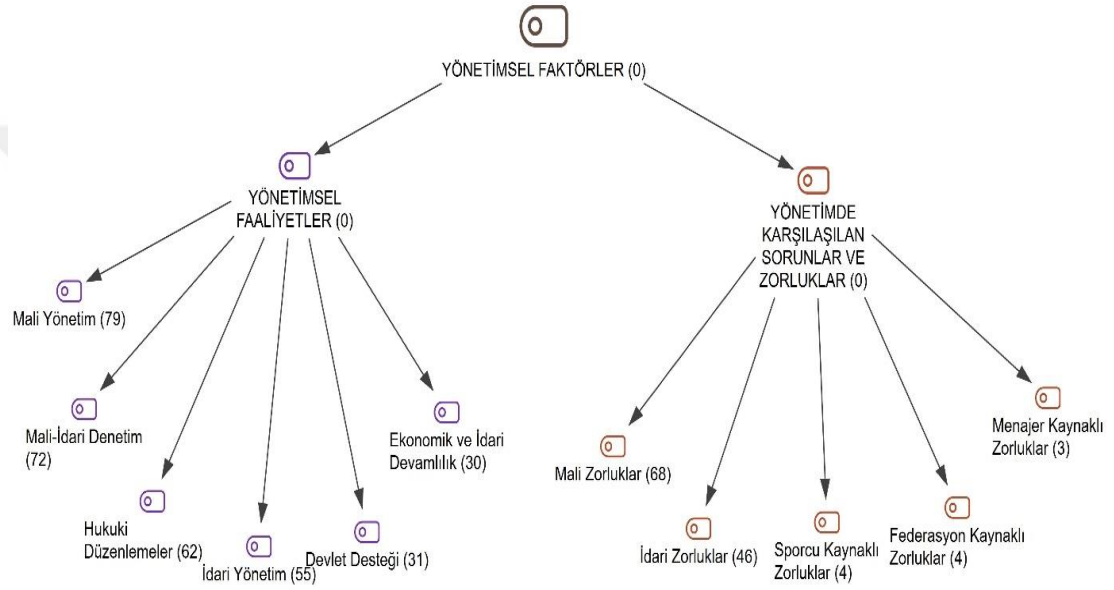
- *Biz yılda iki tane spor okulu düzenliyoruz: Yaz spor okulu ve kış spor okulu. Kış spor okulu uzun dönemli, yaz spor okulu ise çocukların tatil döneminde düzenleniyor. Spor okulları, en büyük gelir kaynağımızdır. [3 Nolu Katılımcı, Kod: Spor Okulları]*
- *Spor okullarımızı ve altyapı oyuncularımızı geliştirerek daha fazla gelir sağlamayı hedefliyoruz. [6 Nolu Katılımcı, Kod: Spor Okulları]*
- *Kulüp olarak bu konuda son iki yılda önemli adımlar attık. Spor okullarına büyük yatırımlar yaptık. Genellikle spor kulüplerinde lisanslı sporcuların imkanlarına odaklanılırken, biz spor okullarının imkanlarını geliştirdik. [8 Nolu Katılımcı, Kod: Spor Okulları]*
- *Genel olarak, en büyük gelir kaynağımız sponsorlarımızdan aldığımız destek. Bu destek, bütçemizin %40'ını karşılıyor. Diğer gelir kaynaklarımız ise normal sponsorlar ve sponsorluk anlaşmaları. [4 Nolu Katılımcı, Kod: Sponsorluk]*
- *Özellikle futbol kulüplerinde, yöneticiler genellikle kendi şirketleri aracılığıyla sponsorluk yaparak veya transfer ücretlerini kısmen kendi cebinden ödeyerek finansal katkıda bulunurlar. [5 Nolu Katılımcı, Kod: Sponsorluk]*
- *Sponsorluk gelirleri de büyük kulüpler için önemli bir kalem oluştururken, Anadolu kulüplerinde bu gelir daha düşüktür. [5 Nolu Katılımcı, Kod: Sponsorluk]*
- *Her branşın gelir kaynakları farklılık gösteriyor. Amatör branşlarda genellikle federasyon destekleri, uluslararası sporcuların aldıkları destekler ve sponsor gelirleri önemli rol oynuyor. [8 Nolu Katılımcı, Kod: Sponsorluk]*

- *Türkiye'de spora bakış açısı genellikle profesyonel futbol kulüplerine odaklanıyor. Fenerbahçe, Galatasaray, Beşiktaş gibi büyük futbol kulüpleri, akla gelen ilk spor takımları oluyor ve bunların gelir-gider dengesi, bilet satışları, forma satışları ve sponsor gelirleriyle sağlanıyor. Ancak, amatör kulüplerin gelirleri genellikle çok sınırlı ve bu kulüplerin faaliyetlerini sürdürmesi zor olabilir. [10 Nolu Katılımcı, Kod: Sponsorluk]*
- *Biz bir amatör kulüp olarak geçiyoruz, ancak basketbol ve voleybol gibi branşlarda federasyondan bir gelir kalemimiz ve reklam gelirlerimiz var. [3 Nolu Katılımcı, Kod: Reklam Gelirleri]*
- *Reklam gelirlerini artırmak için, başkanımız kendi firmalarının reklamlarını vermeyerek adil bir düzen oluşturmayı tercih etti. Kulübün nakit akışını düzenleyip, gelirlerini artırarak borçları azaltmayı hedefliyoruz. [6 Nolu Katılımcı, Kod: Reklam Gelirleri]*
- *Bir fan kitlesi oluşturmaya çalışıyoruz. Akabinde de belki kıyafet satışları, belki onlardan da bir gelirlerimiz olacak ama onlar da şu anda ciddi boyutlarda değil şu anda. [4 Nolu Katılımcı, Kod: Ürün Satış Gelirleri]*
- *Merchandise yani ürün gelirleri de önemli bir paya sahiptir, ancak bu gelir diğer ana kalemler kadar yüksek değildir. [5 Nolu Katılımcı, Kod: Ürün Satış Gelirleri]*
- *Ülke genelindeki ekonomik sorunlar, kulüplerin ürün satışlarında da sorunlar yaratarak tüm sektörü etkiliyor. [7 Nolu Katılımcı, Kod: Ürün Satış Gelirleri]*
- *Ticari ürün gelirlerimiz branşımıza göre gayet iyi; ancak, bu yeterli değil ve her geçen sezon bu geliri artırmaya çalışıyoruz. [12 Nolu Katılımcı, Kod: Ürün Satış Gelirleri]*
- *Profesyonel spor kulüplerinde gelir sağlamak amatör spor kulüplerine göre daha kolay. Reklam gelirleri, federasyondan alınan gelirler, sponsorluklar ve satış gelirleri gibi çeşitli kaynaklar var. [3 Nolu Katılımcı, Kod: Federasyon Gelirleri]*

- Her branşın gelir kaynakları farklılık gösteriyor. Amatör branşlarda genellikle federasyon destekleri, uluslararası sporcuların aldıkları destekler ve sponsor gelirleri önemli rol oynuyor. **[8 Nolu Katılımcı, Kod: Federasyon Gelirleri]**
- Naklen yayın gelirleriniz var. Federasyonun yaptığı anlaşmalara göre yani bu size doğrudan ödenmiyor. Federasyona olan borçlarımız bu tutardan düşülüyor. **[2 Nolu Katılımcı, Kod: Yayın Gelirleri]**
- Yayın gelirleri, büyük kulüplerin gelirlerinin %50'nden fazlasını oluşturur ve genellikle en büyük gelir kaynağıdır. **[5 Nolu Katılımcı, Kod: Yayın Gelirleri]**
- Naklen yayın gelirleri 1990'lı yıllardan itibaren futbol kulüplerine ciddi bir finansal kaynak sundu. Bu gelirler, kulüpler tarafından borçlanmaya yönelik kullanıldı ve bu da mevcut mali tabloyu ortaya çıkardı. **[6 Nolu Katılımcı, Kod: Yayın Gelirleri]**
- Çalışmalarda, gelir-gider dengesi açısından futbol branşı ile diğer branşlar arasında büyük bir uçurum olduğu açık. Özellikle futbol kulüplerinin aldığı sponsorluklar ve iddia gelirleri, basketbol ve diğer branşlarla kıyaslandığında çok daha yüksek. **[4 Nolu Katılımcı, Kod: Bahis Gelirleri]**
- Kulüpler, özellikle okul kulüpleri için sponsor bulmak kritik öneme sahiptir. Eğer sponsor bulunamazsa, iddia gelirleri, televizyon yayın gelirleri ve isim hakkı gelirleri gibi mevcut kaynaklarla kulübü sürdürebilmek çok zorlaşır. **[15 Nolu Katılımcı, Kod: Bahis Gelirleri]**
- Locaları daha önce yöneticiler arasında dağıtılmışken, şimdi Ankara iş adamlarına açtık ve ciddi bir gelir elde ettik. Bu gelirlerle borcu azaltmayı ve transfer bütçesindeki açığı kapatmayı amaçlıyoruz. **[6 Nolu Katılımcı, Kod: Bilet Gelirleri]**
- Ticari ürün gelirlerini artırmak ve maç hasılat gelirlerini yükseltmek için çok çaba sarf ediyoruz. Ancak ülkenin ekonomik koşulları bu çabalarımızı bir miktar zorluyor. Yine de sponsorluk gelirlerini artırmak için mücadelemizi sürdürüyoruz. **[12 Nolu Katılımcı, Kod: Bilet Gelirleri]**

### 3.2. Yönetimsel faktörler temasına ait bulgular

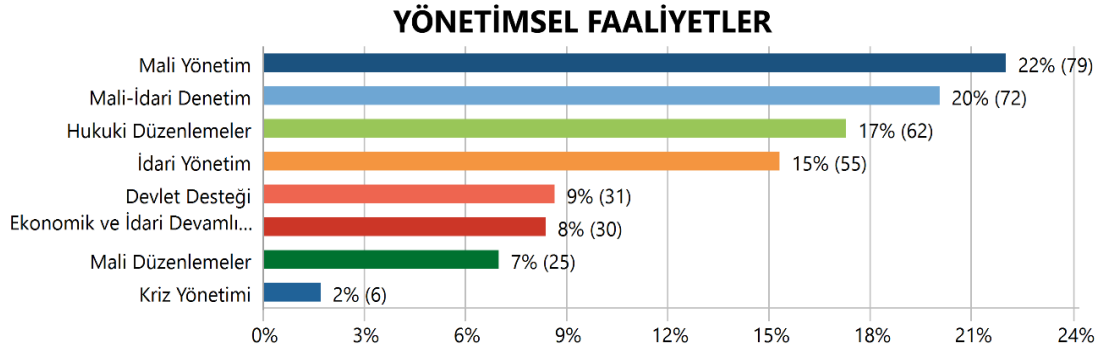
Araştırmaya katılım gösteren yöneticilerden elde edilen cevaplar üzerine “Yönetimsel Faktörler” teması oluşturulmuştur. “Yönetimsel Faktörler” teması kendi içerisinde iki kategoriye ayrılmıştır. Bu kategoriler; Yönetimsel Faaliyetler ve Yönetimde Karşılaşılan Zorluklar ve Sorunlar kategorileridir. “Yönetimsel Faktörler” teması içerisinde yer alan kategori ve kodlamalar Şekil 3.8’ deki görselde yer almaktadır.



Şekil 3.8. Yönetimsel faktörler temasına ait kategoriler ve kodlamalar

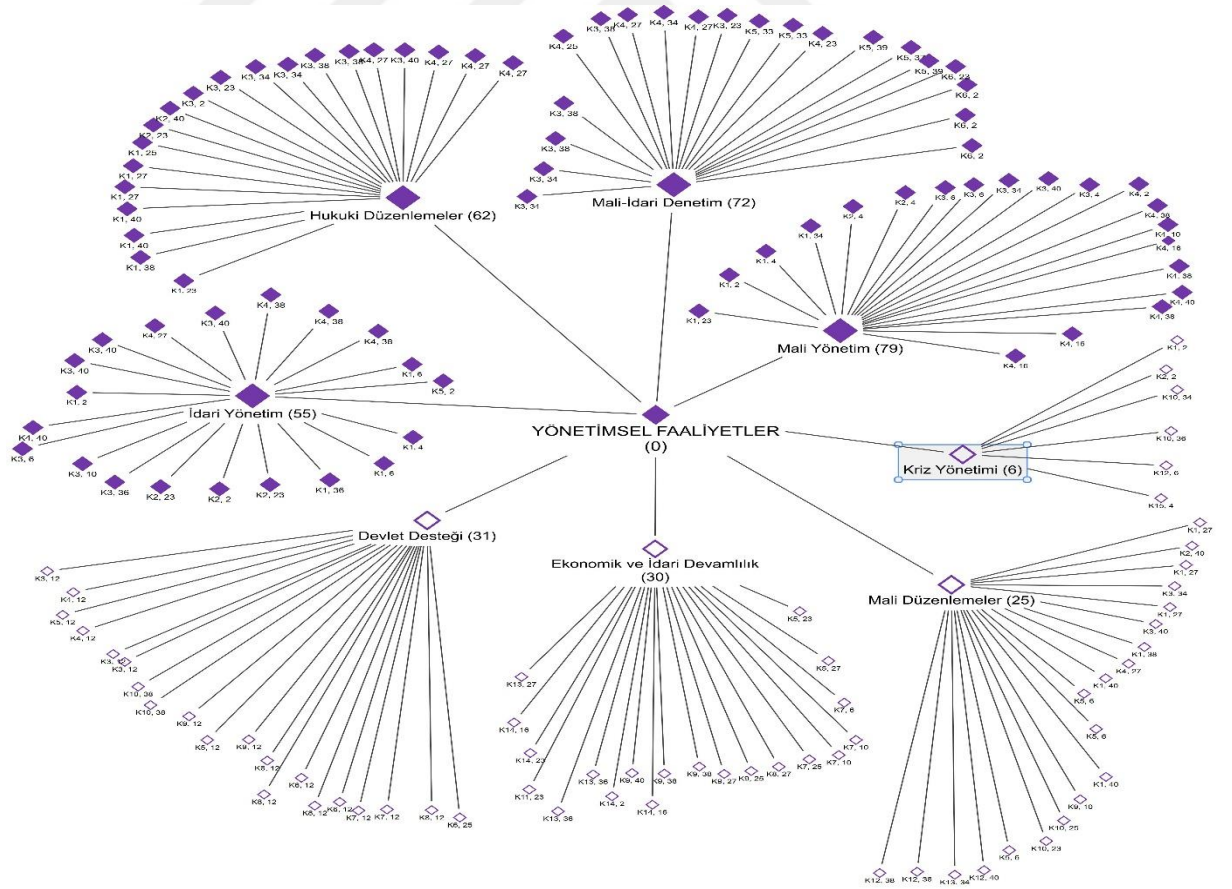
#### 3.2.1. Yönetimsel faaliyetler kategorisi

Araştırmada elde edilen verilerin analizi sonucunda Şekil 3.9’da görüldüğü üzere; “Yönetimsel Faktörler” temasında yer alan “Yönetimsel Faaliyetler” kategorisindeki “Mali Yönetim” (%22), “Mali-İdari Denetim” (%20), “Hukuki Düzenlemeler” (%17) ve “İdari Yönetim” (%15) kodlarında yoğunluk tespit edilmiştir. “Devlet Desteği” (%9), “Ekonomik ve İdari Devamlılık” (%8), “Mali Düzenlemeler (%7) ve “Kriz Yönetimi” (%2) kodları ise kategori içerisinde yer alan diğer kodlamalardır.



**Şekil 3.9.** Yönetimsel faaliyetler kategorisine ait kodlamaların grafiksel dağılımı

Şekil 3.10’da “Yönetimsel Faktörler” temasında yer alan “Yönetimsel Faaliyetler” kategorisindeki kod-alt kod modellemesi görülmektedir. Şekildeki modelde kategori içerisinde yer alan kodlara hangi katılımcıların yoğunluk gösterdiği ve yoğunluk dereceleri belirtilmiştir. Yüksek katılımın olduğu kodlamalar ve katılımcılar yoğun renklerle vurgulanmıştır.



**Şekil 3.10.** Yönetimsel faaliyetler kategorisine ait kod-alt kod bölümler modeli

“Yönetimsel Faaliyetler” kategorisindeki kodlara dair katılımcı görüşlerinden bazılarını aşağıda yer verilmiştir:

- *Büyük kulüpler de benzer sorunları yaşadılar ve bu nedenle Bankalar Birliği ile anlaşma yaptılar. Bu anlaşma, kulüplerin sürdürülebilirliğini sağlamak ve kanunla uyumlu hareket edebilmek adına yapılmıştı. [5 Nolu Katılımcı, Kod: Ekonomik ve İdari Devamlılık]*
- *Kulüplerin mali sürdürülebilirliğini sağlamak için daha fazla dikkat etmeleri gerekiyor. Bu durum hem kulüplerin gelecekteki başarıları hem de genel olarak spor endüstrisinin sağlığı açısından kritik bir konu. Başarı getirmeyen yatırımlar, kulüplerin istikrarını tehdit edebilir, bu nedenle dengeli bir yönetim stratejisi izlemek hayati önem taşıyor. [7 Nolu Katılımcı, Kod: Ekonomik ve İdari Devamlılık]*
- *Kalifiye elemanlar ve altyapı yatırımlarının artırılması, genç yeteneklerin geliştirilmesi ve kulüplerin maliyetlerinin azaltılması açısından kritik. Kulüplerin, gelir kaynaklarını çeşitlendirmesi, altyapıya yatırım yapması ve yönetimsel şeffaflığı sağlaması, Türkiye futbolunun daha sürdürülebilir ve sağlıklı bir şekilde ilerlemesi için gereklidir. [9 Nolu Katılımcı, Kod: Ekonomik ve İdari Devamlılık]*
- *Bence belediyelerin, yani devletin, bu konuya daha fazla önem vermesi ve destek sağlaması gerekiyor. En azından ulaşım desteği ve salon desteği sağlayabilirler. Evet, biz belli bir kısmını belediyeden karşılıyoruz ama çoğu kulübümüz ne yazık ki bu desteğe sahip değil. Ekonomik durumlar göz önüne alındığında, devletin biraz daha destek olması gerektiği görülüyor. [3 Nolu Katılımcı, Kod: Devlet Desteği]*
- *Bu bütçelerle ancak düşmemeye oynar veya mevcut seviyede kalmaya çalışırız. Devletin ekonomik yapısı bu durumu etkiliyor ve bu konuda önerilerimize rağmen çok fazla bir şey yapamıyoruz. Kulübün sürdürülebilirliği ve başarısı için daha fazla desteğe ihtiyaç duyuyoruz. [4 Nolu Katılımcı, Kod: Devlet Desteği]*

- *Kamu kurumu gelirleri ve destekleri spor kulüplerinin mali yapısını etkiler. Örneğin, Spor Toto gibi devlet destekli gelirler, kulüpler için önemli bir mali kaynak olabilir. Ancak, bu tür desteklerin haksız rekabet yaratıp yaratmadığı konusunda tartışmalar yaşanabilir. [7 Nolu Katılımcı, Kod: Devlet Desteği]*
- *Bir kulübün harcanması ya da bitirilmesi, kapatılması çözüm değil. Çünkü kulüp kapatıldığı noktada eğer geçmişten gelen bir borcun varsa bu borçlar da gitmiş oluyor. Bu sefer herkes mağdur olmuş oluyor. Hem kulüp yöneticileri hem de sporcular da bunu yaşıyorlar. Dediğim gibi. Yani bir ödeme kolaylığının sağlanması lazım. Çok keskin olarak biz şu anda bunu uyguluyoruz. Bundan sonra böyle değil de dediğim gibi bir de belli bir geçmişe sahip olan kulüplere bir ayrıcalığın sağlanması bence gerekiyor. [1 Nolu Katılımcı, Kod: Hukuki Düzenlemeler]*
- *Yeni spor yasasıyla birlikte, kulüplerin denk bütçeyle hareket etmesi ve kâra geçmesi zorunlu hale geldi. [3 Nolu Katılımcı, Kod: Hukuki Düzenlemeler]*
- *Kanun maddesi çıkarken, kulüplerin yönetici bulmakta zorluk çekeceği konuşulmuştu. Ancak, mevcut başkanlar da dahil olmak üzere, yöneticiler bulunabiliyor ve göreve devam ediyorlar. Bunun nedeni, kulüplerde yöneticilik yapmanın Türkiye'de belirli ayrıcalıklar ve tanınırlık getirmesidir. Yöneticilik, başka avantajlar da sağlayabiliyor. Bu durumda, düzenlemelerin korkutucu olduğu kadar etkili olmadığı ve yöneticiler üzerinde büyük bir caydırıcılık sağlamadığı görülüyor. [5 Nolu Katılımcı, Kod: Hukuki Düzenlemeler]*
- *Borç yapılandırması yoluna giderek, kredi verenlerle daha esnek ödeme planları oluşturabilirler. Ayrıca, gelir artırıcı stratejiler geliştirerek, sponsorluklar ve topluluk desteği gibi kaynaklardan faydalanmaları gerektiğini düşünüyorum. [15 Nolu Katılımcı, Kod: Hukuki Düzenlemeler]*
- *Kulüplerin denetim altına alınması gerekiyor, evet, ama borçlanma sınırlamaları gibi düzenlemelerin kulüpleri zor duruma sokacağına inanıyorum. [3 Nolu Katılımcı, Kod: Mali-İdari Denetim]*

- Herkes için aynı kurallar geçerli olmalı; böylece kimse kasıtlı olarak bu kuralları ihlal etmeye kalkışmaz ve düzenlemeler amacına ulaşır. **[4 Nolu Katılımcı, Kod: Mali-İdari Denetim]**
- Türkiye'de ise durum oldukça farklı. Kulüplerin mali sorunlarının çözülmesi için, öncelikle dürüstlük ve şeffaflık sağlanmalı ve denetim mekanizmaları artırılmalıdır. **[5 Nolu Katılımcı, Kod: Mali-İdari Denetim]**
- Spor Bakanlığı ve 7405 sayılı yasa ile kulüplerin denetleneceğini düşündük. Ancak uygulamada bu denetim yeterli olmuyor. Kulüpler TFF'ye bağlı oldukları için, TFF'nin kendi mevzuatına göre mali denetime tabi olsalar da bu denetimler yetersiz kalabiliyor. **[6 Nolu Katılımcı, Kod: Mali-İdari Denetim]**
- "Devlet ve özel denetimlerin yanı sıra, kulüplerin kendi iç denetim sistemlerini kurmaları gerekmekte. Kanun, bu sistemlerin etkin bir şekilde çalışmasını sağlamalı ve kulüplerin kendilerini içsel olarak denetlemelerine olanak tanımalıdır. Ayrıca, yöneticilerin şahsi sorumlulukları ve görev süreleri açıkça tanımlanmalı; örneğin, yöneticiler görev süresi sonunda sorumlu olmalı ve sadece istifa etmekle kalmamalıdır. **[8 Nolu Katılımcı, Kod: Mali-İdari Denetim]**
- Profesyonel bir yaklaşım sergilemek, transfer süreçlerini, malzeme ve ürün satışını, reklam ve sponsor gelirlerini artırmayı gerektiriyor. **[3 Nolu Katılımcı, Kod: İdari Yönetim]**
- Süper Lig ve diğer üst liglerde, borç sınırlarını aşan kulüpler için puan cezası gibi yaptırımlar uygulanabilir. Böylece kulüpler, finansal disiplini sağlamak zorunda kalırlar ve bu durum, borçlanmayı azaltmak için bir teşvik olur. **[4 Nolu Katılımcı, Kod: İdari Yönetim]**
- Yöneticilerden, kulübün finansal durumunu yönetmenin yanı sıra, dışarıdaki taraftarlar, idari birimler, devlet ve belediyelerle olan ilişkileri de başarılı bir şekilde sürdürmeleri beklenir. **[5 Nolu Katılımcı, Kod: İdari Yönetim]**
- Bir diğer strateji olarak, kulüplerin personel yönetimini gözden geçiriyoruz. Kulüplerde sıklıkla gereksiz personel yığılmaları yaşanabiliyor. Görev tanımları

*net olmadığı için bir işi iki kişi yapabilecekken beş kişi çalışabiliyor. [6 Nolu Katılımcı, Kod: İdari Yönetim]*

- *Günümüzde ve yakın tarihimizde de bunun örneklerini görüyoruz. Mali disiplini sağlamak isteyen liderler, kulüplerini borçlardan kurtararak, daha sağlam bir finansal temel oluşturmayı hedeflerler. Bu durum, hem kulüp içindeki yönetim anlayışını hem de kulüpler arası rekabeti olumlu yönde etkileyebilir. [13 Nolu Katılımcı, Kod: İdari Yönetim]*
- *Yeni spor yasasıyla birlikte, kulüplerin denk bütçeyle hareket etmesi ve kâra geçmesi zorunlu hale geldi. [3 Nolu Katılımcı, Kod: Mali Düzenlemeler]*
- *Özellikle futbol kulüplerini hedef alan bu düzenlemeler, kulüplerin zararını azaltmayı ve daha sürdürülebilir bir mali yapı oluşturmayı amaçlıyordu. [5 Nolu Katılımcı, Kod: Mali Düzenlemeler]*
- *Yeni sponsor ya da lig hakkını alan kurum, kadın futbolunu daha fazla görselleştirmek için hızlı bir şekilde çalışmalı. Bu sayede sponsorlar, reklam panoları ve formaların üzerindeki sponsor gelirleri artabilir. Bu konuyu federasyon toplantılarında sürekli dile getiriyoruz, ancak maalesef çoğu zaman sadece dile getirmekle kalıyor. [9 Nolu Katılımcı, Kod: Mali Düzenlemeler]*
- *Evet, gerçekten de mali disiplini sağlamak ve borç yükünü azaltmak için alınan önlemler önemli. Özellikle büyük spor kulüplerinin geçmişte yaşadığı mali sorunlar göz önüne alındığında, bu tür yasaların ve düzenlemelerin, kulüplerin finansal sürdürülebilirliğini desteklemesi ve borçların kontrol altına alınması açısından kritik bir rolü var. Bu tür reformlar hem sporun kalitesini hem de kulüplerin ekonomik sağlığını uzun vadede iyileştirebilir. [14 Nolu Katılımcı, Kod: Mali Düzenlemeler]*
- *Spor kulüplerinin içinde maddi durum çok önemli. Sonuçta ne kadar spor kulübü olsak da belli bir maddi düzen içinde hareket etmek zorundayız. [3 Nolu Katılımcı, Kod: Mali Yönetim]*

- *Örneğin, biz basketbol branşında faaliyet gösteriyoruz ve bütçemizi planlıyoruz. Şu anki bütçemiz yeterli ancak sponsorluk olmazsa süper lig seviyesinde başarı ve devamlılık sağlamak zor olabilir. [4 Nolu Katılımcı, Kod: Mali Yönetim]*
- *Altyapıdan oyuncu yetiştirmeye yönelik uzun vadeli bir plan oluşturulmalıdır. Bu süreçte, altyapı oyuncularını yetiştirecek nitelikli antrenör ve teknik ekibinin oluşturulması önemlidir. Altyapıyı canlandırmak, gider kalemlerini azaltmanın etkili yollarından biridir. Bu yaklaşım, kulübün uzun vadeli mali sürdürülebilirliğine katkı sağlayabilir. [5 Nolu Katılımcı, Kod: Mali Yönetim]*
- *Kulübün mevcut durumda 459 milyon TL borcu bulunuyor, bunun 268 milyon TL'si ise geçmiş dönem yöneticilerine ait borçlar. Borçları nasıl yöneteceğimiz konusunda birkaç adım attık. İlk olarak, yasal çerçevede borçlanma yapmadığımızdan emin olduk ve bu konuda yasa gereği suç teşkil eden borçları yeniledik. [6 Nolu Katılımcı, Kod: Mali Yönetim]*
- *Kulüplerin yönetimi ve rekabetçi yapının geliştirilmesi hakkında yapılan tartışmalarda, gelirlerin doğru düzenlenmesi ve dağıtımının adil olması gerektiği vurgulanıyor. [8 Nolu Katılımcı, Kod: Mali Yönetim]*

### 3.2.2. Yönetimde karşılaşılan sorunlar ve zorluklar kategorisi

Araştırmada elde edilen verilerin analizi sonucunda Şekil 3.11’de görüldüğü üzere; “Yönetimsel Faktörler” temasında yer alan “Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar ve Zorluklar” kategorisindeki “Mali Zorluklar” (%54) ve “İdari Zorluklar” (%37) kodlarında yoğunluk tespit edilmiştir. “Sporcu Kaynakları Zorluklar” (%3), “Federasyon Kaynaklı Zorluklar” (%3) ve “Menajer Kaynaklı Zorluklar” (%2) kodları ise kategori içerisinde yer alan diğer kodlamalardır.



“Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar ve Zorluklar” kategorisindeki kodlara dair katılımcı görüşlerinden bazılarına aşağıda yer verilmiştir:

- *Mali açıdan zorlukları da şu şekilde. Ciddi anlamda eksikliği var. Biliyorsunuz bu işin en büyük giderinin ayrılması gereken yer reklam ve bunun da ciddi bir getirisinin olması gerekiyor. Ama kulüplerin maalesef buna ayıracak bir bütçeleri gerçekleşmiyor. [1 Nolu Katılımcı, Kod: Mali Zorluklar]*
- *Yani ben uzun yıllardır süper ligdeyim ister antrenman oyuncusu olsun ister maçtaki ana rotasyondaki oyuncular olsun hiçbiri Türk Lirası ile anlaşmaya imza atmıyorlar, bu da ister istemez öngörülemeyen bir risk yaratıyor. [2 Nolu Katılımcı, Kod: Mali Zorluklar]*
- *Maddi yönden güçlü kişilerin kulüp başkanlığı ve yönetici pozisyonlarında olmaması, ekonomik durumu zaten zor olan kulüpleri daha da sıkıntıya sokacaktır. [3 Nolu Katılımcı, Kod: Mali Zorluklar]*
- *Mali zorluklar da var, çünkü kulüpler normalde yöneticilerin masraflarını karşılamaz. Yöneticiler, kendi giderlerini, seyahat masraflarını ve diğer harcamalarını kendileri karşılamak zorundalar. Bu ekstra masraflar, beni mali açıdan zorlayan unsurlar oldu. Ancak, bunun yanı sıra, yöneticilik pozisyonunun getirdiği tanınırlık ve bilinirlik gibi artılar da bulunuyor. [7 Nolu Katılımcı, Kod: Mali Zorluklar]*
- *Geçen yıl, bir sağlık sponsoru futboldan başka branşlara destek vermek istemedi. Bu durum, aynı sponsordan hem futbol hem de diğer branşlar için destek almak isteyen birden fazla kontrol sağladığı için sorunlara neden oldu. Sonuçta, branşlar arasındaki bu ayrım, kulübün genel faydasını artırırken bazı zorlukları da beraberinde getiriyor. [8 Nolu Katılımcı, Kod: Mali Zorluklar]*
- *Türkiye'deki futbol iklimini hem yakından hem de uzaktan takip ediyordum. Ancak 2008 yılının sonunda, 2020'nin başında Türkiye Futbol Federasyonu'na UEFA finansal fair play mali uzmanı olarak atandığımda ve milli takımlarda maç*

*direktörlüğü ve organizasyon sorumluluğu görevini üstlendiğimde, maddi ve idari zorlukları bizzat yaşamaya başladım. [9 Nolu Katılımcı, Kod: Mali Zorluklar]*

- *Bence kulüplerin mali sorunlarının giderilmesi gerekiyor. Bu sadece bir kamu kurumu veya spor kulübü olarak değil, genel anlamda tüm kulüpler için geçerli. Biz, bu sorunları en az yaşayan kulüplerden biriyiz. Örneğin, SGK primleri oldukça yüksek; yabancı oyuncular için de aynı şekilde SGK primi ödüyoruz, ancak bu kişiler Türkiye'de emekli olmayacak ve sağlık hizmetlerini genellikle özel hastanelerden alacaklar. Ayrıca, gelir vergisi de sorun yaratıyor; sporcular bu yükümlülüğü taşıyor, bu da kulüplerin üzerine ekstra bir yük getiriyor. [11 Nolu Katılımcı, Kod: Mali Zorluklar]*

- *Mevcut yasaların geçmişten gelen borç yükü olan kulüpler için yarattığı zorluklar, geçiş süreci ve esneklik eksikliğinden kaynaklanıyor. Eski borçları olan kulüpler, yeni düzenlemelere uyum sağlamakta güçlük çekebilirler ve bu durum haksız rekabet yaratabilir. [12 Nolu Katılımcı, Kod: Mali Düzenlemeler]*

- *Ülkenin aydınlık yüzündeki gençleri, özellikle voleybol, basketbol ve cimnastik gibi branşlarda gururlandıran başarıları görmek beni çok mutlu ediyor. Bu yüzden, böyle bir kulüpte görev yapmak ve kulüplerdeki tecrübelerimi sürdürmek benim için gerçekten değerli. Önceki on bir yıllık profesyonel kulüp tecrübemde de gördüm ki, mali yönetici olmanın zorlukları var. Ancak her işin zorlukları olduğu gibi, bu işin de zorluklarını göze alarak devam etmekten memnuniyet duyuyorum. [13 Nolu Katılımcı, Kod: Mali Zorluklar]*

- *Türkiye'de büyük kulüpler, borçlarını gizleyemezler; bu borçlar Kamuyu Aydınlatma Platformlarına açıklanır ve büyük rakamlar göz önündedir. Örneğin, Fenerbahçe, Galatasaray ve Beşiktaş gibi kulüplerin borçları yüz milyonlarca doları buluyor ve bu borçlar kulüplerin amatör branşlarına da yansıyor. [15 Nolu Katılımcı, Kod: Mali Zorluklar]*

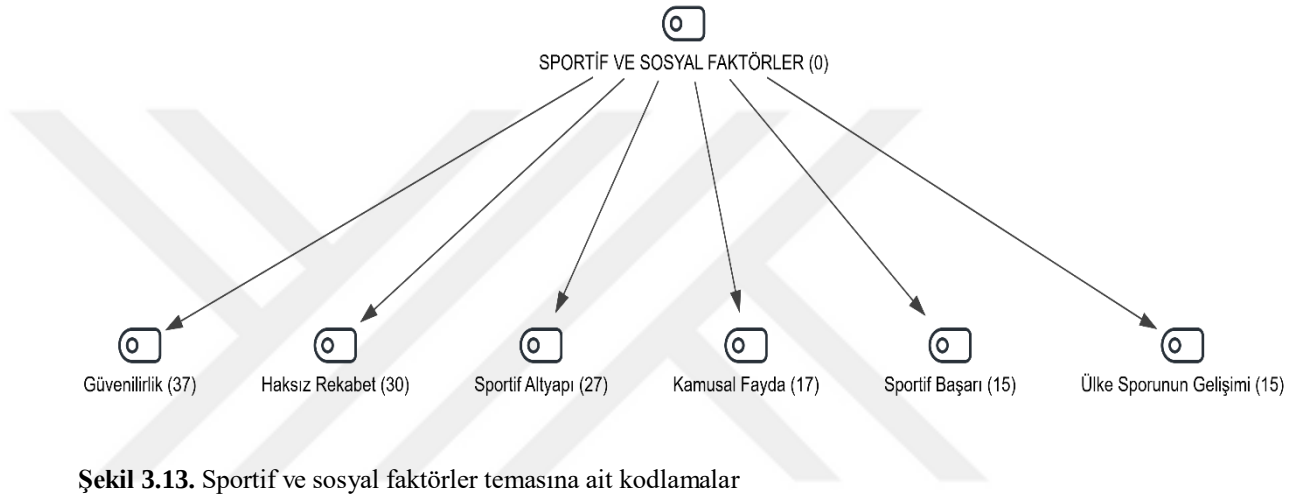
- *İdari anlamdaki zorluklar Türkiye'de oyuncu profili, yerli oyuncu ve yabancı oyuncu olarak ikiye ayrılıyor. Bütün inisiyatifler öncelikler de yabancı oyunculara veriliyor. [2 Nolu Katılımcı, Kod: İdari Zorluklar]*

- Türkiye'deki idareciliğin mali ve idari zorlukları var. Bu zorluklar, üst yönetimin bilgisizliği, idari işlerin içinde çok fazla bulunmaları, kişilerin ikna edilme zorluğu ve genel bilgisizlik gibi idari sorunları içeriyor. **[3 Nolu Katılımcı, Kod: İdari Zorluklar]**
- Her işte olduğu gibi, spor kulüplerinde de mali ve idari açıdan zorluklar var. Temel sıkıntılardan biri, kamu kurumlarındaki yöneticilerin basketbolun dinamiklerine hâkim olmamaları. **[4 Nolu Katılımcı, Kod: İdari Zorluklar]**
- Başkanınızın yaşadığı endişeler ve yola çıkmadan önceki tereddütleri, birçok yöneticinin benzer duyguları yaşadığını gösteriyor. Yüksek borç yükü ve yetersiz denetim, yöneticilerin kulüplere dahil olma isteğini azaltıyor ve sporda güven sorunlarına yol açıyor. **[6 Nolu Katılımcı, Kod: İdari Zorluklar]**
- Özellikle sporun doğası gereği, başarı istikrarlı bir şekilde devam etmeyebilir. Bu yüzden birçok kulüp yüksek giderler yaparken, gelirlerin bekleneni karşılamadığı durumlarla karşılaşabiliyor. Nihayetinde, birçok kulübün borç dengesinin eksi durumda olması, yöneticilerin karşılaştığı önemli bir zorluk. **[7 Nolu Katılımcı, Kod: İdari Zorluklar]**
- Türkiye'deki kulüplerin en büyük zorluğu, eksik bir yönetim sistemine sahip olmalarıdır. Genelde görev tanımları net olmayan, görünürlük esasına göre çalışan yöneticilerle yönetiliyorlar ve profesyonel yönetim sayısı çok az. **[8 Nolu Katılımcı, Kod: İdari Zorluklar]**
- Özellikle yabancı oyunculara sahip kulüpler için bu sıkıntılar daha da belirgin hale gelebiliyor çünkü Avrupa'daki kulüpler genellikle bu tür konularda uzmanlar tarafından yönetiliyor. Yabancılar Türkiye'deki düzensizliklerden dolayı ön yargılarla karşılaşabiliyor. **[9 Nolu Katılımcı, Kod: İdari Zorluklar]**
- İdari ve mali açıdan birçok zorluk var. Kulübün mali dengesini sağlamak ve ödemeler dengesini düzenli bir işleyişe oturtmak adına sıkıntılar yaşanıyor. İdari anlamda da zorluklar mevcut. Organizasyon yönetimiyle ilgili sorunlar ortaya çıkıyor, bu da antrenörlerden salon görevlilerine ve altyapılara kadar birçok çalışmamızı etkiliyor. **[11 Nolu Katılımcı, İdari Zorluklar]**

- Türkiye'de spor kulüplerini bence ikiye veya üçe ayırmak gerekebilir. Camia kulüplerinde yönetici olmak gerçekten zor. Diğer yandan, devlet kurumlarına bağlı kulüpler ve özel şirketlerin desteklediği kulüplerin durumu biraz daha farklı olabilir ve belki daha kolaydır. Camia kulüplerinde, özellikle gençlik kulüplerinde, idarecilik yapmak daha zordur çünkü bu kulüpler genellikle kâr amacı gütmeyen, bağışlar ve gönüllü desteklerle faaliyet gösteren kuruluşlardır. Gençliğe hizmet etmeye çalıştıkları için maddi değil, manevi değerlere odaklanırlar. Bu nedenle, idareci olmak gerçekten zor olabilir. **[12 Nolu Katılımcı, Kod: İdari Zorluklar]**
- Spor kulübünde yönetici olmak zorlu olabilir. Bu zorluklar, sporcu, antrenör ve seyirci ile olan ilişkilerden kaynaklanır. Yönetim kurulunda sadece imza atan biriyseniz, sorunlar daha farklıdır. Ancak, icraatçı olarak görev yapıyorsanız, yani şube sorumlusuyken, daha aktif bir rol alırsınız. Kulüp başkanları kendi ekiplerini seçerler; bu nedenle, size başkan tarafından belirli görevler verilirse, bu görevleri kabul etmeniz gerekebilir. Başkanın belirlediği stratejilere uymak durumundasınız. **[15 Nolu Katılımcı, Kod: Sporcu Kaynaklı Zorluklar]**
- Geçen sezonun başında kulüpler bütçelerini yaptılar. Planlamalarını yaptılar. Son dakikada her şey bittikten sonra oyuncu anlaşmaları dahil olarak sürekli netleştikten sonra federasyon dedi ki yabancı kuralını değiştiriyoruz. Bu durum bizi çok zora soktu ve planlamalarımızı sekteye uğrattı. **[2 Nolu Katılımcı, Kod: Federasyon Kaynaklı Zorluklar]**
- Federasyonlar genellikle üst liglere odaklandığı için alt liglerdeki ve altyapı kulüplerindeki sorunlar göz ardı ediliyor. Bu durum, kulüplerin varlıklarını sürdürebilmesini zorlaştırıyor. **[9 Nolu Katılımcı, Kod: Federasyon Kaynaklı Zorluklar]**
- Özellikle Türklerin pasifliği bu konuda çok belirgin. Yabancı oyuncuların ya da oyuncu menajerlerinin getirdiği dayatmalar spor ahlakına uygun olmayan yorumlar, yaklaşımlar ya da beklentiler idari anlamda kulübün prensiple ilgili uyusmayabiliyor. **[2 Nolu Katılımcı, Kod: Menajer Kaynaklı Zorluklar]**

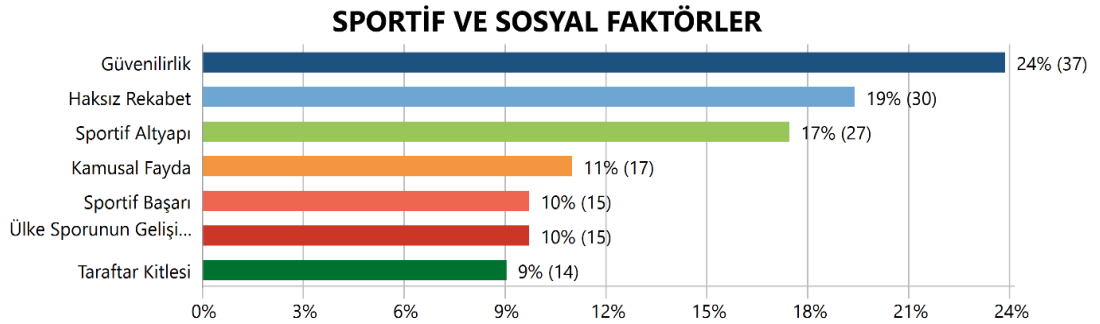
### 3.3. Sportif ve sosyal faktörler temasına ait bulgular

Araştırmaya katılım gösteren yöneticilerden elde edilen cevaplar üzerine “Sportif ve Sosyal Faktörler” teması oluşturulmuştur. “Sportif ve Sosyal Faktörler” teması üzerinde herhangi bir kategori ayrımı yapılmamış ve elde edilen kodlamalar tek bir tema çatısı altında analiz edilmiştir. “Sportif ve Sosyal Faktörler” teması içerisinde yer alan kodlamalar Şekil 3.13’deki görselde yer almaktadır.



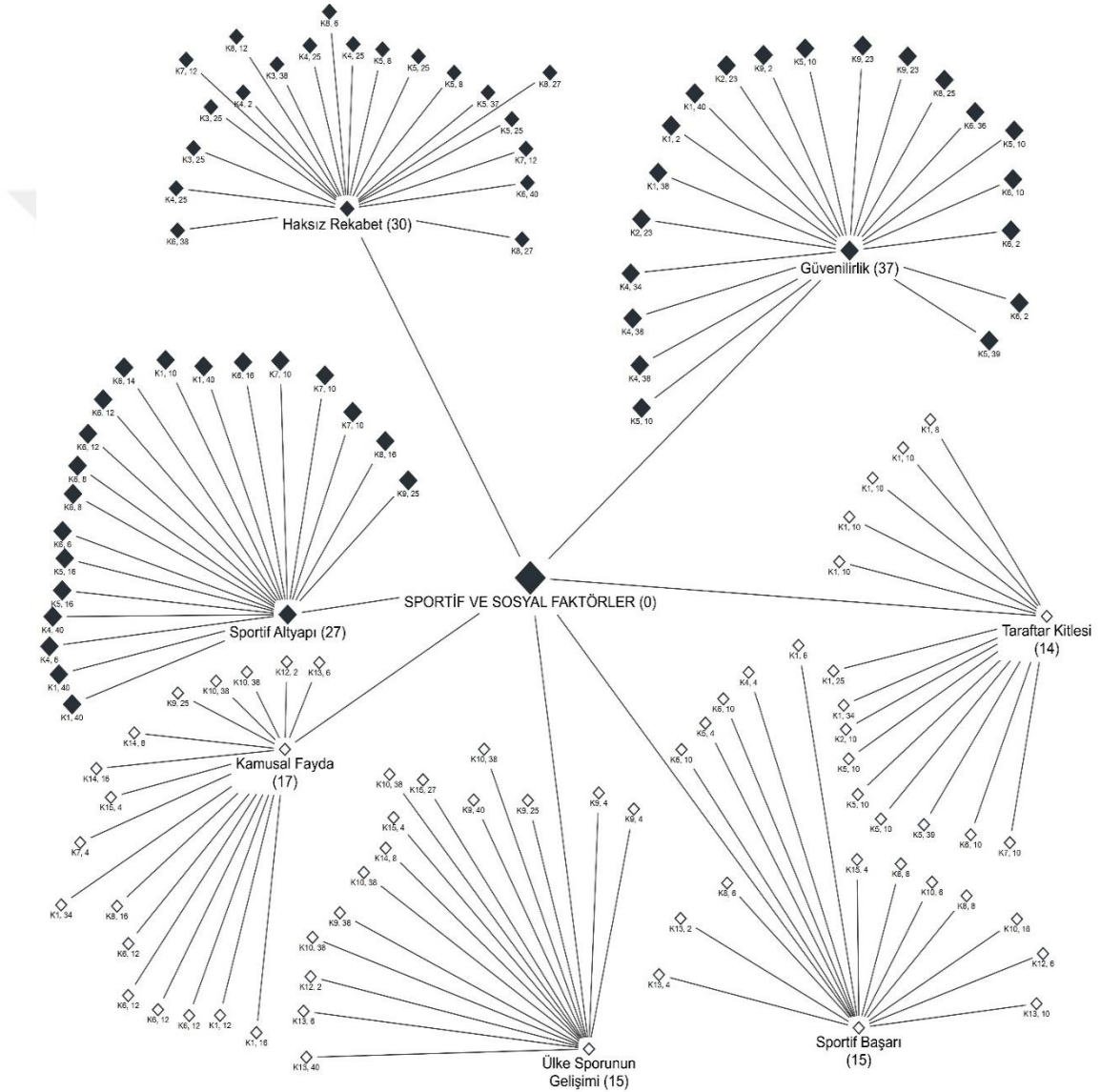
Şekil 3.13. Sportif ve sosyal faktörler temasına ait kodlamalar

Araştırmada elde edilen verilerin analizi sonucunda Şekil 3.14’de görüldüğü üzere; “Sportif ve Sosyal Faktörler” temasında yer alan “Güvenilirlik” (%24), “Haksız Rekabet” (%19) ve “Sportif Altyapı” (%17) kodlarında yoğunluk tespit edilmiştir. “Kamusal Fayda” (%11), “Sportif Başarı” (%10), “Ülke Sporunun Gelişimi” (%10) ve “Taraftar Kitleleri” (%9) kodları ise kategori içerisinde yer alan diğer kodlamalardır.



**Şekil 3.14.** Sportif ve sosyal faktörler temasına ait kodlamaların grafiksel dağılımı

Şekil 3.15’de “Sportif ve Sosyal Faktörler” teması kod-alt kod modellemesi görülmektedir. Şekildeki modelde tema içerisinde yer alan kodlara hangi katılımcıların yoğunluk gösterdiği ve yoğunluk dereceleri belirtilmiştir. Yüksek katılımın olduğu kodlamalar ve katılımcılar yoğun renklerle vurgulanmıştır.



**Şekil 3.15.** Sportif ve sosyal faktörler temasına ait kod-alt kod bölümler modeli

“Sportif ve Sosyal Faktörler” temasındaki kodlara dair katılımcı görüşlerinden bazılarını aşağıda yer verilmiştir:

- *Basketbol dışındaki branşlar hakkında fikrim yok ancak medyadan okuduğumuz ve fikir yürüttüğümüz şeyler var ama basketbolda zaten yönetim kurulu buralarda iyi niyetli. Burada hani başarı uğruna gözlerini karartıp kontrolden çıkmış işler yapmıyor kimse. [2 Nolu Katılımcı, Kod: Güvenilirlik]*
- *Bu, yeni yönetimlerin daha sağlıklı bir başlangıç yapmasına yardımcı olabilir. Devletin, kulüplerin geçmiş dönem borçları ve hatalarını takip etmesi, hesap verebilirliği teşvik eder ve kulüplerin finansal yönetimlerinde daha dikkatli olmalarını sağlar. Bu önlemler, hem kulüplerin içindeki güven ortamını korur hem de finansal istikrarı sağlamada önemli rol oynayabilir. [4 Nolu Katılımcı, Kod: Güvenilirlik]*
- *Maalesef, her geçen gün bu yönde olumsuz bir durum yaşanıyor; futboldaki aktörler sürekli kavga ettiği için, futbola olan ilgi, inanış ve samimiyet azalıyor. [5 Nolu Katılımcı, Kod: Güvenilirlik]*
- *Marka değerimizi artırmada yaşadığımız zorluklar, iç sektördeki kavgalar ve tartışmalar, futbolumuzun marka değerine olumsuz yansıyor. Hakemlere saldırılar, maçlardaki kavgalar, yöneticilerin açıklamaları ve diğer olumsuz olaylar, futbolumuzun dışarıda algısını değiştirmemizi engelliyor. Fenerbahçe'nin kurşunlama olayı ve 3 Temmuz şike süreci gibi olaylar, dünya futbolunda olumsuz bir iz bırakmış durumda. Bu durum, Türk futbolunun gelişimini zorlaştırıyor. [9 Nolu Katılımcı, Kod: Güvenilirlik]*
- *Yeni düzenlemelerin, kulüplerin daha düzenli ve şeffaf bir finansal yönetim sistemine kavuşmasını sağlaması bekleniyor, ancak bu süreçte yaşanan zorluklar, genellikle uzun süreli yapısal sorunların bir yansıması olabilir. [14 Nolu Katılımcı, Kod: Güvenilirlik]*
- *Finansal kısıtlamaların ihlali durumunda kulüp başkanları ve yöneticileri hakkında öngörülen yaptırımların, spor kulüplerinin mali yapılarının güçlendirilmesi açısından bazı olumlu etkileri olabileceğini düşünüyorum. Öncelikle, bu tür yaptırımlar, yöneticilerin mali şeffaflık ve sorumluluk konularında daha dikkatli olmalarını teşvik edebilir. [15 Nolu Katılımcı, Kod: Güvenilirlik]*

- *Sportif başarı ve güvenilir yönetim, kulübümüzün mali durumunu olumlu yönde etkiliyor. [6 Nolu Katılımcı, Kod: Sportif Başarı]*
- *Spor kulüplerinde başarı elde edildikçe mali yükler de artar. Başarı, yurt dışı müsabakalar, yüksek maaşlı sporcular ve antrenörler gibi ek maliyetlerle birlikte gelir. Bu durum, sporcuların ve antrenörlerin kalitesinin artmasını gerektirir ve dolayısıyla kulüp maliyetleri de artar. [13 Nolu Katılımcı, Kod: Sportif Başarı]*
- *Dolayısıyla, her geçen yıl zarar artışı açıkça görülmüyordu. Spor başarıları elde etmek amacıyla, maalesef bu zarar eden yapının sürdürüldüğü bir platformda çalışıyoruz. Şu anda mali durum olumsuz bir seyir izlemekte ve daha da kötüleşmesi beklenmektedir. [5 Nolu Katılımcı, Kod: Sportif Başarı]*
- *Profesyonellik ve amatörlik açısından bakıldığında, bu büyük bir haksız rekabet yaratıyor. Amatör kulüpler, reklam veya yayın geliri elde edemiyor; eğer elde edebilirse bile bu gelirler yeterli seviyede değil. [3 Nolu Katılımcı, Kod: Haksız Rekabet]*
- *Çalışmalarda, gelir-gider dengesi açısından futbol branşı ile diğer branşlar arasında büyük bir uçurum olduğu açık. Özellikle futbol kulüplerinin aldığı sponsorluklar ve iddia gelirleri, basketbol ve diğer branşlarla kıyaslandığında çok daha yüksek. [4 Nolu Katılımcı, Kod: Haksız Rekabet]*
- *Bütün kulüpleri ve branşları tek bir potada eritmeye çalışmak, mevcut yasa taslağının büyük bir hatasıdır. Bu yasa taslağı, uzun yıllardır tartışılıyor ve ilk taslaklarda Türkiye Süper Lig kulüpleri veya en üst iki ligde mücadele eden futbol kulüplerinin bu kanunun dışında tutulması öngörülmüyordu. Ancak zamanla futbol, baş köşeye konuldu ve diğer kulüpler de futbolun standartlarına uydurulmaya çalışıldı. [5 Nolu Katılımcı, Kod: Haksız Rekabet]*
- *Kamu kurumu gelirleri ve destekleri spor kulüplerinin mali yapısını etkiler. Örneğin, Spor Toto gibi devlet destekli gelirler, kulüpler için önemli bir mali kaynak olabilir. Ancak, bu tür desteklerin haksız rekabet yaratıp yaratmadığı konusunda tartışmalar yaşanabilir. [7 Nolu Katılımcı, Kod: Haksız Rekabet]*

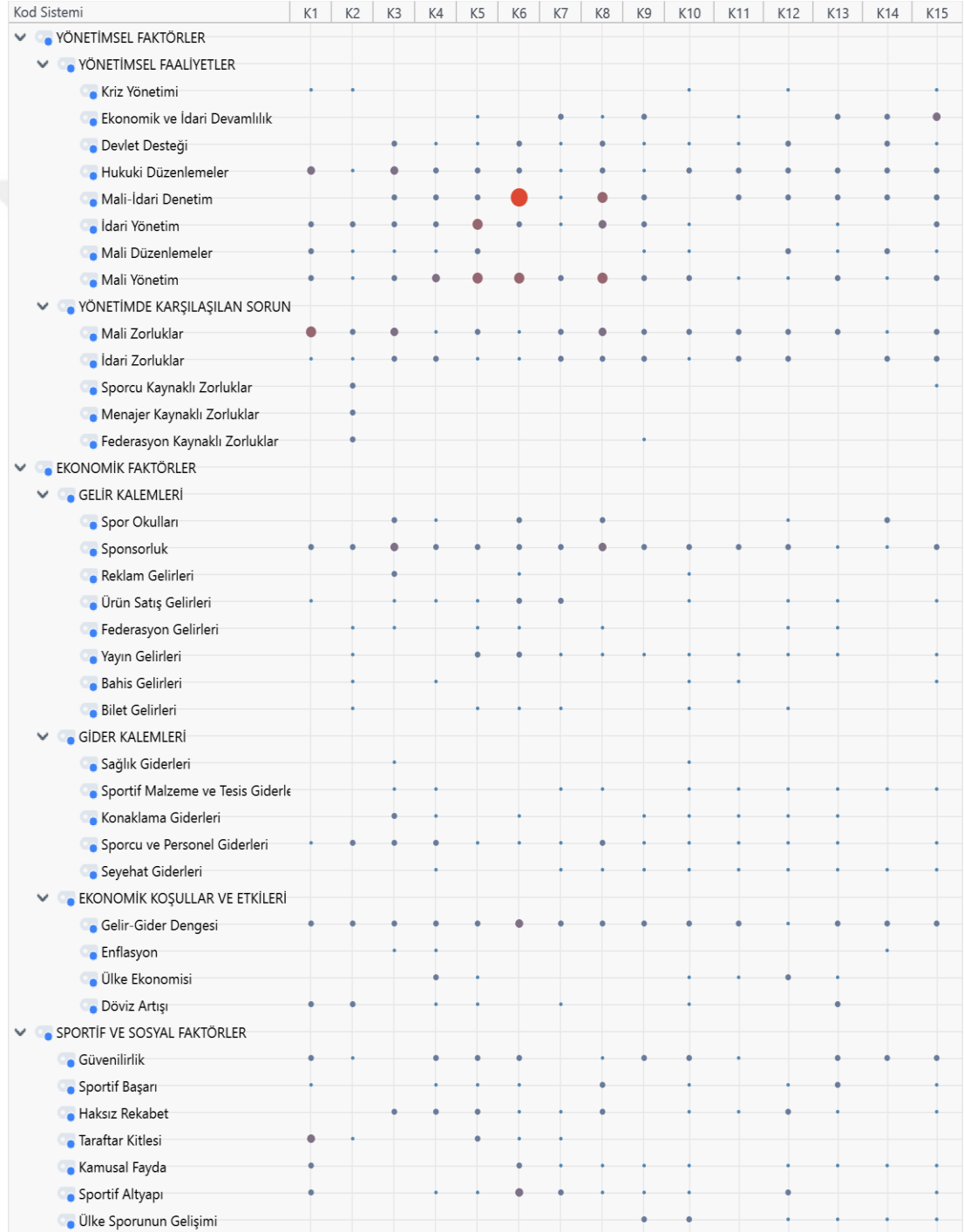
- Kulüplerin borçlarının Devlet tarafından üstlenilmesi veya bir şekilde temizlenmesi önerileri gündeme gelmişti. Borçların sıfırlanması sürecinde haksız rekabet yaratılmaması gerektiği de önemli bir konu. **[8 Nolu Katılımcı, Kod: Haksız Rekabet]**
- Hedeflere ulaşabilmek için, kanun koyucuların kulüpleri aynı şeffaflıkla ve özveriyle incelemesi gerektiğini düşünüyorum. Şeffaflık ve eşitlik sağlanmadığında büyük haksız rekabetler doğabilir ve bazı kulüpler yönetici bulmakta zorlanabilir. Ayrıca, camia kulüplerinin borç yükü göz önüne alındığında, devlet ve kanun koyucuların bu yükü azaltmak yerine şeffaf bir uygulama ile çözmeleri gerekiyor. **[12 Nolu Katılımcı, Kod: Haksız Rekabet]**
- "Buna uygun olarak dediğim gibi bunun tanıtımının federasyonumuz nezdinde daha fazla yapılması gerekiyor. Daha fazla insanlara basketbol sevgisinin aşılması gerekiyor ve ciddi anlamda bizim insanların desteğini almamız gerekiyor. **[1 Nolu Katılımcı, Kod: Taraftar Kitlesi]**
- Kaliteli bir lig, daha fazla taraftar çeker ve bu da sponsorluk gelirlerini artırır. Ancak birçok kulüp taraftar eksikliği yaşıyor ve maçlarını boş tribünlere oynuyor. **[5 Nolu Katılımcı, Kod: Taraftar Kitlesi]**
- Bizim kulübümüz, 2.600 altyapı oyuncusuyla birlikte toplamda 3.000 çocuğa spor ortamı sağlıyoruz, bu da belediyelerin yükünü hafifletiyor. **[6 Nolu Katılımcı, Kod: Kamusal Fayda]**
- Kalifiye elemanlar ve altyapı yatırımlarının artırılması, genç yeteneklerin geliştirilmesi ve kulüplerin maliyetlerinin azaltılması açısından kritik. Kulüplerin, gelir kaynaklarını çeşitlendirmesi, altyapıya yatırım yapması ve yönetsel şeffaflığı sağlaması, Türkiye futbolunun daha sürdürülebilir ve sağlıklı bir şekilde ilerlemesi için gereklidir. **[9 Nolu Katılımcı, Kod: Kamusal Fayda]**
- Amatör kulüpler genellikle sosyal sorumluluk ve genç yeteneklerin yetiştirilmesi amacıyla çalışır. Örneğin, biz de sporcularımıza yalnızca spor eğitimi değil, aynı zamanda sosyal destek, eğitim ve kişisel gelişim fırsatları sunuyoruz. **[10 Nolu Katılımcı, Kod: Kamusal Fayda]**

- Kulübümüzün gençliğe hizmet etme amacı doğrultusunda hareket ediyoruz. Kâr amacı gütmediğimiz için, kulüp bütçesini gelir fazlası veya gider fazlası olarak değerlendirmiyoruz. **[13 Nolu Katılımcı, Kod: Kamusal Fayda]**
- Geçen yıldan beri yeni yönetim kurulumuzda şu an 500'ü aşkın bizim altyapıda oyuncumuz var. Bu oyuncuların sayısının daha fazla artması ve gençlere daha fazla spor yaptırarak, spora kazandırmak, insanların sevgisini de bu şekilde sağlamaya çalışıyoruz. **[1 Nolu Katılımcı, Kod: Sportif Altyapı]**
- Mevcut mali durumumuz, diğer kulüplerle kıyaslandığında daha iyi olabilir çünkü altyapıdan oyuncu yetiştiriyoruz ve bu nedenle oyuncu maliyetlerimiz daha düşük. **[4 Nolu Katılımcı, Kod: Sportif Altyapı]**
- Altyapıdan oyuncu yetiştirmeye yönelik uzun vadeli bir plan oluşturulmalıdır. Bu süreçte, altyapı oyuncularını yetiştirecek nitelikli antrenör ve teknik ekibinin oluşturulması önemlidir. Altyapıyı canlandırmak, gider kalemlerini azaltmanın etkili yollarından biridir. Bu yaklaşım, kulübün uzun vadeli mali sürdürülebilirliğine katkı sağlayabilir. **[5 Nolu Katılımcı, Kod: Sportif Altyapı]**
- Kulübümüz, diğer kulüplere göre bazı avantajlara sahip. Türkiye'nin en iyi tesislerinden birine sahibiz ve şu anda 2.600 altyapı oyuncumuz var. **[6 Nolu Katılımcı, Kod: Sportif Altyapı]**
- Genç yeteneklerin gelişimine daha fazla yatırım yaparak uzun vadede daha düşük maliyetli ve yetenekli oyuncular yetiştirmek de bir başka önemli adım olacaktır. Son olarak, şeffaf bir yönetim anlayışı benimsemeleri hem taraftar güvenini artıracak hem de potansiyel yatırımcıların ilgisini çekecektir. **[15 Nolu Katılımcı, Kod: Sportif Altyapı]**
- Şu an görev aldığım sektör kadın futbolu. Türkiye'de kadın futbolu son yıllarda gelişen bir branş. Daha önce var olan bu branş, birkaç sezon kapatıldıktan sonra tekrar açıldı. Son yıllarda kadın futboluna ilginin artması herkesin yüzünü güldürüyor. Maçların zaman zaman TRT'de yayınlanması olumlu gelişmeler arasında. **[9 Nolu Katılımcı, Kod: Ülke Sporunun Gelişimi]**

- *Banka desteğimiz olmasa, kulübümüzün faaliyetlerini sürdürmesi zor olurdu. Amatör kulüpler, genç sporcuları ülkemizi temsil eden uluslararası platformlara hazırlamak, topluma kazandırmak ve sporun yaygınlaşmasına katkı sağlamak gibi önemli görevler üstlenirler. Örneğin, şu anda erkek voleybolunda 80 lisanslı sporcumuz ve 150-200 altyapı sporcumuz bulunuyor. [10 Nolu Katılımcı, Kod: Ülke Sporunun Gelişimi]*
- *Kulübümüzün gençliğe hizmet etme amacı doğrultusunda hareket ediyoruz. Kâr amacı gütmediğimiz için, kulüp bütçesini gelir fazlası veya gider fazlası olarak değerlendiriyoruz. [13 Nolu Katılımcı, Kod: Ülke Sporunun Gelişimi]*
- *Her yıl kulübümüze 10 yeni sporcu kazandırma hedefimiz var. Yaklaşık 7 yılda 70 sporcuya ulaştık; bunlar performans sporcuları ve yarışlara katılan, kültürel etkinliklere çıkan sporcular. Yaz okullarında ise yaklaşık 150-200 çocuğa sporla tanışma fırsatı sunuyoruz ve bu süreçte yaklaşık 10 çocuğu kulübümüze kazandırmayı hedefliyoruz. Aynı zamanda bu yaz okullarından elde ettiğimiz gelirle kulübümüzün kasasına önemli bir katkı sağlıyoruz. Yaz okullarını bu açıdan oldukça ideal ve faydalı bir uygulama olarak değerlendiriyoruz. [14 Nolu Katılımcı, Kod: Ülke Sporunun Gelişimi]*
- *"Genç yeteneklerin gelişimine daha fazla yatırım yaparak uzun vadede daha düşük maliyetli ve yetenekli oyuncular yetiştirmek de bir başka önemli adım olacaktır. Son olarak, şeffaf bir yönetim anlayışı benimsemeleri hem taraftar güvenini artıracak hem de potansiyel yatırımcıların ilgisini çekecektir. [15 Nolu Katılımcı, Kod: Ülke Sporunun Gelişimi]*

### 3.4. Araştırma verilerine ait kod ve temalarına ilişkin kod matris tablosu

Şekil 3.16’da yer alan görselde, araştırma verilerinden elde edilen tema, kategori ve kodlamalara dair yoğunluk dereceleri görülmektedir. Yüksek katılım oranına sahip kodlamalar farklı renklerde ve büyüklükte noktalar ile vurgulanmıştır.



Şekil 3.16. Araştırma verilerinden elde edilen tema ve kodlamalara ait kod matris tablosu  
3.5. Araştırma veri kodlarına ilişkin kod bulutu

Araştırma kapsamında elde edilen veriler doğrultusunda elde edilen kodlamalara ilişkin kod bulutu Şekil 3.17’de gösterilmektedir.



Şekil 3.17. Katılımcı verileri üzerinden oluşturan kodlamalara ait kod bulutu

## 4. TARTIŞMA

Araştırmanın bu başlığı altında spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri hakkında bu kuruluşların yöneticilerinin finansal denetim hakkındaki görüşlerine ilişkin elde edilen verilerin çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgular tartışılmıştır. Araştırmanın bulgular bölümünde elde edilen 3 farklı tema altında oluşturulan 5 kategori ve 37 kod bu bölümde kapsamlı olarak incelenmiş ve bilimsel çalışmalar kapsamında ele alınarak tartışılmıştır.

Ekonomik faktörlere bağlı bulguların değerlendirilmesi kapsamında araştırma verilerinin çözümlenmesi neticesinde ortaya çıkan ilk tema “Ekonomik Faktörler” temasıdır. Ekonomik faktörler teması; ekonomik koşullar ve etkileri, gider kalemleri ve gelir kalemleri olmak üzere 3 başlık altında sınıflandırılmıştır.

Ekonomik koşullar ve etkileri kategorisinde; gelir-gider dengesi (%66) kodunda yoğunluk tespit edilmiş olup bu kategori altında yer alan diğer kodlar ise döviz artışı (%15), ülke ekonomisi (%13) ve enflasyon (%5) kodlarından teşekkül etmiştir. Öte yandan gider kalemleri kategorisinde; sporcu ve personel giderleri (%40) kodunda yoğunluk tespit edilmiş olup bu kategori altında yer alan diğer kodlar ise seyahat giderleri (%21), sportif malzeme ve tesis giderleri (%21), konaklama giderleri (%18) ve sağlık giderleri (%3) kodlarından oluşmuştur. Son olarak gelir kalemleri kategorisinde; sponsorluk (%46) kodunda yoğunluk tespit edilmiş olup bu kategori altında yer alan diğer kodlar ise yayın gelirleri (%15), ürün satış gelirleri (%13), spor okulları (%9), bilet gelirleri (%5), federasyon gelirleri (%5), reklam gelirleri (%4) ve bahis gelirleri (%4) kodlarından meydana gelmiştir.

Ekonomik koşullar ve etkileri kategorisi açısından değerlendirme yapıldığında spor kulüplerinin finansal sürdürülebilirliği, özellikle ekonomik krizler ve sporun gelişen ticari boyutu açısından kritik bir konudur. Bu sentez, çok sayıda araştırmaya dayanarak spor kulüplerinin finansal sağlığını ve sürdürülebilirliğini etkileyen çeşitli faktörleri ve stratejileri incelemektedir. Ekonomik koşullar ve etkileri kategorisinde ortaya çıkan gelir-gider dengesi (%66) kodunun da işaret ettiği gibi bu araştırmanın hazırlanmasına ilham kaynağı olan husus, spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin gelir-gider dengesini bir başka ifadeyle denk bütçe esasını yakalayabilmesi için yürürlükte olan mevcut düzenlemelerin etkinliğinin ve en başta finansal sürdürülebilirliği hedefleyen SKSFK’nın getirdiği yeni uygulamaların sahaya yansımalarının araştırılmasıdır. Bu bağlamda spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin gelir-

gider dengesini sağlayabilmesi, SKSFK'nın ve diğer alt düzenleyici işlemlerin de odak noktasını oluşturmaktadır.

Spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinde denk bütçe esası, belirli bir dönem aralığında kulübün gelir ve giderlerinin birbirine eşit olması, daha da önemlisi kulübün hesap dönemini zararla kapatmaması ve negatif bilançoya sahip olmamasıdır. SKSFK sistematğinde de denk bütçe prensibi kabul edilmiş ve denk bütçe kısaca, “gelirleri giderlerine eşit olan bütçe” şeklinde tanımlanmıştır. Nitekim SKSFK'nın “Temel prensipler” başlıklı 18 inci maddesinin birinci fıkrasının (c) bendinde, “*spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin denk bütçe tesis etmek, giderlerini gelirleri oranında gerçekleştirecek bir idari ve mali yapı oluşturmak...*” zorunda oldukları belirtilmiştir (Spor Federasyonları Kanunu, 2022).

Bu nedenle temel olarak spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin mali açıdan kötü yönetilmelerini durdurabilmek amacıyla önemli finansal sınırlamalar ve yükümlülükler getiren SKSFK'nın temel hedefleri arasında yer alan denk bütçe esasının unsurlarının literatür açısından kapsamlı olarak ele alınması önem arz etmektedir. Spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin finansal sürdürülebilirlikleri bağlamında denk bütçe, literatürde geniş bir şekilde tartışılmış olup denk bütçe esasını sağlamanın bazı temel unsurları ve zorlukları bulunmaktadır. Denk bütçe oluşturulabilmesinin genel kabul görmüş şartları aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

- Gelir gider dengesinin sağlanması: Yıllık gelir ve giderlerin birbirine yakın veya eşit seviyede olması için gelir oranında harcama yapılması, bu dengenin sağlanabilmesi için gerekli adımların atılması.
- Gelirlerin artırılması: Sponsorluk gelirleri, maç başı ya da yıllık kombine bilet satış gelirleri, yayın haklarından kaynaklı gelirler, kulüp logosunu taşıyan ticari ürün satış gelirleri, Avrupa kupalarından sağlanan gelirler gibi öz gelirlerin artırılmasını sağlayacak alanlara odaklanılarak bu alanda elde edilebilecek gelir türlerinin artırılması ve çeşitlendirilmesi.
- Giderlerin sınırlandırılması: Sporcu transfer ve maaş ücretleri, teknik ekip ve antrenör ücretleri, müsabaka ve antrenman tesislerinin bakım, onarım ve işletilmesinden kaynaklanan giderler, müsabakalar ve turnuvalar nedeniyle gerçekleştirilen seyahat ve konaklama giderleri, vergi, sigorta ve benzeri

harçlardan doğan giderlerin asgari seviyeye indirilmesi için gerekli özenin gösterilmesi.

- Bütçe planlama ve yönetimi: Tüm gelir ve gider kalemlerinin detaylı olarak belirlendiği bir bütçenin hazırlanması, gerçekleşen ve planlanan bütçe gelir ve giderlerinin karşılaştırılması, gerçekleşen bütçede doğabilecek sapmaların araştırılarak gerekli önlemlerin alınması.
- Mali disiplin: Kaynakların doğru ve gerekli şekilde harcanması, gereksiz harcamaların önüne geçilmesi, doğru ve öngörülebilir borçlanma yöntemlerinin tercih edilmemesi, adil ve şeffaf bir mali yönetim modelinin benimsenmesi.
- Uzun vadeli planlama: İdari ve sportif açıdan uzun vadeli stratejik planlar yapılması, altyapının geliştirilmesi ve tesisleşme için gerekli yatırımların gerçekleştirilmesi (Cordery ve Baskerville, 2010; Biçer vd., 2022; Çeribaş, 2020; Evans ve ark., 2019; Nahid ve Nazarian, 2023).

Öte yandan günümüzde pek çok spor kulübünün denk bütçe şartlarını sağlamakta güçlük çektiği, özellikle de sportif başarı odaklı ve taraftar kitlesinin baskıları ile hareket ederek idari ve mali yönetimi ikinci plana atan spor kulüplerinin büyük mali sorunlarla yüzleştiği gözlemlenmektedir. Bu bağlamda denk bütçe şartlarını sağlamakta karşılaşılan başlıca zorluklara maddeler halinde yer verilmiş olup bu zorlukları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür;

- Rekabet: Özellikle taraftar kitlesinin ve rekabetin yoğun olduğu futbol gibi takım spor dallarında spor kulüpleri sportif başarı sağlayabilmek için geleceklerini tehlikeye atmak uğruna yüksek maliyetli transfer harcamaları yapabilmekte ve denk bütçe oluşturmakta zorlanmaktadır.
- Yeterli seviyede sponsorluk ve reklam geliri elde edilememesi: Özellikle amatör spor dallarında sponsorluk ve reklam gelirleri seviyesi düşük oranlarda kalmakta, sponsorluk geliri sağlanan branşlarda dahi istikrarlı bir sponsorluk geliri sağlanmasında güçlükler çekilmektedir.

- Altyapı yatırımlarının yetersiz olması: Altyapıya gerekli yatırımı yapmayan ve sporcu yetiştiremeyen spor kulüpleri sürekli olarak başka kulüplerden sporcu transfer etmek zorunda kalacağı için uzun vadede ekonomik açıdan zarar etmektedir.
- Tesisleşme eksiklikleri: Günün koşulları ve ihtiyaçlarına uygun modern spor tesislerine ve stadyumlara sahip olmayan spor kulüpleri, gelir elde etme olanaklarını sınırlar ve uzun vadede mali açıdan kayıp yaşarlar.
- Ekonomik kriz ve enflasyon: Özellikle ülkemiz gibi yüksek enflasyonun yaşandığı ve yabancı para birimlerinin sürekli artış yaşadığı ülkelerde sağlıklı bir bütçe planlaması yapılması güçleştiğinden ve sene başındaki bütçe planlaması ile sene sonunda gerçekleşen bütçe farklı olduğundan mali açıdan zorluklar yaşanır.
- Yüksek maliyetli borçlanmalar: Finansal sıkıntılarla yüzleşmeye başlayan spor kulüpleri plansız bir şekilde yüksek maliyetli borçlanmalar yaparsa, yaşadığı finansal sorunların derinleşmesine sebep olabilir.
- Beklenmeyen giderler: Sezon içinde beklenmeyen sakatlık ve benzer şekilde beklenmedik sorunlar yaşayan spor kulüpleri sezon başında planlanmayan harcamalar yapmak zorunda kalarak bütçelerini olumsuz yönde etkileyebilir (Andreff, 2015; Jóźwiak, 2021; Knop vd., 1996; Seippel vd., 2023).

Yukarıda belirtilen kriterler doğrultusunda hareket ederek denk bütçe esasını sağlayan spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin yönetsel anlamda bir takım avantajlar sağlayacağını söylemek mümkündür. Birinci avantaj, finansal istikrarın sağlanması olarak ifade edilebilir. Denk bütçeyi sağlayabilen spor kulüpleri finansal açıdan uzun vadede daha sağlıklı bir yapıya kavuşur, borç yükünü hafifletir ve sağladığı finansal istikrar sayesinde gelecek yatırımlar için daha fazla kaynak sağlama imkanına kavuşur (Feiler ve ark., 2023). İkinci avantaj, sürdürülebilir bir yapıya kavuşulmasıdır. Sürekli olarak borç yükünü artıran kulüpler finansal sorunlar yaşamaya başlayarak varlıklarını sürdürmekte zorlanabilir, ancak denk bütçeye sahip olan kulüpler sürdürülebilir bir yapıya kavuşur (Galariotis ve ark., 2018). Bir başka avantaj ise denk bütçe esasının transfer politikalarına olan olumlu etkisidir. Denk bütçe ışığında hareket eden kulüpler transfer politikalarını da daha dikkatli bir şekilde gerçekleştirecekleri için gereksiz transfer harcamalarının önüne geçer ve daha akılcı transfer

yapma imkanına kavuşur (Miragaia ve ark., 2019). Denk bütçe esasının finansal ve yönetsel anlamda sağlayacağı pek çok fayda bulunmakla beraber son olarak denk bütçenin sağlayacağı şeffaflık sayesinde taraftarlar ve kamuoyu kulüp hakkında daha kapsamlı bilgiye sahip olur ve bu sayede kulübe duyulan saygı ve güven aynı oranda artar (Barget ve Chavinier-Rela, 2017). Denk bütçe esasını sağlayabilen spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri bu sayede sürdürülebilir bir yapıya kavuşmakla beraber atacakları doğru yatırım stratejileri ile birlikte büyüyen bir kamu hizmeti olan sporun gelişimine ve tabana yayılmasında olumlu açıdan katkı sağlar.

Yüksek enflasyon, döviz kurundaki artış ve diğer faktörler nedeniyle ekonomik sıkıntılar yaşanmış ülkelerde ve ülkemizde, başta futbol kulüpleri olmak üzere pek çok farklı branşta mücadele eden spor kulüpleri uzun yıllardır yüksek borçlarla ve finansal sorunlarla mücadele etmektedir. Ulusal spor federasyonları da spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin yaşadığı finansal sorunlara çare bulabilmek için denk bütçe şartını esas alan finansal denetim düzenlemelerini yürürlüğe koymuştur. Bu anlamda futbol kulüplerine ilişkin olarak TFF tarafından yürürlüğe konulan KLFST ve TBF tarafından yürürlüğe konulan MDLT dikkat çekicidir (Kulüp Lisans ve Finansal Sürdürülebilirlik Talimatı, 2022; Kulüp Mali Denetim ve Lisans Talimatı, 2023). Nitekim başta futbol kulüpleri olmak üzere tüm spor dallarında mücadele eden spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin finansal sorunlarının önüne geçmek amacıyla yürürlüğe konulan SKSFK ile denk bütçe zorunluluğu getirilmiş bulunmaktadır.

SKSFK kapsamında denk bütçe esasının oluşturulabilmesi hedefini sağlayabilmek amacıyla getirilen en önemli düzenlemeler; beyanname verme zorunluluğu, alacağın temliki sınırlaması, borçlanma sınırlaması ve borç verme sınırlamasına ilişkin düzenlemelerdir.

Spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin denk bütçe esasına ilişkin literatürde yoğunlukla futbol kulüplerinin finansal sürdürülebilirliklerine ilişkin araştırmaların bulunduğu göze çarpmaktadır. Nitekim UEFA, futbol kulüplerinin finansal sürdürülebilirliklerine ilişkin ilk kez 2009 yılında yürürlüğe konulan finansal fair play düzenlemeleri ile spor kulüplerinin finansal denetimine ilişkin uluslararası alanda spor hukuku mevzuatını geliştiren ve yıllar itibarıyla günün ihtiyaçlarına göre güncelleyerek geliştirdiği finansal fair play düzenlemeleri ile bu anlamda diğer spor dallarına ve uluslararası spor federasyonlarına da ilham vermektedir. Nitekim UEFA tarafından finansal fair play kuralları ile getirilen kulüp izleme ve denk bütçe kriterleri spor kulüplerinin finansal yönetimini olumlu yönde etkilediği vurgulanmaktadır (Ahtiainen ve Jarva, 2022; Francois ve ark., 2021; Schubert ve Frias, 2019).

Gerçekten de gelişen futbol endüstrisi ekseninde haksız rekabet koşullarını önlemek, sporda yasa dışı bahis ve benzer yolsuzlukları önlemek ve futbola kara para girişini engellemek adına spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin hem ulusal alanda kendi devletleri tarafından ve hem de bağlı oldukları kıta ya da dünya uluslararası spor federasyonlarının düzenlemeleri kapsamında sıkı denetimlere tabi tutulması önem arz etmektedir. Bu nedenlerle spor kulüplerinin finansal denetiminde UEFA modelinin kapsamlı bir şekilde incelenmesi faydalı olacaktır.

UEFA tarafından spor kulüplerinin finansal sürdürülebilirlikleri bağlamında denk bütçe oluşturabilmeleri için yürürlüğe konulan başlıca düzenleme ve kriterler şu şekildedir;

- Yıllık mali tabloların UEFA'ya sunulması ve mali bilgilerin yayınlanması,
- Net özkaynak kuralı: Yıllık net özkaynağın pozitif olması ya da bir önceki yıla göre en az %10 iyileşme göstermesi,
- Vadesi geçmiş borç bulunmaması: Kulübün diğer futbol kulüplerine, çalışanlarına, sosyal/vergi makamlarına ve UEFA'ya vadesi geçmiş borcunun bulunmaması,
- Kulüp izleme prosedürü: Kulüp izleme prosedürü kapsamında UEFA tarafından kulübün mali durumunun ve işlemlerinin takip edilmesi, futbol kazançlarının hesaplanması ve bu hesaplamalar sonucunda maksimum toplam futbol kazanç açığı olarak ifade edilen kabul edilebilir sapma limitinin (5 milyon Euro) aşılp aşılmadığının tespit edilmesi,
- UEFA ile kulüp arasında protokol yapılması: UEFA kulüp izleme kriterleri kapsamında aykırılık ya da noksanlıklar tespit edilmesi halinde bu eksikliklerin düzeltilmesine yönelik olarak UEFA ile kulüp arasında protokol imzalanabilir.
- UEFA müsabakalarından men: UEFA finansal düzenlemelerine ilişkin futbol kulübü bir veya birden fazla kriteri ihlal ederse UEFA müsabakalarından men edilebilir (UEFA Kulüp Lisans ve Finansal Sürdürülebilirlik Talimatı, 2024).

Literatürde UEFA FFP düzenlemeleri bağlamında denk bütçe kuralını inceleyen pek çok araştırma bulunmaktadır. Ahtiainen ve Jarva (2022) tarafından FFP'nin Avrupa'nın en büyük beş futbol ligindeki kulüplerin 2008-2016 yılları arasında karlılıkları üzerindeki etkilerinin incelendiği bir araştırmada FFP'nin orta dereceli başarılı olduğunu, UEFA'nın denk bütçe kuralının kulüplerin hem kaynak harcama (arz) hem de gelir elde etme (talep) eğilimlerini kapsamakta olduğunu bu durumun da kuralı uygulamayı ve izlemeyi zorlaştırmakta olduğunu belirtmektedir. Gallagher ve Quinn (2020), FFP'nin elit kulüplerin finansal ve sportif gücünü daha da sağlamlaştırdığı ve kulüplerin odağını sportif üretkenlikten finansal üretkenliğe doğru kaydırarak ligdeki rekabet yoğunluğunu potansiyel olarak zayıflattığını ileri sürmüştür. Franck (2014) ise FFP'nin futbol kulüplerinin iyi yönetilmesi için teşvik edici düzenlemeler getirdiğini ve rekabeti de oldukça hoşgörülü bir şekilde kısıtladığını savunmaktadır. Peeters ve Szymanski (2014) tarafından dört büyük Avrupa futbol liginde FFP'nin hem finansal hem de sportif etkilerinin incelendiği bir araştırmada, denk bütçe kuralının büyük ölçüde ücret harcamalarını azaltarak kulüplerin karlılığını artıracaklarını, ancak üst düzey takımların rekabet avantajlarını güçlendireceğini savunmaktadır. Francois vd. (2022) FFP'nin Avrupa'da futbol kulüplerinin finansmanına sürdürülebilirlik kazandırdığını, FFP'nin İngiltere Premier Ligi'ndeki ve Fransa 1. Ligi'ndeki spor kulüplerinin finansmanı açısından bazı olumlu etkiler yarattığını ancak UEFA'nın FFP'nin mevcut yapısını, özellikle oyuncu harcama seviyesi oranına atıfta bulunarak yeniden gözden geçirmesi gerektiğini belirtmiştir. Müller vd. (2012) denk bütçe kuralının, futbol kulüplerini gelirlerinden daha fazla harcama yapmamaya teşvik etme fikrini yumuşattığını ve böylece kulüp yöneticilerine kulüplerini nasıl geliştirecekleri ve ileriye taşıyacakları konusunda yeterli takdir yetkisi sağladığını ve bununla birlikte oyunculara yapılan ücret ödemelerinin gençlerin gelişimine yönelik harcamalara kaydırılması gibi yaratıcı muhasebe fikirleri için de bir dizi fırsat sunduğunu belirtmiştir.

Esasen UEFA FFP düzenlemeleri özellikle kulüplerin harcamalarını kontrol etmeyi ve sınırlandırmayı hedeflediğinden bu düzenlemeleri sportif açıdan ve rekabet dengesi açısından da eleştiren pek çok araştırma bulunmaktadır. D'Andrea ve Masciandro (2016) FFP'ye yönelik en önemli eleştiriyi, FFP'nin futbolda dış sermayeyi sınırlandırması nedeniyle rekabetçi dengesizliği artırdığı ve kulüpler arasında var olan hiyerarşiyi dondurduğu şeklinde özetlemiştir. Vöpel (2013) ise profesyonel spor liglerindeki piyasa başarısızlığının ana nedeni ve futboldaki finansal istikrarsızlık ve dağılmanın ortak kökü olan rekabet dengesinin FFP kurallarından olumsuz yönde etkilenmekte olduğunu, FFP'nin temel unsurları olan “denk bütçe” ve “ilgili gelir” kıstaslarının daha küçük kulüplerin büyümeleri için engel teşkil ettiğini

belirtmektedir. Sass (2016), denk bütçe şartı nedeniyle küçük kulüplerin fazla harcama yapamaması veya gelecek için daha büyük bir pazar büyüklüğüne yatırım yapamaması nedeniyle uzun vadede büyük kulüplerin küçük kulüpleri tamamen domine ettiği son derece dengesiz bir rekabet dengesinin ortaya çıktığını belirtmektedir.

FFP'nin beş büyük Avrupa futbol liginin rekabet dengesini inceleyen araştırmalarda ise şaşırtıcı tespitler ortaya çıkmıştır. Birkhäuser vd. (2019) tarafından 300'den fazla Avrupa futbol kulübüne ilişkin lig sonuçlarının, oyuncu piyasa değerlerinin ve yatırımcı kaynaklarının incelendiği araştırmada, FFP'nin Avrupa futbol liglerindeki dengeyi azalttığını ve rekabetçi dengesizliği daha da artırmış olabileceği görüşünü öne sürmüştür. Ancak Freestone ve Manoli (2017), FFP düzenlemelerinin İngiltere Premier Ligi'nde rekabetçi dengede negatif bir dengeye yol açmadığına dair kanıtlar sunmuştur. Plumley vd. (2019), FFP öncesi ve sonrasında Avrupa'nın beş büyük futbol ligindeki rekabetçi dengeyi incelemiştir. Dimitropoulos ve Scafarto (2020), FFP'nin İtalya üst liginde ücret harcamaları, sportif sonuçlar ve finansal performans arasındaki karşılıklı ilişkileri etkileyip etkilemediğini incelemiştir. FFP'nin transfer ücretleri ile sportif başarı arasındaki ilişki üzerinde negatif bir etkisi olduğunu ve oyuncu ticaretinden elde edilen kazançlar ile finansal performans arasındaki ilişki üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu ve İtalya, İspanya, Almanya ve Fransa'da rekabetçi dengede önemli bir düşüş olduğunu ancak Freestone ve Manoli (2017) gibi İngiltere'de düşüş olmadığını bulmuştur. Özetle FFP'nin İngiltere dışındaki diğer dört büyük Avrupa Futbol Ligi'nin rekabetçi denge bağlamında olumsuz yönde etkilediği öne sürülmektedir.

Ekonomik koşullar ve etkileri kategorisinde ortaya çıkan döviz artışı, ülke ekonomisi ve enflasyon kodları da esasen spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin iradeleri dışında ortaya çıkmasına rağmen kulüplerin mali açıdan idaresini doğrudan etkileyen ve genel olarak ekonomi bilimini ilgilendiren faktörlerdir. Ülke ekonomik yönetiminde döviz kuru, politika faizi ve enflasyon oranları birbirleriyle korelasyon içinde olduklarından ve bu faktörleri birbirinden ayrı değerlendirmek mümkün olmadığından döviz artışı, ülke ekonomisi ve enflasyon kodları birlikte incelenmiştir.

“Ülke ekonomisi” terimi, bir ülkenin ürettiği mal ve hizmetlerin toplam değerini, bu üretim sürecinde kullanılan kaynakları, gelir dağılımını, tüketimi, yatırımları ve dış ticaret hacmini içeren kapsamlı bir kavramdır. Kısaca ifade etmek gerekirse, bir ülke ekonomisi, o

ülkedeki bireylerin yaşam kalitesini ve refah seviyesini belirleyen ekonomik faaliyetlerin tamamını kapsar. Ülke ekonomileri, sürekli olarak değişim ve gelişim gösteren sınırsız sayıda birçok iç ve dış etkenin etkisi altındadır. Ekonomiyi etkileyen bu faktörler, iç faktörler ve dış faktörler olarak iki ana başlık altında sınıflandırılabilir.

#### **Ülke ekonomisini etkileyen iç faktörler;**

- Doğal Kaynaklar: Ülke topraklarında sahip olunan doğal kaynaklar (petrol, doğalgaz, madenler, tarım arazileri vb.) ekonomik büyüme kapasitesini belirler.
- Nüfus: Nüfusun büyüklüğü, yaş dağılımı ve eğitim seviyesi gibi demografik unsurlar, üretkenliği, tüketimi ve yatırımları etkiler.
- Sermaye: Fiziksel sermaye (fabrikalar, makineler, ekipman) ve insan sermayesi (eğitilmiş iş gücü) ekonomik gelişmenin temel bileşenleridir.
- Teknoloji: Teknolojik yenilikler, üretim süreçlerini geliştirir, verimliliği artırır ve ürün yelpazesini genişleterek yeni hizmetlerin ortaya çıkmasını sağlar.
- Altyapı: Ulaşım, iletişim ve enerji gibi altyapı yatırımları, ekonomik etkinliği ve verimliliği artırır.
- Hükümet Politikaları: Vergi ve harcama politikaları, faiz politikaları ve diğer düzenleyici önlemler ekonomik büyüme ve istihdam üzerinde etkili olur.
- Kurumsal Yapı: Hukukun üstünlüğü ve şeffaflık gibi kurumsal unsurlar, ekonomik güven ortamını sağlar ve yatırımları teşvik eder (Gali ve Monacelli, 2005; Nunnenkamp, 2002; Sichei ve Kinyondo, 2012; Şit ve Karadağ, 2019).

#### **Ülke ekonomisini etkileyen dış faktörler;**

- Dünya Ekonomisi: Küreselleşme ile ülkelerin ekonomik bağlantıları artmıştır. Dünya ekonomisindeki değişimler, bir ülkenin ihracat, ithalat ve döviz kuru üzerinde etkili olarak ekonomik büyümeyi şekillendirir.

- Petrol ve doğalgaz Fiyatları: Petrol ve doğalgaz ihraç eden ülke ekonomileri ve enerjide dışa bağımlı olan ülkelerin ekonomileri küresel enerji fiyatlarındaki dalgalanmalardan büyük ölçüde etkilenir.
- Doğal Afetler: Deprem, sel, kuraklık ve salgın hastalık gibi doğal afetler, ekonomik faaliyetleri aksatarak üretim ve tüketimde olumsuz etkiler yaratır.
- Siyasi Olaylar: Siyasi istikrarsızlık, savaşlar ve terör eylemleri gibi toplumsal olaylar, yatırımcı güvenini yaralar ve ekonomik büyümeyi yavaşlatabilir (Abdalla ve Murinde, 1997, Balkanlı, 2002; Cheung ve Sengupta, 2013; Gökalp 2003).

Görüldüğü üzere ülke ekonomileri iç ve dış faktörlerin etkileşimi altında karmaşık ve birbirine bağlı bir sistemdir. Sürdürülebilir ve güçlü bir ekonomiye sahip olabilmek için bu faktörlerin doğru şekilde analiz edilerek kullanılması ve buna uygun politikaların belirlenmesi önemlidir. Nitekim ülkenin tüm paydaşları ülke ekonomik koşullarından etkilenmekte olup spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri yöneticileri olan katılımcılar da ülke ekonomisindeki kötü gidişat ve kırılgan ekonomi nedeniyle artan maliyetler karşısında spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin ayakta kalmakta zorlandığını ifade etmiştir.

Ekonomik koşullar ve etkileri kategorisinde ortaya çıkan bir diğer kod olan “döviz artışı” katılımcılar tarafından sıklıkla vurgulanmıştır. Katılımcılar özellikle sezon başında öngörülebilir bir tahmini bütçe oluşturmanın neredeyse olanaksız olduğunu, sezon başında planlanan tahmini bütçe ile sezon sonunda gerçekleşen bütçenin asla tutmadığını, spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin ek bütçe ve borçlanma yapmak suretiyle varlıklarını sürdürmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir (Wicker ve Breuer, 2015).

“Enflasyon” ise ülke ekonomisinde mal ve hizmet fiyatlarının sürekli şekilde artış göstermesidir. En basit tanımıyla paranın zaman içerisinde değer kaybetmesi anlamına gelmektedir. Sürekli artış gösteren fiyatlar nedeniyle de spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin sürdürülebilir ve güçlü bir mali yapıya kavuşmaları zorlaşır. Ülkemizde enflasyon değeri, TÜİK tarafından tüketici fiyat endeksi (TÜFE) ve üretici fiyat endeksi (ÜFE) gibi göstergeler aracılığıyla izlenir ve bu oran yaşam maliyetlerini ve ekonomik istikrarı doğrudan etkiler. Dengeli bir enflasyon ortamında ülke ekonomisi büyürken aşırı düşük ya da aşırı yüksek enflasyon, ekonomik dengesizlikler yaratabilir ve bu durum genel hayat standartları üzerinde önemli neticeler doğurur. Dolayısıyla bir ülkede TÜFE ve ÜFE oranlarının ortalama

değerlerin çok üstünde olması o ülkede mali anlamda yaşanabilecek birçok probleme de işaret eder. Enflasyonun toplum ve bireyler üzerinde ortaya çıkarabileceği olumsuz etkileri açıklamak gerekirse;

- Alım gücünün azalması: Sabit gelire sahip olan kişi veya kuruluşların artan fiyatlar karşısında aynı miktarda mal ve hizmet satın alabilmeleri zorlaşır, ayrıca bu durum yaşam standartlarının düşmesine neden olabilir.
- Yatırımların değer kaybetmesi: Özellikle sabit getirili yatırımlar, enflasyon karşısında değer kaybedebilir. Bu durum, yatırımcıların gelecekteki getiri beklentilerini olumsuz etkileyebilir ve tasarrufların reel değerinin düşmesine yol açabilir.
- Ekonomik büyümenin yavaşlaması: Yüksek enflasyon, ekonomik belirsizlik yaratarak yatırım ve üretim tercihlerini negatif açıdan etkileyebilir. Bu durum yatırımın azalmasına, işletmelerin küçülmesine ve ekonomik büyümenin yavaşlamasına neden olabilir.
- Gelir dağılımında eşitsizlik: Enflasyon, düşük gelirli ve sabit gelirli için daha büyük bir yük oluşturur. Bu durum, gelir eşitsizliğini artırarak toplumsal huzursuzluklara neden olabilir.
- İşletme maliyetlerinin artması: Enflasyon neticesinde işletmelerin üretim maliyetleri artabilir, işletmeler de bu maliyeti ürüne dolayısıyla da tüketiciye yansıtmak zorunda kalabilir, böylece döngüsel bir maliyet artışı yaşanır.
- Para politikası zorlukları: Yüksek enflasyonist ortamda merkez bankaları para politikasını belirlemede güçlük yaşayabilir, faiz oranlarını artırmak ve para arzını kontrol etmek gibi önlemler ekonomik istikrarı zedeleyebilir.
- Ticaret dengesindeki bozulma: Yerli ürünlerin uluslararası pazarda rekabet etme gücü zayıflayabilir, bu nedenle ihracat azalarak ithalat artabilir, bu durum da ticari dengeyi olumsuz yönde etkiler (Andreff, 2007; Sağdıç, 2020; Wicker ve Breuer, 2015; Yıldız, 2008).

Katılımcı görüşlerinin de açıkça sergilediği üzere ülke ekonomisinin genel gidişiti, döviz kurlarında yaşanan yukarı yönlü ani ve hızlı dalgalanmalar ve yüksek enflasyon mali açıdan hali hazırda öz gelirlerini çeşitlendirerek artırmakta güçlük çekmekte olan spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin finansal sürdürülebilirliklerini zorlaştıran faktörler olarak dikkat çekmektedir. Nitekim devlet yönetimi dışında ülke genel gidişatına yön verebilecek başka bir mekanizma da bulunmadığından spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin finansal ekonomik koşullar ve etkileri kategorisinde belirtilen kodlar mali yönetimi etkileyen dışsal faktörler olarak da tanımlanabilir. Nitekim “gider kalemleri” kategorisinde işlenecek olan sporcu ve personel giderleri kapsamında basketbol, futbol ve voleybol dallarında özellikle en üst liglerde mücadele eden spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin döviz bacaklı ve yüksek bedeller karşılığında yabancı sporcular, antrenörler ve diğer teknik personelle sözleşmeler imzaladığı, ancak ülke ekonomisinin kötü gidişatı ve döviz kurlarında yaşanan aşırı yükselmeler nedeniyle sezon başında Türk Lirası olarak değer biçilen borç, sezon sonunda çok daha yüksek maliyetlere katlanılmasına sebep olabilmektedir.

Gider kalemleri kategorisi açısından değerlendirme yapıldığında spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin mali açıdan idaresinde en önemli faktörlerin başında katlanılmak zorunda kalınan giderler gelmektedir. Esasen kanunun genel gerekçesinde de izah edildiği üzere SKSFK’nın yürürlüğe konulmasının en önemli gerekçelerinin başında özellikle futbol kulüplerinin çıg gibi büyüyen borçlanmalarının önüne geçebilmek ve kanun ile getirilen finansal sınırlamalar ve bu finansal sınırlamaların ihlali halinde karşılaşılabilecek olunan mali ve şahsi sorumluluğa ilişkin düzenlemelerle yapılan aşırı borçlamalara dur diyebilmektir.

Spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin gider kalemleri kategorisinde tespit edilen en dikkat çekici kalem, “sporcu ve personel giderleri (%40)” kodudur. Sporcu ve personel giderlerinden sonra yoğunluk tespit edilen gider kalemleri; “seyahat giderleri (%21)”, “sportif malzeme ve tesis giderleri (%19)”, “konaklama giderleri (%18)” ve “sağlık giderleridir (%3)”.

Ülkemizde basketbol, futbol ve voleybol spor dallarının en üst erkek ve kadın liglerinde mücadele eden spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri bağlamında anılan gider kalemi türleri amaçsal açıdan ele alındığında; sporcu ve personel giderlerinin daha çok sportif başarı odaklı yapılan giderler olduğu, diğer gider kalemleri türleri olan seyahat giderleri, sportif malzeme ve tesis giderleri, konaklama giderleri ve sağlık giderlerinin ise amaçsal açıdan bizzat spor faaliyetlerinin yürütülmesine yönelik giderler olduğu göze çarpmaktadır.

Bu nedenle sporcu ve personel giderleri kodu, gider kalamleri kategorisi altında yer alan diğer kodlardan ayrı olarak ele alınmıştır.

Spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin giderlerini sınırlandırabilmek amacıyla SKSFK ile yürürlüğe konulan başlıca finansal düzenlemeleri; SKSFK'nın 20 nci maddesi altında düzenlenen alacağın devri sınırlaması, borçlanma sınırlaması ve borç verme sınırlaması olduğu ve bu sınırlamalara yöneticiler tarafından riayet edilmesini teminen bu kurallara uyulmaması halide karşılaşılmaması muhtemel olan şahsi cezai sorumluluğa ilişkin idari para cezası, adli para cezası ve hapis cazasına ilişkin düzenlemeler olarak özetlemek mümkündür.

Spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin başlıca gider kalemlerine ilişkin literatür taraması yapıldığında da sporcu ücretlerinin büyük bir harcama kalemi tuttuğu ve finansal sürdürülebilirliklerini sağlamak isteyen spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin sporcu ücretleri ve personel giderlerini sınırlandırması gerektiği belirtilmektedir.

Öte yandan spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin temel faaliyet alanı olan lig ve müsabaka faaliyetlerini yürütebilmesi adına seyahat giderleri, sportif malzeme ve tesis giderleri, konaklama giderleri ve sağlık giderleri gibi giderlere de katlanmak zorunda olduğu bir gerçektir. Takım spor dallarında mücadele eden spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri lig müsabakaları, kamplar ve şampiyonalara katılım esnasında önemli seyahat ve konaklama giderlerine katlanmak zorundadır. Ayrıca sporcu ve teknik ekibin kullanmakta olduğu forma, eşofman ve benzer sportif malzemeler ile müsabaka ve antrenmanlar için kullanılmakta olan spor tesislerinin kira, elektirik, su, personel ve benzeri işletme giderleri ile sporcular ve diğer personel için yapılan sağlık sigortası ve tedavi giderleri gibi giderler de spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin katlanmak zorunda olduğu giderler arasındadır.

Ahtiainen ve Jarva (2022), Avrupa çapında çok sayıda futbol kulübünün yıllar içinde mali sıkıntılarla karşı karşıya kaldığını ve bunun ana nedeninin maaşlar ve transfer ücretlerine yapılan aşırı harcamalar olduğunu belirtmektedir. Nitekim Çakmak (2019), sporcu ve teknik heyet maaşları ile transfer ücretlerinin, spor kulüplerinin giderlerinde açık ara birinci sırada yer aldığını ifade etmektedir. Kulüplerin harcamalarında personel giderleri, daha doğrusu oyuncu ücretleri ağırlıktadır. 2015/16 sezonunda, Avrupa'nın en iyi beş futbol ligindeki kulüpler gelirlerinin ortalama %61'ini personel giderlerini karşılamak için harcamıştır (Deloitte, 2017). García ve Rodríguez (2003), İspanya liginde mücadele eden spor kulüplerinin

finansal sorunlarını incelediği bir araştırmada, giderler açısından özellikle oyunculara ödenen maaş ve ücretlerin, toplam giderlerin neredeyse %50'sini oluşturarak en önemli harcamayı teşkil ettiğini tespit etmiştir. Breuer ve Wicker (2010), ulusal ve uluslararası yarışmalar nedeniyle rekabetçi sporcuların daha yüksek harcamalar yaptığını belirtmektedir.

Gelir kalemleri kategorisi açısından değerlendirme yapıldığında spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin finansal yönetiminde giderlerin sınırlandırılması kadar gelir kaynaklarının çeşitlendirilmesi ve artırılması da önem arz etmektedir. Nitekim SKSFK'nın yürürlüğe girmesi ile birlikte spor kulüpleri kuruluş işlemleri açısından Dernekler Kanununun kapsamından çıkartılmış ve böylece Dernekler Kanununun 2/1-a) maddesinde düzenlenen "kazanç paylaşma dışında" kurulma şartı da ortadan kaldırılmıştır. Öte yandan SKSFK'nın genel gerekçesinde de bu husus açıklanmış ve finansal sürdürülebilirliğin bu denli kritik ve hayati hale geldiği bu dönemde spor kulüplerinin önündeki bu engelin kaldırılma gerekçeleri ortaya konulmuştur. Bu sayede spor kulüplerinin iktisadi işletme kurması ve ticari faaliyette bulunarak kazanç sağlamasının da yolu açılmıştır.

Spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin gelir kalemleri kategorisinde tespit edilen en önemli gelir kalemi, "sponsorluk (%46)" gelirleridir. Sponsorluk dışında yoğunluk tespit edilen diğer gelir kalemleri; "yayın gelirleri (%15)", "ürün satış gelirleri (%13)", "spor okulları (%9)", "bilet gelirleri (%5)", "federasyon gelirleri (%5)", "reklam gelirleri (%4)" ve "bahis gelirleridir (%4)".

Katılımcı görüşleri ile de ortaya konulduğu üzere spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin en önemli gelir kaynakları sponsorluk ve reklam gelirleridir. Józwiak, (2021), AB'de sporun beş temel finansman kaynağı şunlardır: hane halkı harcamaları, kamu sübvansiyonu (yani kamu spor finansmanının tüm seviyeleri) sponsorluk, ulusal piyango ve hazine oyunlarından elde edilen gelir ve yayın haklarından elde edilen gelir. "Sponsorluk" kavramı, sponsorluk veren tarafından kendi adının anılması koşuluyla iş, hizmet ve gösterinin giderlerinin kısmen ya da tamamen finanse edilmesi anlamına gelmektedir. Sponsorluk, niteliği itibarıyla karşılıksız yardım niteliğinde değildir. Sponsorluk anlaşması karşılığında sponsor firmanın isim, marka ve ambleminin ilgili etkinlikte görsel olarak bulunması gerektirmektedir (Nuseir, 2020).

"Reklam" ise bir ürün ya da hizmetin bir ücret karşılığında yazılı ya da görsel yayın araçlarında ticari yönden tanıtılmasına olanak sağlayan işlemlerdir. Reklam unsuru; ticari

aland, televizyon yayıncılığında, gazetecilik alanında ve sportif etkinlik alanları gibi çeşitli alanlarda ortaya çıkabilmektedir.

Spor sponsorluğu çeşitli sportif faaliyetlerin desteklenmesini ve bu faaliyetlerin finansal açıdan güçlendirilmesini kapsamaktadır. Bu geniş kapsam, bir dizi farklı etkinliği ve organizasyonu içine alabilir. Kurumların, spor sponsorluğunu tercih etmesinin birçok nedeni vardır. Öncelikle, sporun toplum tarafından büyük bir ilgiyle takip edilmesi, sponsorluk kararında önemli bir rol oynar. Medyanın spora özellikle de futbol gibi popüler spor dallarına geniş bir yer ayırması, spor organizasyonlarının görünürlüğünü artırır. Bu medya ilgisi, sponsorluk yapan kurumlara toplumsal bağlarını güçlendirme ve bilinirliklerini artırma fırsatı sunar. Sponsorlar, bu görünürlük ve toplumla kurulan bağların, marka bilinirliklerini ve pazar paylarını artırma potansiyelini göz önünde bulundurarak, spor sponsorluklarına daha fazla yatırım yapma eğilimindedir. Sonuç olarak, spor sponsorluğu, hem sporun hem de sponsorluk yapan kurumların karşılıklı olarak fayda sağladığı dinamik bir ilişkiyi ifade eder (Sartori vd., 2018; Soygüden, 2016).

Spor mevzuatı açısından ülkemizde sponsorluk ve reklam işlemlerine ilişkin usul ve esaslar, Sponsorluk Yönetmeliğinde düzenlenmiş bulunmaktadır (Sponsorluk Yönetmeliği, 2004). Sponsorluk ve reklam anlaşmalarının teşviki ve bu sayede sponsorluk gelirlerinin artırılması adına vergi mevzuatında bir takım düzenlemeler yer almaktadır. Reklam harcamaları, 193 sayılı Gelir Vergisi Kanununun (GVK) 40. maddesi kapsamına girmekte ve bu harcamaların tamamı, gelir vergisi tahakkuku bağlamında gider olarak dikkate alınmaktadır (Gelir Vergisi Kanunu, 1961). Sponsorluk harcamaları açısından ise 5520 sayılı Kurumlar Vergisi Kanununun (KVK) 10/1-b) maddesi uyarınca; 3289 sayılı Kanun ve 5894 sayılı Kanun kapsamında yapılan sponsorluk harcamalarının amatör spor dalları için tamamı, profesyonel spor dalları için ise %50'si harcamanın yapıldığı yılda, kurumlar vergisi bağlamında vergi indirimine konu olmaktadır (Kurumlar Vergisi Kanunu, 2006). Anılan düzenlemelerden görüldüğü üzere, Kanun Koyucu spor alanında reklam ve sponsorluk gelirlerinin artırılması için vergi mevzuatında teşvik edici düzenlemeler getirmiştir. Sponsorluk harcamaları açısından ise amatör spor dallarındaki sponsorluk harcamalarının tamamının, profesyonel spor dalları açısından ise profesyonel spor dallarındaki sponsorluk harcamalarının %50'sinin kurumlar vergisi açısından vergi indirimine konu olacağını hüküm altına alarak amatör spor dallarını teşvik ederek daha fazla sponsorluk geliri elde edilmesini hedeflemiştir. Bu bağlamda GVK ve KVK gibi vergi mevzuatında düzenlenen sponsorluk ve reklam harcamalarına ilişkin teşvik edici düzenlemelerin devamının sağlanarak geliştirilmesi spor kulüpleri ve spor anonim

şirketlerinin elde edeceği sponsorluk ve reklam gelirlerinin artırılmasına doğrudan katkı sağlayacağı kuşkusuzdur.

Sponsorluk dışında yoğunluk tespit edilen diğer gelir kalemleri; “yayın gelirleri (%15)”, “ürün satış gelirleri (%13)”, “spor okulları (%9)”, “bilet gelirleri (%5)”, “federasyon gelirleri (%5)”, “reklam gelirleri (%4)” ve “bahis gelirleridir (%4)”.

“Yayın gelirleri” spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin katılım sağladığı müsabakalara ilişkin radyo ve televizyon yayıncı kuruluşları ile yapılan anlaşmalar doğrultusunda müsabakaların yayınlanması karşılığında elde edilen gelirlerdir (Noll, 2007). Ancak araştırma kapsamında mercek altına alınan takım spor dalları olan ve lig müsabakaları şeklinde mücadele edilen basketbol, futbol ve voleybol branşlarında mücadele eden spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin doğrudan ilgili yayıncı kuruluşla anlaşma yaparak gelir elde etmesi mümkün değildir. Çünkü lig faaliyetlerini yürütme ve tescil etme yetkisi ilgili spor federasyonlarına ait olduğundan yayıncı kuruluş ile sözleşme yaparak bu sözleşme kapsamında spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerine yayın gelirleri dağıtmak ilgili spor federasyonunun yetkisine girmektedir. Her ne kadar basketbol ve voleybol spor dallarının tabi olduğu SKSFK’da bu konuda bir hükme yer verilmemiş ise de 5894 sayılı Kanunun 13. maddesinde yer alan,

*“MADDE 13 – (1) Türkiye Cumhuriyeti sınırları içindeki tüm futbol müsabakalarının televizyon, radyo, internet ve her türlü teknik cihaz ve benzeri araçlarla yayınlanmasına, iletilmesine, yayınların düzenlenmesine ve programlanmasına münhasıran Yönetim Kurulu yetkilidir.”*

düzenlemesi kapsamında futbol kulüplerinin elde etmesi muhtemel olan yayıncı kuruluş gelirlerinde TFF’nin mutlak yetkisinin hüküm altına alındığı görülmektedir (TFF Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun, 2009).

Spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin gelir kalemleri kategorisinde dikkat çeken kod olan “ürün satış gelirleri”, kulüplerin online ya da fiziksel mağazaları aracılığıyla yaptığı ticari faaliyet kapsamında satmakta olduğu taraftar ürünleri, forma, kıyafet, aksesuar ve hediyelik eşya gibi materyallerden elde ettiği kazançlardır. Ürün satış gelirleri, kulüplerin doğrudan doğruya kendi iktisadi işletmeleri vasıtasıyla ya da lisanslı ürünlerini satacağı aracı firmalar vasıtasıyla yapacağı ticari faaliyetler kapsamında elde edilebilmekte olup kulüpler

ticari özgürlükleri çerçevesinde satış projelerini organize etmekte tamamen özgürdür. Ancak ürün satış gelirlerinin büyüklüğü; ilgili kulübün tanınırlığı, taraftar kitlesinin büyüklüğü, vizyonu ve satış projesi ile doğrudan ilgili olduğunu da belirtmek gerekmektedir (Mason, 1999).

Spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri yalnızca lig müsabakalarında mücadele etmemekte, yaptığı altyapı yatırımları ile küçük yaş kategorilerinden başlamak üzere pek çok yaş kategorisinde açtığı “spor okulları” kapsamında kursiyerlerden sağladığı üyelik aidatları kapsamında önemli gelirler sağlayabilmektedir (Alaa, 2017). Spor okulları sayesinde gelir elde eden spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri, üst liglerde mücadele eden takımlarının giderlerinin bir kısmını finanse edebilme imkanına kavuşmaktadır.

“Bilet gelirleri” spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin katılım sağladığı lig ve şampiyona müsabaka günlerinde taraftarlara sattığı maç biletleri ve stadyumda gerçekleştirilen diğer çeşitli etkinliklerden elde ettiği gelirlerdir. Bir kulübün bilet gelirleri elde edebilmesi; spor dalının ve ligin marka değerinin yüksek olması, taraftar kitlesinin büyük olması, spor dalının medyada ve kamuoyunda konuşuluyor olması ve kulübün o sezondaki sportif başarısı gibi faktörlerle doğrudan ilgilidir (Callejo ve Forcadell, 2006).

Spor federasyonları spor dalının tanınırlığının artırılması, gelişimi, kitlelere yayılması ve büyümesini teşvik etme gibi amaçlar doğrultusunda bünyesinde bulunan spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerine ayni ve nakdi yardımda bulunabilmektedir. Bu bağlamda “federasyon gelirleri” kodu ile ifade edilen gelir türü ilgili spor federasyonu tarafından bünyesinde bulunan spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerine doğrudan yapılan yardımları ifade etmektedir. Spor federasyonlarının kulüplere yardım yetkisi ilgili kanunlarda da açıkça tanımlanmıştır. Basketbol ve voleybol spor federasyonlarının tabi olduğu SKSFK’nın 21/1. maddesinde, *“Bakanlık ve spor federasyonlarının; altyapı ve sporun gelişimine ilişkin konularda spor kulüplerine, spor anonim şirketlerine yardımda bulunabileceği”* düzenlenmiştir. Nitekim benzer şekilde futbol kulüplerinin tabi olduğu 5894 sayılı Kanunun 3/1-ğ) maddesinde de TFF’nin spor kulüplerine yardımda bulunabileceği düzenlenmiştir. Ancak “federasyon gelirleri” ile ifade edilen gelir türleri yalnızca spor federasyonları tarafından yapılan yardımlara ilişkin değildir. İlgili lige ilişkin isim sponsorluğu anlaşmaları ve yayıncı kuruluş anlaşmaları ile spor federasyonu tarafından gerçekleştirilen sponsorluk ve gelir elde edici diğer anlaşmalar kapsamında spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin elde ettiği gelirler de federasyon gelirleri kapsamına girmektedir.

“Bahis gelirleri” ise Spor Toto Teşkilat Başkanlığınca düzenlenen spor müsabakalarına dayalı sabit ihtimalli ve müşterek bahis oyun programlarında ismi yer alan spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerine ödenecek isim hakkına ilişkin bedeldir. Bahis gelirleri yani isim hakkı gelirlerinin elde edilmesine ilişkin usul ve esaslar Spor Toto Teşkilat Başkanlığı İsim Hakları Yönetmeliğinde düzenlenmiş bulunmaktadır (İsim Hakları Yönetmeliği, 2009).

Araştırma kapsamında katılımcılar tarafından gelir kalemleri kategorisinde çarpıcı açıklamalarda bulunulmuş olup özellikle futbolda yayıncı kuruluş gelirlerinde yıllar itibarıyla düşüş yaşandığı, bunun en önemli nedeninin marka değerinin yükseltilememesi ve yaşanan kaotik olaylar olduğu, marka değerinin düşük olmasının sponsorluk gelirlerinin de zayıflamasına sebep olduğunun ifade edildiği görülmektedir. Bu doğrultuda spor federasyonları ile spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin, spor dalının marka değerinin artırılması için işbirliği içinde çalışması ve kulüplerin gelir kalemlerinin artırılması için gerekli aksiyonların alınmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Yönetimsel faktörlere bağlı bulguların değerlendirilmesi kapsamında araştırma verilerinin çözümlenmesi neticesinde ortaya çıkan ikinci tema “Yönetimsel Faktörler” temasıdır. Yönetimsel faktörler teması; yönetimsel faaliyetler ve yönetimde karşılaşılan zorluklar ve sorunlar olmak üzere iki başlık altında sınıflandırılmıştır.

Yönetimsel faaliyetler kategorisinde; yoğunluk tespit edilen kodlar arasında dengeli bir dağılım göze çarpmakta olup en yoğun olan kod mali yönetim (%22) olarak tespit edilmiş olup bu koddan sonra gelen diğer kodlar ise mali-idari denetim (%20), hukuki düzenlemeler (%17), idari yönetim (%15), devlet desteği (%9), ekonomik ve idari devamlılık (%8), mali düzenlemeler (%7) ve kriz yönetimi (%2) olarak tespit edilmiştir. Yönetimde karşılaşılan sorunlar ve zorluklar kategorisinde ise; mali zorluklar (%54) kodunda ve idari zorluklar (%37) kodunda aşırı yoğunluk tespit edilmiş olup bu kodlar altında yer alan diğer kodlar ise sporcu kaynaklı zorluklar (%3), federasyon kaynaklı zorluklar (%3) ve menajer kaynaklı zorluklar (%3) olarak tespit edilmiştir.

Yönetimsel faaliyetler kategorisi açısından değerlendirme yapıldığında spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin idaresinde pek çok farklı faktörün etkisi bulunmaktadır. Finansal sürdürülebilirliğin odak noktası olduğu araştırma soruları kapsamında ortaya çıkan

kodlar kapsamında açıklama yapmak gerekirse “mali yönetim” ifadesi, en sade tanımı ile bir işletmenin mali açıdan yönetimi anlamına gelmektedir. Mali yönetim kulübün mali sağlığını korumak ve sürdürülebilirliğini sağlamak adına gerekli olan tüm finansal faaliyetlerin yürütülmesini içerir. Bu bağlamda yapılması gereken temel faaliyetler;

- Gelir ve giderlerin planlanarak bütçe oluşturulması,
- Elde edilen gelir kaynaklarının yönetilmesi ve artırılması,
- Faaliyetler doğrultusunda meydana çıkan maliyetlerin kontrol edilmesi adına giderlerin yönetilmesi,
- Uzun vadeli stratejiler kapsamında finansal planlama ve analiz yapılması,
- Büyüme amacıyla gerekli yatırımların yapılması ve kredi gibi dış finansman araçlarından faydalanılması,
- Sportif ya da ekonomik nedenlerle ortaya çıkan finansal risklerin yönetilmesi,
- Yapılan mali işlemlere ilişkin olarak finansal raporlama yapılması, gibi faaliyetleri kapsamaktadır (Alaminos vd., 2020; Sakınç vd., 2017).

Esasen mali yönetim, mali – idari denetim, hukuki düzenlemeler, idari yönetim, ekonomik ve idari devamlılık, mali düzenlemeler ve kriz yönetimi şeklinde tespit edilen kodlar, birbiriyle doğrudan veya dolaylı olarak bağlantılı olan yönetimsel faaliyetlere ilişkin kodlardır. Şöyle ki “mali yönetim”, “idari yönetim” ve “mali – idari denetim”; kurumsal yönetim anlayışının vazgeçilmez bir parçasıdır. Bu nedenle spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin kurumsal yönetim anlayışı perspektifinde idari ve mali açıdan alanında uzman kişilerce yönetilmesi ve bu yönetime ilişkin süreçlerin de iç denetim mekanizmaları ya da bağımsız denetim hizmetleri alınmak suretiyle denetlenmesi oldukça mühimdir.

Nitekim sporun iç dinamikleri içinde öngörülemeyen gelişmeler yaşandığında da kurumsal yönetim anlayışına sahip ve karar alma yeteneğine sahip idarecilere sahip olan spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri gerekli aksiyonları almak suretiyle “kriz yönetimini” en hafif zararla atlatabilme kapasitesine de sahip olacaktır. Nitekim kurumsal yönetim anlayışına

sahip ve idari mali açıdan doğru yöntemlerle yönetilmekte olan spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri geleceğe yönelik stratejik planlamalar yaparak gerekli tesisleşme, altyapı ve finans yatırımlarını doğru bir şekilde gerçekleştirebilirse “ekonomik ve idari devamlılığını” da sağlayabilecektir.

Ancak hayatın her alanında olduğu gibi spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin idari ve mali yönetiminde de “hukuki düzenlemeler” ve “mali düzenlemelerle” uyumlu yönetim anlayışının benimsenmesi, mevzuatta gerçekleşen değişikliklere paralel olarak idari ve mali yönetimin güncellenmesi önem arz etmektedir. Aksi taktirde hukuki düzenlemelere ve mali düzenlemelere uygun hareket etmeyen spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri ve yöneticileri ciddi mali ve cezai yükümlülüklerle karşı karşıya kalabilecektir.

Örneğin SKSFK ile spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin mali yönetimine ve idari yönetimine ilişkin olarak önemli hukuki düzenlemeler ve mali düzenlemeler yürürlüğe konulmuştur. SKSFK’nın “Temel ilkeler” başlıklı 18 inci maddesinde mali yönetime ve finansal sürdürülebilirliğe ilişkin önemli kriterler ortaya konulmuştur. Söz konusu madde kapsamında spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri;

- Mali açıdan şeffaflık ve güvenilirliği artırmak için çaba göstermek,
- Mali yükümlülükleri zamanında gerçekleştirmek için özen göstermek,
- Denk bütçe tesis etmek, gelir – gider dengesini gözetten bir idari ve mali yapı oluşturmak ve bu konuda spor federasyonunun bütçe ve harcama ilkelerine uyum göstermek,
- Sürdürülebilir bir yapı oluşturma gayesiye faaliyetler yürüterek buna uygun uzun vadeli yatırımları özendirmek, zorundadır (SKSFK, 2022).

Yönetimsel faaliyetler kategorisinde tespit edilen bir diğer kod olan “devlet desteği”, ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkeler açısından yalnızca spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin gelişimi açısından değil top yekün ülke sporunun gelişimi açısından büyük öneme haizdir. Bu bağlamda spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerine sağlanabilecek devlet sübvansiyonları; ayni ve nakdi yardım, vergi indirimi, tesis ve taşınmaz kiralalamaları ya da bedelsiz tahsis işlemleri, stadyum inşası, spor etkinlikleri düzenleyerek spor dalının ve

dolayısıyla sporcuların tanıtımının sağlanması gibi pek çok farklı konuda gerçekleştirilebilmektedir (García vd., 2017).

Yönetimde karşılaşılan zorluklar ve sorunlar kategorisi açısından değerlendirme yapıldığında spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin finansal durumları, finansal durumlarını etkileyen ekonomik faktörler ve bu ekonomik faktörlere bağlı olarak değişkenlik gösteren gelir ve gider kalemleri esasen tercih edilen yönetim şekli modelinin sonucu ile doğru orantılıdır. Bu açıdan doğru yönetim anlayışının uygulanması pek de kolay değildir. Ülkemizde farklı spor dallarında mücadele eden pek çok spor kulübü ve spor anonim şirketinin mali sıkıntılarla yüzleşmekte olduğunu göz önünde bulundurduğumuzda, ne yazık ki başarılı bir kurumsal yönetim anlayışının yakalanamadığını söylemek yanlış olmayacaktır.

Spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin sorunlarının temelinde yöneticilerin yetersizliği, yönetim kademeleri arasındaki koordinasyon eksikliği, spor sektörünün özgün yapısı ile gerçek ihtiyaçlar arasındaki uyumsuzluk olduğu düşünülmektedir. Spor organizasyonlarının yerel, ulusal ve uluslararası gücü düşünüldüğünde; kulüplerin mali, hukuki, idari ve organizasyonel yapılarını çağdaş hale dönüştürmeleri gerekmektedir. Kulüplerin organizasyon yapısı, taraftarın özelliği, stadyumların fiziki koşulları, sporcuların fiziksel ve teknik kapasitesi ve kalitesi, antrenörlerin teknik ve taktik uygulama becerileri ile yazılı ve görsel medya sporun dinamiklerinin yönetilmesinde etkili olmaktadır (Samur, 2017). Ancak pek çok farklı paydaşı bir arada bulunduran ve karmaşık bir organizasyon yapısına sahip olan spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin yönetiminde uygulamada pek çok farklı zorluklar yaşanmaktadır (Seippel vd., 2023).

Kurumsal yönetim anlayışının sağlanabilmesi pek kolay olmadığı gibi uygulamada da yönetimi etkileyen pek çok zorluklarla ve sorunlarla karşılaşabilmektedir. Araştırma kapsamında katılımcılarla yapılan görüşmelerde yönetimi etkileyen zorluklar ve sorunlar da katılımcılar tarafından sıklıkla dile getirilmiş olup bu sorunların aşılması spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri açısından mutlak öneme sahiptir.

Yönetimde karşılaşılan zorluklar ve sorunlar kategorisinde yoğunluk tespit edilen kodlar, bir üst başlık altında ele alınan yönetsel faaliyetler kategorisinde yoğunluk tespit edilen kodlarla benzerlik göstermektedir. Bu kategoride yoğunluk tespit edilen mali zorluklar ve idari zorluklar, esasen araştırmanın ortaya çıkmasında temel fikir olan spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin finansal sürdürülebilirliklerini etkileyen zorluklardır. Uygulamada

yaşanan mali ve idari zorlukların altında yatan temel sebepler ortaya konulamadıkça ve tartışılmadıkça, spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin sürdürülebilir bir yapıya kavuşturulması zorlaşacağı gibi ilgili spor federasyonu, uygulayıcı ve Kanun Koyucu da buna yönelik sağlıklı ve efektif hukuki düzenlemeleri revize edememekte ve geçerli ve güvenilir finansal denetim mekanizmaları hayata geçirilememektedir.

“Mali zorlukların” ortaya çıkmasının başlıca sebepleri aslında ekonomik faktörler temasında işlenen gerekçelerle doğru orantılı olarak temelde kulüplerin gelirleriyle orantılı giderlere sahip olamaması, yani denk bütçeye sahip olmaması, gelir kaynaklarını çeşitlendirmekte ve artırmakta zorlanmalarına rağmen giderlerinin yıllara sarıh şekilde artış göstermesi, yüksek amortismanlı borçlanma yollarının tercih edilmesi, sponsorluk geliri elde etmekte yaşanan güçlükler, sportif altyapı ve tesis yatırımlarının doğru bir şekilde yönetilememesi, ticari ürün satışı ve stadyum bilet satışlarından beklenen gelirlerin elde edilememesi, marka değerinin zayıflaması nedeniyle yayıncı kuruluş gelirlerinin yıllar itibarıyla enflasyon ve döviz artışı karşısında gerilemesi ve salt sportif başarı gayesiyle fahiş fiyatlarla gerçekleştirilen sporcu transfer ücretleri ve yabancı sporculara ödenen yüksek maaşlar, bu transferlere bağlı olarak menajerlere ödenen ücretler, özellikle futbol üst liglerinde beklenen sportif performansın gösterilememesi nedeniyle antrenör ve sporcuların sözleşmelerinin fesih edilmesi sonucunda katlanılmak zorunda kalınan tazminatlar gibi hususlar, yaşanan mali zorlukların özeti olarak ifade edilebilir (Vöpel, 2013; Wicker vd., 2013).

Spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin idaresinde karşımıza çıkan “idari zorluklar” ise mali zorluklarla iç içe geçen ve finansal sürdürülebilirliği ve başarıyı doğrudan doğruya etkileyen kritik bir konudur. Yönetimsel anlamda başarıya ulaşabilmek için idari zorlukların teşhis edilmesi ve azami surette giderilmesi çok önemlidir. Uygulamada yaşanan belli başlı idari zorlukları aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür;

- Kendine özgü karmaşık idari yapı: Sporcular, antrenörler, menajerler, teknik ekip, yöneticiler, ofis çalışanları, taraftar kitlesi, organizasyon firmaları, sponsorluk ve reklam veren firmalar ve medya çalışanları gibi pek çok farklı sektörden kişi ve kuruluşların paydaş olduğu bir yapıyı yönetmek aynı zamanda pek çok güçlüğü beraberinde getirmektedir.

- Taraftar ve medya baskısı: Mutlak surette şampiyonluk ve başarı bekleyen taraftarlar ve sporun popüleritesi nedeniyle dikkat çekmek isteyen medya çalışanlarının orantısız eleştirileri yöneticileri baskı altına alır ve yöneticilerin karar alma süreçlerini olumsuz açıdan etkiler.
- Kısa vadeli yatırımlar: Spor aktiviteleri çok hızlı gerçekleştiğinden başarı ve başarısızlıklar kısa sürede elde edilir ve çabuk unutulur. Bu nedenle de yöneticiler uzun vadeli yatırımlar ve stratejiler geliştirmek yerine kısa vadeli sportif başarıya odaklı çalışmalar yapma yönünde eğilim gösterirler.
- Hukuki düzenlemeler: Spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin tabi olduğu hukuki düzenlemeler oldukça kapsamlı ve çeşitlidir. Bu düzenlemelere uyum sağlanması kolay olmadığı gibi alanında uzman hukukçu, idari ve mali uzman kişilerden oluşan liyakat sahibi kişilerin birlikteliğiyle yönetilmeyen kulüplerin hukuki açıdan zarar görmesi oldukça olasıdır.
- Ulusal ve uluslararası rekabet: Üst liglerde mücadele eden kulüpler yalnızca ulusal liglerde değil Avrupa liglerinde de başarı parolasıyla yola çıktıkları için uluslararası spor alanındaki rekabete ayak uydurması gereken kulüplerin yönetsel kabiliyetlerini aynı ölçüde geliştirmesi gerekir.
- Mali istikrarın sağlanamaması: Mali sorunlarına ve istikrarına çözüm bulamayan ve hatta sporcularının ve personelinin ücretini ödeyemeyen kulüpler odak noktasını mali kaynak arayışına çevirmekte olduğu için bu durum yönetsel istikrarı doğrudan etkilemektedir.
- Liyakatli personel eksikliği: Ne yazık ki değişen yönetimlerle birlikte kulüp personeli de sıklıkla değişime uğradığı için kulüplerde kurum hafızası ve kurum kültürü zayıflar ve bu durum güçlü bir idari yönetim anlayışının sağlanmasını zorlaştırır.
- Sporda şiddet: Dünya genelinde taraftar ilgisinin yoğun olduğu spor dallarında taraftar şiddeti de yaygın bir sorundur. Taraftarların çirkin ve kötü tezahüratından tutun da sahaya yabancı madde atmaları ve kimi zaman sahaya inmeleri ve ne yazık ki zaman zaman bizzat kulüp yöneticilerinin bu eylemlere ortak olması gibi

durumlar, sporun marka değerini ve kulübün imajını olumsuz açıdan etkiler, kulüp yönetimine duyulan güveni zayıflatır ve yönetsel krizlere sebep olur (İmamoğlu vd., 2007; Sunay, 2004).

“Sporcu kayaklı zorluklar”, ülkemizdeki spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin altyapıya yeteri kadar yatırım yapmaması nedeniyle üst seviyedeki liglerde mücadele eden takımlara altyapıdan sporcu yetiştirilememesi ve altyapıdan sporcu yetişmemesinden ötürü tamamen sportif başarı güdüsüyle hareket eden bu takımların yüksek transfer bedelleri ve menajerlik ücretleri ödeyerek yabancı sporcu transfer etmeleriyle alakalıdır. Menajer kaynaklı sorunlar aslında sporcu kaynaklı zorlukların bir eklentisi gibidir. Çünkü basketbol, futbol ve voleybol üst liglerinde mücadele eden hemen hemen tüm sporcular transfer görüşmelerinde menajerlerini aracı kılmakta ve menajerler tarafından şart koşulan çeşitli komisyonlar ve imtiyazlar spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri üzerinde mali açıdan büyük giderlere sebep olmaktadır.

Esasen araştırmanın tüm alt boyutlarında sporculara harcanan transfer ve maaş ücretlerinin ve dolayısıyla menajerlik ücretlerinin spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin finansal durumu üzerinde en büyük mali yıkımı doğuran sebep olduğu gözlemlenmiş ancak ne yazık ki finansal denetim kurallarının etkili bir şekilde uygulanamaması nedeniyle bu soruna ilişkin olarak ilerleme kaydedilemediği görülmüştür.

“Federasyon kaynaklı zorluklar” ise tıpkı kurumsal yönetim anlayışını tesis edemeyen spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri gibi idari açıdan sağlıklı bir yönetim sistemine sahip olmayan spor federasyonlarının; spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin uymak zorunda oldukları etkili hukuki ve mali düzenlemeleri yürürlüğe koyamaması ya da yürürlüğe koysa dahi gerekli iradeyi gösterememesi nedeniyle yaptırım gücünü ortaya koyamaması sonucunda yaşanan zorluklardır.

Sportif ve sosyal faktörlere bağlı bulguların değerlendirilmesi kapsamında araştırma verileri doğrultusunda son olarak tespit edilen üçüncü tema “Sportif ve Sosyal Faktörler” temasıdır. Sportif ve sosyal faktörler temasında özellikle güvenilirlik (%24), haksız rekabet (%19) ve sportif altyapı (%17) temalarında yoğunluk tespit edilmiş olup bu kodlar dışında, kamusal fayda (%11), sportif başarı (%10), ülke sporunun gelişimi (%10) ve taraftar kitlesi (%9) kodları tespit edilmiş bulunmaktadır.

Sportif ve sosyal faktörler temasında ortaya çıkan en yoğun kod olan “**güvenilirlik**” başta yöneticiler olmak üzere sporun tüm paydaşlarının karşılıklı güven anlayışı çerçevesinde sporun dürüst, şeffaf ve adil yönetimi ile ilgilidir. Spor yönetiminde güven idari, mali ve sportif başarının artırılmasından, marka değerinin ve kurumsal imajın güçlendirilmesine kadar pek çok konuda pozitif rol oynar. Güven ilkesi çerçevesinde şeffaf yönetim anlayışı spora katma değer sağlayacağı gibi güven duygusunun eksik olduğu bir ortamda kurumsal yönetim anlayışının tesis edilmesi oldukça güçtür.

Yönetimsel anlamda güvenin belli başlı rolleri aşağıdaki şekilde açıklanabilir;

- Paydaşlar arasındaki güven: Yöneticiler, sporcular, idari ve sportif personel ve taraftarlar arasında güven ilişkisi kurulması halinde tüm paydaşlar dayanışma içinde hedeflerine ulaşmakta daha etkin bir şekilde hareket edebilirler.
- Şeffaflık: Yöneticilerin hesap verilebilir ve şeffaf bir şekilde karar alması yönetime olan şüpheyi arındırır ve diğer paydaşların ve kamuoyunun güven duymasını sağlar.
- Adil davranış: Etik değerlere saygılı bir şekilde hukuka, örf, adet ve ahlak kurallarına uygun bir şekilde davranış sergileyen yöneticiler, adalet duygusuna inanılan ve güven duyulan yöneticilerdir.
- Yönetimsel başarı: Doğru adımlar atarak stratejik planlamalar yapan ve başarılı iş ve projelere imza atan yöneticilere duyulan güven artar.
- İletişim gücü: Etkili ve güçlü iletişim becerisine sahip olan ve kamuoyu ile iletişim kanallarını açık tutarak sporun paydaşlarını aydınlatan yöneticiler bilgi kirliliğinin önüne geçer ve güven duyulmasını sağlayarak kurumsal imajı olumlu yönde etkiler.
- Krizle mücadele: Kriz hallerinde stresi doğru yönetebilen ve riski göze alarak etkili karar alabilen yöneticiler kurumlarının itibar ve güvenilirliğini artırır (Ekenci, 2000).

Görüldüğü üzere güvenilirlik ilke ve değerleriyle kuşatılmış yöneticiler, spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin yönetimine pek çok fayda sağlar. Güven duyulan yönetimler, istikrarlı bir şekilde görevlerini sürdürerek öncelikle kendi camılarına ve sonradan bir kamu hizmeti olan spor alanında toplumsal fayda sağlar.

“Haksız rekabet” aynı statüde ve aynı koşul ve şartlara tabi olan kişi veya kuruluşların denetleyiciler tarafından farklı muameleye tabi tutulması veyahut da bu kişi veya kuruluşların yanlıtıcı, adil ya da etik olmayan davranışları sonucunda imtiyaz sağlamasıdır.

Spor yönetiminde haksız rekabet koşulları yaratılması, adil yarışma hakkını etkileyebilecek önemli bir etken olduğu gibi idari ve sportif başarıyı da etkileme potansiyeline sahip olan bir durumdur. Bu nedenle hukuk kuralları düzenleyicilerinin ve bu düzenlemelere riayet edilip edilmediğini denetleyen kişilerin haksız rekabet koşullarını derinlemesine incelemesi ve etik kurallara uygun adil bir yarışma ortamını tesis etmesi oldukça önemlidir. Araştırma kapsamında SKSFK ile getirilen finansal yükümlülük ve sınırlamaların ülkemizdeki tüm spor dallarında faaliyet gösteren spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri üzerinde uygulanacak olmasının haksız rekabet koşulları oluşturup oluşturmayacağı sorusu da katılımcılara yöneltilmiştir. Nitekim özellikle TFF Süper Lig’de mücadele eden futbol kulüplerinin hiçbir kural ve sınır tanımaksızın gerçekleştirdikleri transfer harcamalarının önüne geçme parolasıyla yürürlüğe konulan ve hukuki ve mali açıdan son derece teknik bilgi gerektiren finansal düzenlemelerin, aynı bütçe ve koşullarda mücadele etmeyen diğer spor dallarında örneğin bir masa tenisi kulübü ya da bir atıcılık kulübü üzerinde uygulanmasının haksız rekabet koşulları oluşturup oluşturmayacağı sorusu da akıllara gelmektedir. Bu açıdan haksız rekabet koşullarına değinmekte yarar vardır. Spor kulüplerinin yönetiminde haksız rekabet koşulları pek çok farklı koşullarda ortaya çıkabilir. Örneğin;

- Finansal düzenlemelere uyulmaması: SKSFK ile yürürlüğe konulan ya da spor federasyonları tarafından düzenlenen finansal fair play kurallarına uygun davranmayan ve bu kuralları ihlal etmesine karşın hiçbir yaptırıma maruz kalmayan spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri, ortaya çıkan bu haksız rekabete bağlı olarak büyük transfer harcamaları yapabilir ve sportif açıdan başarılı olabilir.
- Doping: Sporcuların kendi tercihleriyle ya da antrenörlerinin yönlendirmesi sonucunda yasaklı madde kullanması, adil yarışma hakkını ve yarışma sonucunu doğrudan etkileyebilecek haksız rekabet koşulları doğurabilir. Literatürde

biyolojik dopingin yanı sıra yasa dışı yollarla kulüplere para girişi yapılması suretiyle gerçekleştirilen eylemler “finansal doping” olarak adlandırılmakta ve bu durum haksız rekabet sonuçları yaratmaktadır.

- Müsabaka sonuçlarını etkileme: Yasa dışı bahis, şike ve teşvik primi gibi yöntemlerle müsabakaların neticesine tesir edilmesi de haksız rekabete neden olmaktadır.
- Transfer Kurallarını İhlal: Oyuncu transferlerindeki kuralları ihlal etmek, yapay pasaport kullanımı gibi durumlar, haksız rekabetin diğer örnekleridir.
- Adil ve eşit olmayan yardımlar: Uygulamada Devlet, belediyeler ya da diğer sponsor kuruluşlar tarafından bazı spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerine daha fazla ayni ve nakdi yardım yapılması, özellikle belediyelerin o semtte faal olan tüm sporcu ve kulüplere destek sağlamak yerine kendi kulüplerini kurmak suretiyle kaynak israfında bulunması oldukça eleştirilmekte ve haksız rekabet olarak nitelendirilmektedir (De Groot, 2006; Serrano vd., 2021; (Yıldırım ve Şahin, 2019).

“Sportif altyapı” kodu da bu tema altında ortaya çıkan önemli bir konudur. Sportif altyapı bir spor kulübü ya da spor anonim şirketinin varlığını devam ettirmesi, gelişmesi ve büyümesi için ihtiyaç duyulan insan, tesis ve hizmet kaynaklarının tamamıdır. Sportif altyapının unsurlarına kısaca değinmek gerekirse; genç sporcuların yetiştirilmesi ve spora kazandırılması için yürütülen yetenek taraması, eğitim, gelişim ve antrenman proje ve programları, antrenman, kamp ve müsabakaların gerçekleştirildiği spor, dinlenme ve sağlık tesislerine sahip olunması, antrenörler ve teknik elemanların istifade ettiği teknolojik donanımlar ve teknik ve taktik bilgi beceriler, önleyici tedavi yöntemleri ve sporcu sağlığını korumak için istifade edilen sağlık ve rahabilitasyon tesislerine sahip olunması, hızlı ve etkili karar alma becerisine sahip organizasyonel bir yapıya sahip olunması, gerekli finansal kaynaklara ve yatırımlara sahip olunması, başarılı bir pazarlama stratejisi kapsamında önemli sponsorluk ve reklam anlaşmaları sağlanması gibi unsurlar sportif altyapıyı oluşturan önemli faktörlerdir (Devecioğlu vd., 2011).

Spor hizmetleri anayasal anlamda bir kamu hizmetidir. Sporun hem bireysel sağlık açısından hem de toplumsal açıdan sağladığı faydalara dair pek çok bilimsel araştırma

ortadadır. Bu bağlamda araştırmada elde edilen veriler kapsamında katılımcılar tarafından kulüplerin kazanç sağlamaktan çok “kamusal fayda” sağlamak amacıyla faaliyette bulunduğu ifade edilmiştir. Bu açıdan spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin faaliyet göstermesinin sağladığı bazı toplumsal faydaları örneklendirerek açıklamak faydalı olacaktır;

- **Sağlıklı yaşam:** Spor ve fiziksel aktivitenin insan sağlığına olan faydaları ortadadır, bu açıdan kişilerin spora teşvik edilmesine ve fiziksel aktivite yapmasına aracı olan kulüpler hem fiziksel ve hem de psikolojik açıdan toplum sağlığına katkıda bulunur.
- **Toplumsal birliktelik:** Farklı bireysel özelliklere sahip kişileri spor platformunda bir araya getiren spor kulüpleri insanların iletişime geçmesini teşvik ederek toplumsal kenetlenmeye aracılık eder.
- **Gençlerin gelişimi:** Spor kulüpleri çatısı altında spor yapan gençler kişisel gelişim açısından ilerleme kaydeder ve kötü alışkanlıklardan uzak durur.
- **Ekonomik fayda:** Spor kulüpleri bulundukları bölgenin ve etkileşimde bulundukları sektörlerin ekonomik açıdan gelişimine katkı sağlar ve istihdam sağlayarak insanların kazanç sağlamasına aracılık eder.
- **Bölgesel gelişim:** Sportif başarı elde eden spor kulüpleri bulundukları bölgenin tanıtımına katkı sağlar.
- **Eğlence:** Spor kulüpleri gerçekleştirdikleri müsabaka, organizasyon ve etkinlikler sayesinde toplumun bir araya gelerek eğlenmesine aracılık eder.
- **Eğitim faaliyetleri:** Spor kulüpleri organize ettikleri eğitim programlarında sporun önem ve değerini halka aktararak, insanların bu konuda bilgilenmesine aracılık eder (Elmose vd., 2020; Goldmann, 2021).

Sporun rekabetçi doğası içinde spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin varlıklarını sürdürmelerinde temel motivasyon kaynağı olan faktörlerin başında “**sportif başarı**” gelmektedir. Sportif başarı ulusal ligleri en üst sıralarda bitirme, şampiyonluk ve uluslararası alanda üstün rekabet düzeyi ve kupa kazanma gibi hedefleri içinde barındırır. Ancak sportif

başarıya ulaşılabilmesi karmaşık bir organizasyon yapısına sahip olan spor kulüpleri için hiç de kolay değildir. Sportif başarıya ulaşmak için yönetsel anlamda bazı önemli koşulların birlikte gerçekleşmesi gerekmektedir.

Sportif başarıya ulaşılabilmesi için gereken temel koşullar incelendiğinde; gerekli tecrübe ve yeteneğe sahip olan oyuncuların bulunması, bu oyuncuları yönetebilecek kalite ve tecrübeye sahip teknik direktör ve ekibin bulunması, teknik direktör ve oyuncular arasında ortak hedef doğrultusunda başarı arzusu, kaynaşma ve anlayışın sağlanmış olması, günün koşul ve ihtiyaçlarına uygun stad ve tesislere sahip olunması, kulübün finansal kaynaklarını doğru şekilde yönetebilen, idari ve sportif açıdan doğru yönetim stratejileri ve liderlik özelliklerine sahip olan yöneticilerin görevde bulunması ve taraftar ve medya desteği gibi pek çok bileşen spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin sportif başarısını etkileyen unsurlardır (Cruz, 2022).

Sportif başarı, motivasyon ve taraftar desteği açısından oldukça önemli olmasına karşın yeterli finansal kaynağı sağlamakta güçlük çeken spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin finansal sürdürülebilirlikleri açısından da kimi zaman bir dezavataja dönüşebilmektedir. Örneğin kısıtlı bir kadro yapısı ve bütçeye rağmen sportif başarının diğer bileşenlerinin bir araya gelmesi neticesinde bir alt ligden en üst lige yükselen bir futbol kulübü, en üst ligdeki yeni sezonda sportif rekabete ayak uydurmak ve taraftarın beklentilerini karşılayabilmek adına pahalı oyuncu transferi gerçekleştirerek yüksek ölçüde borçlanma yapabilmektedir. Bu defa en üst ligde dilediği rekabet düzeyine ulaşamayan bu spor kulübü kadro yapısının değişmesi nedeniyle de kenetlenememekte ve takım ruhunun oluşmaması nedeniyle aynı sezon büyük bir borç yüküyle bir alt lige düşebilmektedir. Bu defa daha büyük borçlarla tekrar bir alt ligde mücadele eden bu spor kulübü büyük bir yıkıma uğrayarak kimi zaman uzun yıllar kendini toparlayamamaktadır. Bu bağlamda araştırma kapsamında yapılan görüşmelerde bazı katılımcılar tarafından kısıtlı bütçe imkanlarına sahip olan spor kulüplerinin giderlerinin kontrol altına alınması adına kimi zaman bir üst lige yükselmemesi ve kimi zaman da bilinçli olarak bir alt lige düşürülmesinin fayda sağlayabileceği ve bu sayede yabancı oyuncu giderlerinden kurtularak alt yapıdan yetişecek oyunculara yönelmesinin mali açıdan toparlanma dönemi oluşturabileceğine yönelik görüşler sunulmuştur.

Spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin varlığı ve gelişimi elbette “ülke sporunun gelişimi” sporun tabana yayılması adına önem arz etmektedir. Spor federasyonları, spor kulüpleri, sporcular ve sporun diğer paydaşları bir ülkede sporun faaliyetlerinin bütünü

oluşturan halkaların parçalarıdır. Dolayısıyla spor kulüplerinin varlığı gençlerin spora kazandırılması ve ülke sporunun topyekün gelişimi açısından önem arz etmektedir. Spor kulüplerinin ülke sporunun gelişimine olan katkıları açısından bazı örnekler vermek gerekirse;

- Yeni yeteneklerin keşfedilmesi: Yetenekli gençlerin keşfedilmesi amacıyla düzenlenen akademiler ve programlar bu gençlerin açığa çıkarılması ve gelişimi anlamında olumlu etkiler doğurur.
- Rekabet düzeyi: Spor kulüplerinde faaliyet gösteren sporcular sporun rekabet duygusu içerisinde kendilerini geliştirmek ve performanslarını yükseltmek isterler.
- Toplumsal kenetlenme: Spor kulüpleri halkın bir araya gelmesinde ve bağlarının güçlenmesinde önemli rol oynar. Ortak hedef altında kurulan taraftar birlikleri gibi sivil toplum kuruluşları bu kenetlenmeyi üst seviyelere çıkartır.
- Tesisleşme: Spor kulüpleri tarafından inşa edilen altyapı, antrenman ve müsabaka tesisleri gibi tesisler bulundukları bölgenin gelişimine katkı sağladığı gibi bu tesislerde yürütülen spor okulları o bölgedeki gençlerin spora katılımını teşvik eder.
- Uluslararası tanıtım: Katıldıkları uluslararası turnuvalarda başarılı sonuçlar elde eden spor kulüpleri ülkelerinin tanıtımına ve imajına pozitif açıdan katkı sağlar.
- Sağlıklı yaşam: Spor kulüpleri sporun sağlık üzerindeki fiziksel ve ruhsal faydalarına vurgu yapar ve sağlıklı yaşam tarzını teşvik eder.
- Sporun tabana yayılması: Spor kulüpleri sporun tanıtılmasına ve daha geniş kitlelere yayılmasına katkı sağlayarak ülke spor kültürünün gelişimine fayda sağlar (Elmose vd., 2020; Sunay ve Kaya, 2019).

Görüldüğü üzere spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin varlıklarını sürdürmeleri hem ülke sporunun gelişimi açısından ve hem de spor kültürünün gelişimi ile birlikte birçok toplumsal faydayı beraberinde getirmektedir. Bu sayede sporla tanışan gençler kötü

alışkanlıklardan korunmakta ve sağlıklı nesillerin gelişmesine fayda sağlamaktadır, bu doğrultuda kulüplerin sporun tabana yayılması bağlamında rol ve önemi büyüktür.

Sportif ve sosyal faktörler temasında belirlenen son tema “ taraftar kitlesidir”. Aslında taraftar kitlesinin spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin yönetiminde doğrudan etkisi yok gibi görünse de dolaylı açıdan pek çok etkisi bulunmaktadır. Taraftar kitlesi olmayan ve maçlarını boş tribünlerde oynayan kulüplerin müsabakalarının seyir zevki ne yazık ki düşük olmaktadır. Buna bağlı olarak da bu kulüplerin müsabakalarına olan yayıncı kuruluş, sponsorluk ve reklam veren firmaların ilgisi az olmaktadır. Bu nedenle de kulübün yayıncı kuruluş, sponsorluk, reklam ve müsabaka hasılat gelirleri düşük kalmaktadır. Nitekim taraftar baskısı ile sezon öncesinde büyük harcamalar yapılarak gerçekleştirilen oyuncu transferleri kulüplerin mali dengesini sarsabilmekte ve taraftar ve medya baskısı ile istifa eden pek çok yöneticinin bulunduğu kamuoyuna da yansımaktadır. Görüldüğü üzere taraftar kitlesinin spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin yönetimine hem mali açıdan hem de idari açıdan önemli etkileri bulunmaktadır. Taraftarların önemine vurgu yapan bazı önemli başlıkları aktarmak gerekirse;

- Finansal destek: Taraftarlardan elde edilen müsabaka bilet gelirleri, forma ve benzeri ticari ürün satışlarından elde edilen gelirler, bağış ve yardımlar ve taraftar kitlesinin büyüklüğüne bağlı olarak değişebilen yayıncı kuruluş ve sponsorluk gelirleri spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin önemli gelir kaynakları arasındadır.
- Moral ve destek: Müsabaka esnasında dolu tribünler ve coşkulu taraftar kitlesi, oyuncularını motive edeceği gibi rakip takım oyuncuları demoralize ederek başarı sağlanmasında katkı sağlar.
- Kulüp kimliği: Taraftarların kulüplerine olan tutku ve bağlılıkları kulüp kimliği ve marka değerinin oluşmasını sağlar, kulüp geleneğinin oluşmasına katkı sağlar ve kulübün tanınırlığı ve popülaritesini artırır.
- Manevi destek: Taraftarlar kulüplerini ve yöneticilerini eleştirerek yöneticilerin kararlarını etkileyebilirler. Yöneticiler gelen eleştiriler doğrultusunda karar ve stratejilerini revize ederek daha iyi bir yönetim ortaya koyabilir.

- Medyanın ilgisi: Büyük taraftar kitlesi olan kulüpler medyada daha fazla ilgi görür ve konuşulur ve böylece sponsorluk ve reklam veren firmalar medyada daha fazla yer bulan kulüplere ilgi gösterir, bu da gelirlerin artmasına katkı sağlar (Çini vd., 2023; Da Silva ve Las Casas, 2017; Doğaner vd., 2021).

Görüldüğü üzere taraftar kitlesinin büyüklüğü spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri açısından oldukça önemlidir. Ancak taraftar kitlesi ile olan ilişkilerin doğru yönetilmesi de çok önemlidir. Aksi halde örgütlü taraftar kitleleri, kulüp yöneticilerinden imtiyaz taleplerinde bulunabilir ya da yöneticiler aleyhine haksız şekilde propaganda yaparak karar alma süreçlerini olumsuz şekilde etkileyebilir.



## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

### Sonuçlar:

Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin finansal durumları ve SKSFK'nın yönetsel açıdan etkileri kapsamında iki ayrı kısım şeklinde incelenmiştir.

Spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin finansal durumları açısından araştırma sonuçları incelendiğinde araştırma kapsamında basketbol, futbol ve voleybol spor dallarında faaliyet gösteren spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin yöneticileriyle gerçekleştirilen görüşmeler ve literatür taraması neticesinde finansal durumlarına ilişkin olarak;

- Ülke genel ekonomik koşulları doğrultusunda yüksek enflasyon ve döviz kurlarında yaşanan yukarı yönlü hızlı ve ani dalgalanmalar, kurumsal yönetim anlayışının benimsenememiş olması, yüksek maliyetli oyuncu transferleri, gelir kaynaklarının çeşitlendirilememesi ve yükseltilememesi ve giderlerin gün geçtikçe artmasına rağmen aynı ölçüde gelir elde edilememesi gibi temel sebepler nedeniyle yıllar itibarıyla finansal durumlarının daha da kötüye gittiği,
- Nitekim diğer ekonomik faktörlerle birlikte kurumsal yönetim anlayışını benimseyememiş olan ve salt sportif başarı odaklı olarak yüksek maliyetli oyuncu transfer bedellerine katlanmak zorunda kalan kulüplerin giderlerinin gelirlerine oranla çok daha hızlı şekilde yükseldiği,
- Giderlerin elde edilen gelirlere oranla yıllar itibarıyla arttığı, sporun kendine özgü dinamikleri çerçevesinde sezon içerisinde yaşanan teknik direktör istifası, sürpriz oyuncu sakatlıkları gibi nedenlerle sezon ortasında yeniden takım planlaması yapılması mecburiyeti nedeniyle katlanılmak zorunda kalınan transfer giderleri gibi faktörlerin de ortaya çıkmasıyla birlikte sezon başında yapılan bütçe planlaması ile sezon sonunda gerçekleşen bütçenin genellikle birbirini tutmadığı,

- Kamu kurum ve kuruluşları, belediyeler ya da eğitim alanında faaliyet gösteren vakıflar bünyesinde faaliyet gösteren spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin gelir ve giderlerinin denk bütçe şartları açısından daha tutarlı olduğu, bu kulüplerin denk bütçe esasları ile daha uyumlu bir şekilde faaliyet gösterdiği, ancak diğer türdeki spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin denk bütçe şartlarına uygun olarak faaliyetlerini yürütmekte zorluklar yaşadığı,
- Kamu kurum ve kuruluşları ile belediyelerin kaynakları ile faaliyet gösteren müessese kulüplerinin sportif faaliyetleri sonucunda gelir elde edemedikleri, ancak bu kulüplerin misyon ve vizyonunun gelir elde etmekten ziyade zararı göze alarak ülke sporunun gelişimine hizmet etmek ve gençleri sporla tanıştırmak olduğu, bir kamu hizmeti olan spor hizmetlerinin yürütülmesi adına kamu kaynaklarını en dikkatli şekilde kullanmaya özen gösterdikleri,
- Eğitim alanında faaliyet gösteren çeşitli vakıflara bağlı olarak faaliyetlerini yürüten kulüplerin de öncelikli hedeflerinin ülke sporunun gelişimine hizmet etmek, gençleri sporla tanıştırmak ve üst liglerde elde edilecek sportif başarılarından ziyade altyapı liglerine yaptıkları yatırımlar ve bu liglerde elde ettikleri başarılarla vakfa bağlı okul, kolej ya da üniversitelerinin tanıtımını yapmak olduğu, bu kulüplerin aynı zamanda çalıştırdıkları spor okulları ve akademilerden önemli derecede gelirler elde ettiği,
- Basketbol ve voleybol spor dallarında yayıncı kuruluş gelirleri zaten düşük olmasına karşın özellikle futbol spor dalında yaşanan sporda şiddet olayları ve kaotik olaylar nedeniyle marka değerinin yukarı çekilememesi ve buna bağlı olarak da TFF tarafından gerçekleştirilen yayın ihalesi sonucunda kulüplere dağıtılan yayıncı kuruluş gelirlerinin her geçen gün döviz değeri açısından aşağı yönlü olarak ivmelendiği, basketbol, futbol ve voleybol spor dallarının en üst ligleri dışındaki liglerin müsabakalarının istisnai olarak televizyon kanallarında yayınlandığı ve bu nedenle bu liglerin tanıtımının yapılamadığı, bu liglerin çoğunlukla Youtube TV üzerinden yayınlandığı, bu nedenlerle bu liglerin marka değerinin yukarı çekilemediği, medyada haber yapılmaması ve tanıtımının yapılamaması nedeniyle sponsor firmaların ilgisinin kazanılamadığı ve buna bağlı olarak yayıncı kuruluş geliri elde edilemediği,

- Giderler açısından en büyük gider kaleminin sporcu transfer ve maaş ücretlerinin olduğu, taraftar ve medya baskısı nedeniyle yöneticilerin karar alma süreçlerinin etkilendiği ve özellikle en üst liglerde salt sportif başarı odaklı hareket ederek finansal durumlarını göz ardı eden kulüplerin aynı ölçüde gelir elde edememesi nedeniyle giderlerinin çok hızlı şekilde büyüdüğü, bu gidişatla devam etmeleri halinde denk bütçe oluşturabilmelerinin neredeyse imkansız olduğu, denetimsizliğe bağlı olarak SKSFK ile getirilen finansal sınırlama ve yükümlülüklerle ilişkin düzenlemelerin de bu kötü mali yapıyı ve yönetimi ne yazık ki durduramadığı,

Sonuçlarına ulaşılmıştır.

7405 sayılı kanunun yönetsel açıdan etkileri açısından araştırma sonuçları incelendiğinde araştırma kapsamında SKSFK'nın spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin yönetimine ilişkin olarak;

- SKSFK ile yürürlüğe giren alacağın temlik, borçlanma ve borç verme sınırlamaları ile beyanname verme zorunluluğuna ilişkin finansal düzenlemelerin spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin finansal sürdürülebilirliklerinin sağlanması ve bir sonraki yönetimin büyük borçlarla karşılaşmasının önlenmesi açısından temelde faydalı düzenlemeler olduğu,
- Ancak özellikle futbol üst liglerinde mücadele eden spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin yöneticilerinin bu finansal sınırlamalara riayet etmedikleri, futbol kulübü yöneticilerinin bize acı reçete lazım diyerek kamuoyuna açıklamalarda bulunmalarına karşın, finansal düzenlemelere uymamanın yollarını aradıkları ve bu nedenle finansal istikrarın sağlanamadığı,
- Geçmişten gelen borç yükü nedeniyle temlik yüzdeleri %80 oranlarını aşan spor kulüplerinin bulunduğu, SKSFK'daki hükümler doğrultusunda yöneticilerin kendi görev süreleri boyunca temlik, borç verme ve borçlanma sınırlamasının bulunduğu ancak ülkemizdeki temel sorunun "kurallara uymama" konusundaki kasıtlı davranış biçiminin olduğu, futbol branşında mücadele eden kulüpler açısından zaten UEFA'nın zorunlu kıldığı finansal fair play düzenlemelerinin yürürlükte bulunduğu, ancak mali istikrarsızlıktaki temel problemin yeterli

finansal düzenlemenin bulunmaması değil, finansal düzenlemelere uyulmaması eğiliminin olduğu,

- Alacağın temliki, borçlanma ve borç verme sınırlamasına uyulmaması halinde yöneticilerin şahsi olarak cezai sorumluluğunu öngören 1 yıl – 3 yıl arası hapis cezalarının, finansal bir yükümlülüğe şahsi cezai sorumluluk öngörülmüş olması nedeniyle ceza hukuku temel prensiplerine uygun olmadığı ve çok ağır olduğu, ancak kanunun hazırlık aşamasında bu maddeler konuşulurken tüm yöneticilerin ortak bir dille “kulüplere yönetici bulamayız” sözünü dile getirdiği, ancak halen kulüplerin yönetici bulabildiği, çünkü kulüp yöneticisi olmanın Türkiye’de ayrı bir imtiyaz olduğu ve bu kişilere tanınırlık sağladığı, yöneticilik pozisyonunu kullanan yöneticilerin kendisi ve çevresi adına siyasi ve ticari imtiyazlar elde edebildiği, bu nedenlerle SKSFK ile getirilen düzenlemelerin aslında yöneticiler açısından çok da korkutucu olmadığına ortaya çıktığı,
- Çok büyük gelirlere sahip olmayan ancak basketbol, futbol ve voleybol branşlarının dışında bünyesinde başka spor dallarını da barındıran spor kulüplerinin sırf amatör ruhla ve amatör branşları geliştirmek ve altyapıyı geliştirerek sporcu yetiştirmek adına zarar etmeyi göze alarak bu amatör branşlarda faaliyet gösterdiği, bu kulüplerin büyük futbol kulüpleri ile aynı gelir – gider yapısına sahip olmamasına rağmen Türkiye’deki tüm spor dallarında faaliyet gösteren tüm spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin SKSFK ile getirilen aynı düzenlemelere tabi tutulmasının çok da tutarlı olmadığı,
- Kulüplerin mali denetimlerinin mutlak surette yapılması gerektiği, çünkü ihlalleri nedeniyle yakalanmayacaklarını ya da yakalansalar dahi bir şey olmayacağını düşündükleri için SKSFK’da yer alan finansal düzenlemeleri ihlal ettikleri, bu nedenle denetimi yapacak kişilerin bu denetimleri en doğru biçimde ve kimseye taviz verilmeksizin hakkıyla gerçekleştirmesi gerektiği, ülkemizdeki temel sorunun denetimsizlik olduğu, denetimlerin layıkıyla ve denetlenenin kim olduğu önemsizmeden herkese eşit şekilde yaptırım uygulanmak şartıyla yürütülmesi gerektiği, ancak bunun sağlanamaması nedeniyle finansal sorunların devam etmekte olduğu,

- Sporcu ve personel giderleri açısından çalışanlara ve özellikle sporculara ödenen transfer ücreti, maaş, gelir vergisi, sosyal sigorta vergisi ve sair harcamaların toplam gelirlerin %40 - %50 oranlarını aşmaması gerekirken Türkiye’de bu harcamaları toplam gelirlerinin %100 - %120 oranında aşan kulüplerin bulunduğu, Türkiye’deki kulüplerin kültüründe; gelir kaynaklarında sıkıntı yaşanması durumunda maalesef çaycının ya da ofiste çalışan personelin maaşının kesildiği, arttırılmadığı ya da hak ettiği ücretin verilmediği ancak futbolcuya milyonlarca euroluk ücretin ödendiği ve bu durumun yönetsel açıdan önemli bir problem olduğu,
- Kulüplerin SKSFK ile getirilen finansal kriterleri sağlayacak kalitede ve liyakatta personelinin bulunmadığı, bu istikrarın hiçbir zaman sağlanamaması nedeniyle kulüplere yeni yöneticilerin gelip bir şeyler yapmaya çalıştıktan sonra kulüpten ayrıldığı, yeni gelen yönetimin bir öncekinin yaptıklarına bakmaksızın gerçekleştirilenleri tamamıyla hiçe saydığı, kişisel düşünceleriyle 6 aylık, 1 yıllık ya da 3 yıllık planlar kapsamında bambaşka bir sistem kurduğu ve geçmişte yapılan herşeyi görmezden geldiği, bu nedenle de bir adım ileri gidiliyormuş gibi gözüksünse de aslında iki adım geriye gidildiği,

Sonuçlarına ulaşılmıştır.

### **Öneriler:**

Araştırma bulguları kapsamında belirlenen öneriler araştırma sonuçları kapsamındaki öneriler ve gelecekte yapılacak araştırmalara yönelik öneriler şeklinde iki kısım şeklinde kategorize edilmiştir:

Araştırma sonuçlarına ilişkin öneriler açısından değerlendirme yapıldığında;

- Ekonomik faktörler açısından; basketbol, futbol ve voleybol spor dallarında mücadele eden spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin finansal sorunlarının en önemli nedeninin yüksek maliyetlerle ödenen transfer ücretleri ve sporcu maaşları olması nedeniyle denk bütçe şartının sağlanabilmesi için öncelikle bu giderlerin sınırlandırılması gerekmektedir. Bunun için uzun vadeli stratejik planlamalar yapılarak altyapıya yatırım yapılması, altyapıda oyuncu

yetiştirebilecek antrenör ve teknik ekip marifetiyle çalışmalar yapılması ve as takıma altyapıdan oyuncu yetiştirilmesi sağlanmalıdır. Bu sayede oyuncu ithal eden bir kulüp yerine oyuncu ihraç eden bir kulüp modeline dönüşülmesi için çalışmalar yürütülmesi faydalı olacaktır.

- Yönetimi etkileyen faktörler açısından; spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin yöneticilerinin karar alma süreçlerinin pek çok çeşitli faktöre bağlı olarak etkilenmesi nedeniyle kurumsal yönetim anlayışının benimsenmesi olumsuz yönde etkilenmektedir. Bu nedenle farklı bir yönetim anlayışı benimsenmek suretiyle spor kulüplerinin şirket mantığıyla çalıştırılması ve profesyonel maaşlı kişiler tarafından yönetilerek kâr elde etmeyi hedefleyen bir yönetim modeliyle yönetilmesi, kulüplerin gelir – gider dengesini yakalayarak kazanç sağlamasına ve finansal sürdürülebilirliklerini güvence altına almasına yardımcı olabilir.
- Finansal denetime ilişkin hukuki düzenlemeler açısından; araştırma kapsamında mercek altına alınan basketbol, futbol ve voleybol branşları dahil olmak üzere ülkemizde faaliyet gösteren spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin finansal sorunlarının önüne geçmek amacıyla SKSFK ile getirilen denk bütçe zorunluluğuna uyulması ve hedeflenen mali disipline kavuşabilmesi için GSB tarafından gerekli mali denetimlerin en hızlı şekilde başlatılması gerektiği düşünülmektedir.
- SKSFK'nın 26.04.2022 tarihinde yayınlanması ile birlikte yürürlüğe giren alacağın temlik, borç verme ve borçlanma sınırları ile denk bütçe esasına ilişkin diğer mali düzenlemelere spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin uyum sağlayıp sağlayamadığı ya da bu kriterleri ihlal edip etmediği, aradan geçen iki buçuk yıllık süreye rağmen finansal denetimlerin başlatılamamış olması nedeniyle tespit edilememiştir. Ayrıca bu finansal düzenlemeler bağlamında, GSB tarafından yapılacak mali denetimin usul ve esaslarına ilişkin alt düzenleyici işlemler henüz yürürlüğe girmemiştir. Bu nedenle spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri üzerinde yapılacak finansal denetime ilişkin yönetmelik ve diğer alt düzenleyici işlemlerin yürürlüğe konularak yürütülecek denetimlerin usul ve esasları ile çerçevesinin belirlenmesi ve yeknesak bir şekilde denetimlerin başlatılması fayda sağlayacaktır.

- Spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin başkan ve yöneticilerinin SKSFK ile getirilen finansal sınırlamaları ihlal ettiklerinin tespit edilemeyeceği ya da tespit edilse dahi yaptırım uygulanmayacağına dair inanışları nedeniyle sorumsuzca harcama yapmaya devam ettikleri, esas problemin yasal düzenlemeler bulunmaması değil bu düzenlemelerin denetiminin yapılmaması ve bu kurallara uyulmaması olduğunun görülmesi ve yeknesak bir şekilde etkili ve güvenilir denetim elemanları tarafından yapılacak denetimler sayesinde finansal düzenlemeleri ihlal eden yöneticilerin sorumluluğuna gidilmesi, kanuni düzenlemelerin ciddiye alınması açısından önem arz etmektedir.
- SKSFK ile getirilen finansal sınırlama ve kriterlerin kamuoyunda tanıtılması ve tartışılması farkındalık yaratılması adına faydalı olabilir. Spor kanallarında saatlerce bir futbol maçındaki pozisyonun tartışılması yerine SKSFK ve spor federasyonlarının finansal fair play düzenlemelerinden bahsedilse belki de spor kulüpleri tarafından sorumsuzca yapılan transfer harcamaları konusunda kamuoyunda bir farkındalık doğabilir ve kulüpler de bilinçlenerek harcama yaparken daha dikkat ve özenli davranabilir.
- Politika belirleyiciler tarafından SKSFK ile getirilen finansal denetimin başarılı olamayacağına kanaat getirmesi halinde Fransa’da uygulanan “DNCG” modelinde olduğu gibi tamamen bağımsız ve tarafsız alanında uzman kişilerin görev aldığı ve yalnızca spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin finansal denetiminden sorumlu, hızlı ve etkili karar alma yeteneğine ve tüzel kişiliğe sahip bir “üst kuruluş” kurularak, finansal denetime ilişkin görev ve yetkilerin bu kuruluş eliyle yürütülmesi seçeneğinin düşünülmesi fayda sağlayabilir.

Gelecekte yapılacak araştırmalara yönelik öneriler açısından değerlendirme yapıldığında;

- Bu araştırmada basketbol, futbol ve voleybol branşlarında faaliyet gösteren spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin finansal durumları incelenmiş olup diğer spor branşlarında faaliyet gösteren spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin de finansal durumları incelenerek ülke çapında her spor branşına göre kulüplerin finansal sürdürülebilirlik ilkeleri karşısındaki tutum ve davranışları araştırılabilir.

- Bu araştırma, SKSFK'nın yayımlandığı tarihten sonraki iki buçuk yıllık sürece ilişkin yaşanan sürece dair toplanan veriler doğrultusunda şekillendirilmiş olup periyodik dönemler halinde finansal denetime ilişkin olarak araştırmalar yapılması halinde yıllar itibarıyla spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin finansal sürdürülebilirliklerine ilişkin yaşanan gelişmeler ortaya konulabilir.
- Bu araştırmada spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri yöneticileriyle yapılan görüşlerden faydalanılmış olup gelecek dönemlerde yapılacak araştırmalarda, finansal düzenlemeleri yürürlüğe koyma yetkisine haiz politika belirleyiciler ve spor federasyonlarının yöneticileriyle görüşmeler gerçekleştirilerek finansal denetime ilişkin düzenlemeler hakkında bu kişilerin görüş ve önerileri açığa çıkartılabilir.
- SKSFK ile yürürlüğe konulan finansal düzenlemelere ilişkin olarak spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri üzerinde GSB tarafından henüz denetimlere başlanmamıştır. GSB tarafından denetimlerin başlatılması halinde SKSFK'nın uygulamada aksayan yönleri araştırılmak suretiyle yapılabilecek kanuni düzeltmelere ve yeniliklere ilişkin araştırmalar yapılarak öneriler geliştirilebilir.

## KAYNAKLAR

- Abdalla, I.S.A., and Murinde, V. (1997). Exchange Rate and Stock Price Interactions in Emerging Financial Markets: Evidence on India, Korea, Pakistan and the Philippines. *Applied Financial Economics*, 7, 25-35.
- Agergaard, S. (2011). Development and appropriation of an integration policy for sport: how danish sports clubs have become arenas for ethnic integration. *International Journal of Sport Policy And Politics*, 3(3),341-353.
- Ahtiainen, S., and Jarva, H. (2022). Has UEFA's financial fair play regulation increased football clubs' profitability?. *European Sport Management Quarterly*, 22(4),569-587.
- Alaa, M.A. (2017). Academies football as a source of self-financing of sports clubs (case study). *International Journal of Sports Science and Arts*, 5(005), 87-100.
- Alam, M.M., and Abdurraheem, I.I. (2023). COVID-19 and the financial crisis in the sports sector around the world. *Sport in Society*, 26(1),154-167.
- Alaminos, D., Esteban, I., and Fernández-Gómez, M.A. (2020). Financial performance analysis in European football clubs. *Entropy*, 22(9),1056.
- Andreff, W. (2007). French football: a financial crisis rooted in weak governance. *Journal of Sports Economics*, 8(6),652-661.
- Andreff, W. (2015). Governance of professional team sports clubs: Agency problem and soft budget constraint. In *Disequilibrium Sports Economics*, Edward Elgar Publishing, 175-227.
- Arslan, Z. (2010). Ağustos 1909 Tarihli Cemiyetler Kanunu Üzerinde Meclis-i Mebusan'da Yapılan Müzakereler ve Cemiyetlerin Yapılanmasında İttihat ve Terakki Örneği. The Negotiations Conducted on The Community Law Dated August 1909 in The Assembly of Deputies And The Example of Union And Progress During The Construction of Communities.
- Atghia, N., and Nazarian, A. (2023). Economic sustainability: a solution to the financial problems of football clubs. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 14(1),56-79.
- Ayanoğlu, T. (2019). The Scope and Limits of the Right to Sport in Turkish Law. In *Annales de la Faculté de Droit d'Istanbul*, 68,1-14.
- Balkanlı, O.A. (2002). Küresel ekonominin belirleyici faktörleri üzerine. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1),13-26.
- Barget, E., and Chavinier-Rela, S. (2017). The analysis of amateur sports clubs funding: a European perspective. *Athens Journal of Sports*, 4(1),7-34.
- Bartholomew, K., Henderson, A.J.Z., & Marcia, J.E. (2000). Coding semi-structured interviews in social psychological research. *Cambridge: Cambridge University Press*, 286-312.

- Bernard, H.R. (2017). *Research methods in anthropology: Qualitative and quantitative approaches*. London: Rowman & Littlefield.
- Beşiktaş Jimnatik Kulübü, (2024). [www.bjk.com.tr/tr](http://www.bjk.com.tr/tr).
- Biçer, A.B., Çolakoglu, T., & Eraslan, A. (2022). Türkiye'deki Spor Kulüplerinin Yönetsel Sorunları: Futbol Kulüpleri Örneği. *Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi*, 5(3),365-382.
- Birkhäuser, S., Kaserer, C., & Urban, D. (2019). Did UEFA's financial fair play harm competition in European football leagues? *Review of Managerial Science*, 13(1),113–145.
- Breuer, C., Feiler, S., Llopis-Goig, R., Elmoose-Østerlund, K., Bürgi, R., Claes, E. & Van Der Werff, H. (2017). Characteristics of European Sports Clubs. A Comparison of the Structure, Management, Voluntary Work and Social Integration Among Sports Clubs Across Ten European Countries.
- Breuer, C., and Wicker, P. (2010). Sports economic analysis of the life situation of elite athletes in Germany, Bonn, Germany.
- Bristowe, K., Selman, L., & Murtagh, F.E. (2015). Qualitative research methods in renal medicine: an introduction. *Nephrology Dialysis Transplantation*, 30(9),1424-1431.
- Boothby, J., and Tungatt, M.F. (1978). Amateur Sports Clubs. Their Salient Features and Major Advantages. *International Review of Sport Sociology*, 13(4),25-35.
- Cabane, C. (2014). Unemployment Duration and Sport Participation. *International Journal of Sport Finance*, 9(3),261-280.
- Callejo, M.B., and Forcadell, F.J. (2006). Real Madrid football club: A new model of business organization for sports clubs in Spain. *Global Business and Organizational Excellence*, 26(1), 51-64.
- Cassell, C., and Symon, G. (2004). *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: Sage Publications.
- Cheung, Y.W., and Sengupta, R. (2013). Impact of exchange rate movements on exports: an analysis of Indian non-financial sector firms. *Journal of International Money and Finance*, 39,231-245.
- Cho, J. (2006). Validity in qualitative research revisited . *Qualitative research, Sage Journals*, 6(3),319-340.
- Clemes, M.D., Brush, G.J., & Collins, M.J. (2011). Analysing the professional sport experience: A hierarchical approach. *Sport management review*, 14(4),370-388.
- Cordery, C.J., and Baskerville, R.F. (2010). Assessing financial vulnerability in nonprofit sports organisations.
- Corthouts, J., Thibaut, E., Breuer, C., Feiler, S., James, M. Llopis-Goig, R., & Scheerder, J. (2020). Social inclusion in sports clubs across europe: determinants of social innovation. *The European Journal of Social Science Research*, 33(1),21-51.

- Creswell, J.W. (1998). *Qualitative inquiry and research design. Choosing among five traditions*. London: Sage Publications.
- Creswell, J.W. (2013). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative*. New York: Prentice Hall Upper Saddle River.
- Creswell, J.W., and Creswell, J.D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. London: Sage Publications.
- Crowe, S., Cresswell, K., Robertson, A., Huby, G., Avery, A., & Sheikh, A. (2011). The case study approach. *BMC Medical Research Methodology*, 11(1),1-9.
- Cruz, J.M., Schregel, J.P., & Zülch, H. (2022). Measuring robustness: sustainable success factors affecting professional football clubs. *Sport, Business and Management: an International Journal*, 12(3),323-341.
- Çakmak, U. (2019). Futbol ekonomisi: Avrupa ve Türkiye üzerine karşılaştırmalı bir inceleme. [Yüksek lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çalkaya, M. (2018). *Finansal fair play kriterlerinin kurumsal çerçevesi, futbola etkisi ve başa baş kuralı hesaplamasının futbol kulüpleri üzerinde uygulaması* [Yüksek lisans tezi]. Başkent Üniversitesi.
- Çelik, H., Baykal, N.B., & Memur, H.N.K. (2020). Nitel veri analizi ve temel ilkeleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 8(1),379-406.
- Çeribaş, D. (2020). Türkiye’de Sporcu Ücretlerinin Vergilendirilmesi. *Hacettepe Hukuk Fakültesi Dergisi*, 10(2),555-583.
- Çini, N.G., Kuyucu, E.G., & Çelik, A. (2023). Profesyonel spor kulüpleri tarafından sağlanan hizmetlerin ilişki kalitesi üzerindeki etkisi. *Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi*, 6(1-Cumhuriyet’in 100. Yılı Özel Sayısı), 1071-1082.
- Da Silva, E.C., and Las Casas, A.L. (2017). Sport fans as consumers: an approach to sport marketing. *British Journal of Marketing Studies*, 5(4),36-48.
- D’Andrea, A., and Masciandro, D. (2016). Financial fair play in European football: economics and political economy - a review essay, BAFFI CAREFIN Centre Research Paper Series, 15,1-22.
- Dahlgren, L., Emmelin, M., & Winkvist, A. (2004). *Qualitative methodology for international public health*. Umea University.
- De Groot, G.R., (2006). Sports and unfair competition via nationality law. *Maastricht Journal of European and Comparative Law*, 13(2),161-171.
- Deloitte, (2017). Annual review of football finance: Ahead of the curve. Sports Business Group at Deloitte.
- Denzin, N.K., and Lincoln, Y.S. (Ed.). (2000). *Introduction: The discipline and practice of qualitative research*. London: Sage Publications.

- Devecioğlu, S., Çoban, B., & Karakaya, Y.E. (2011). Spor kulüplerinin yönetim modellerinin değerlendirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31.
- Dernekler Kanunu. (2004, 23 Kasım) *Resmi Gazete*. (Sayı: 25649).
- Dernekler Yönetmeliği. (2005, 31 Mart) *Resmi Gazete*. (Sayı: 25772).
- Devecioğlu, S., Çoban, B., Karakaya, Y.E., & Karataş, Ö. (2012). Türkiye’de spor kulüplerinin şirketleşmeye yönelimlerinin değerlendirilmesi. *Spor metre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 10(2),35-42.
- Devrilmez, E., and Koçak, S. (2013) Türk spor tarihinde spor şuralarının önemi ve kazanımları. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 77-88.
- Dietl, H.M., and Franck, E. (2007). Governance failure and financial crisis in German football. *Journal of Sports Economics*, 8(6),662-669.
- Dimitropoulos, P. (2010). The Financial Performance of the Greek Football Clubs. *Choregia*, 6(1).
- Dimitropoulos, P. (2016). Audit selection in the European football industry under union of European football associations financial fair play. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(3),901-906.
- Doherty, A., Misener, K., & Cuskelly, G. (2014). Toward a multidimensional framework of capacity in community sport clubs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43,124-142.
- Doğaner, S., Erdevciler, Ö., Balcı, V., Uyar, Y., Bağış, T. Ö., & Ercan, M. (2021). Futbol Taraftarlarının Fanatiklik Düzeylerinin Belirlenmesi. *Spor metre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 19(4),257-269.
- Doğu, G.A. ve Sunay, H. (2010). Uluslararası İlişkiler ve Spor. *Spor metre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 8(3),93-100.
- Durmuş, N.K. (2016). Spor kulüplerinin vergilendirilmesi. *Türkiye Adalet Akademisi Dergisi*, (27),245-278.
- Eime, R.M., Payne, W.R., & Harvey, J.T. (2008). Making sporting clubs healthy and welcoming environments: a strategy to increase participation. *Journal of Science and Medicine in Sport*, 11(2),146-154.
- Ekenci, G. (2000). Türkiye'deki müessese spor kulüplerinin kurumsal kültürlerinin toplam kalite yönetimine uygunluğu. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 5(4),43-54.
- Elektronik Defter Genel Tebliği. (Sıra No: 1) (2011, 13 Aralık) *Resmi Gazete*. (Sayı: 28141).
- Elmose-Østerlund, K., Ibsen, B., Nagel, S., & Scherder, J. (2017). *Explaining similarities and differences between European sports clubs: An overview of the main similarities and differences between sports clubs in ten European countries the potential explanations*. Institut for Idræt og Biomekanik, Syddansk Universitet.

- Elmose-Østerlund, K., Ibsen, B., Nagel, S., & Scheerder, J. (2020). The contribution of sports clubs to public welfare in European societies. A cross-national comparative perspective. *Functions of sports clubs in European Societies: A cross-National comparative study*, 345-385.
- Ergül, N. (2017). Spor kulüplerinin futboldaki başarıları ile spor şirketlerinin finansal başarıları arasındaki ilişkinin test edilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35(3),43-71.
- Erlandson, D.A., Harris, E.L., Skipper, B.L., & Allen, S.T. (1993). *Doing naturalistic inquiry: A guide to methods*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Ertaş, Ş. ve Petek, H. (2005) *Spor hukuku*. Ankara: Yetkin Yayınları.
- Evans, R., Walters, G., & Tacon, R. (2019). Assessing the effectiveness of financial regulation in the English Football League. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 32(7),1876-1897.
- Feiler, S., Wicker, P., & Breuer, C. (2019). Public subsidies for sports clubs in Germany: funding regulations vs. empirical evidence. *European Sport Management Quarterly*, 19(5),562-582.
- Feiler, S., Coates, D., Wicker, P., & Breuer, C. (2023). The perceived financial situation of nonprofit sports clubs explained by objective financial measures. *Sport Management Review*, 26(4),607-627.
- FIBA General Statutes, (3 June 2021). Erişim adresi: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.fiba.basketball/documents/fiba-general-statutes.pdf
- FIFA Statutes, (May 2022 edition). Erişim adresi: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://digitalhub.fifa.com/m/3815fa68bd9f4ad8/original/FIFA\_Statutes\_2022-EN.pdf
- Fırat, B.F. ve Tanyeri, Y. (2022). Türkiye’de spor kulüplerin yasal dayanağı. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 20(4),41-55.
- Fişek, K. (1998). *Devlet politikası ve toplumsal yasayla ilişkileri açısından spor yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını. KİTAP
- Franck, E. (2014). Financial fair play in European club football:wWhat is it all about? *International Journal of Sport Finance*, 9(3),193–217.
- Francois, A., Dermit-Richard, N., Plumley, D., Wilson, R., & Heutte, N. (2022). The effectiveness of UEFA financial fair play: Evidence from England and France, *Sport, Business and Management: An International Journal*, 12(3),342-362.
- Freestone, C. J., & Manoli, A. E. (2017). Financial fair play and competitive balance in the premier league. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 7(2),175–196.
- Gali, J., and Monacelli, T. (2005). Monetary policy and exchange rate volatility in a small open economy. *Review of Economic Studies*, 72,707-734.

- Galarriotis, E., Germain, C., & Zopounidis, C. (2018). A combined methodology for the concurrent evaluation of the business, financial and sports performance of football clubs: the case of France. *Annals of Operations Research*, 266(1),589-612.
- Gelir Vergisi Kanunu. (1961, 6 Ocak) *Resmi Gazete*. (Sayı: 10700).
- Gallagher, R., & Quinn, B. (2020). Regulatory own goals: The unintended consequences of economic regulation in professional football. *European Sport Management Quarterly*, 20(2),151–170.
- Gammelsæter, H. (2010). Institutional pluralism and governance in “commercialized” sport clubs. *European Sport Management Quarterly*, 10(5),569-594.
- Garcia, B. (2009). Sport governance after the White Paper: the demise of the European model?. *International Journal of Sport Policy*, 1(3),267-284.
- García, J., and Rodríguez, P. (2003). From sports clubs to stock companies: The financial structure of football in Spain, 1992–2001. *European Sport Management Quarterly*, 3(4),253-269.
- García, B., Vermeersch, A., & Weatherill, S. (2017). A new horizon in European sports law: the application of the EU state aid rules meets the specific nature of sport. *European Competition Journal*, 13,28-61.
- Gençlik ve Spor Bakanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı. (2023). 2023 Faaliyet Raporu. <https://sgb.gsb.gov.tr/Sayfalar/3765/3396/faaliyet-raporlari.aspx> İNTERNET KAYNAKLARI
- Gençlik ve Spor Bakanlığı. (2020). Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Çalıştayı Sonuç Raporu. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://sporkanunu.gsb.gov.tr/dist/images/sonuc-raporu.pdf>
- Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü. (1999). *Spor şurası*. Ankara: Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü.
- Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü. (2008). *Spor şurası*. Ankara: Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü.
- Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği. (2005, 8 Temmuz) *Resmi Gazete*. (Sayı: 25869).
- Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Sponsorluk Yönetmeliği. (2004, 16 Haziran) *Resmi Gazete*. (Sayı: 25494).
- Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu. (1986, 21 Mayıs) *Resmi Gazete*. (Sayı: 19120).
- Goldmann, K. (2021). Sectoral analysis of Polish sports clubs with the public benefit organization status. *Journal of Physical Education and Sport*, 21(5), 2769-2775.
- Gökalp, N. (2003). Ekonomide güven faktörü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2),163-174.

- Guba, E.G., and Lincoln, Y.S. (2005). *Competing paradigms in qualitative research*. In: Denzin N, Lincoln Y (eds). *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gouguet, J.J., and Primault, D. (2006). The French exception'. *Journal of Sports Economics*, 7(1),47-59.
- Güngör, A. (2014). Avrupa futbol pazarının ekonomik boyutu ve avrupa futbol kulüplerinde finansal performans analizi. *İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2),133-160.
- Gürbüz, S., ve Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Haugen, K.K., and Solberg, H.A. (2010). the financial crisis in european football—a game theoretic approach. *European Sport Management Quarterly*, 10(5),553-567.
- [https://en.wikipedia.org/wiki/Direction\\_Nationale\\_du\\_Contr%C3%B4le\\_de\\_Gestion](https://en.wikipedia.org/wiki/Direction_Nationale_du_Contr%C3%B4le_de_Gestion), (Erişim tarihi:12/02/2024).
- [https://tr.wikipedia.org/wiki/2021-22\\_Basketbol\\_S%C3%BCper\\_Ligi](https://tr.wikipedia.org/wiki/2021-22_Basketbol_S%C3%BCper_Ligi), (Erişim tarihi:10/03/2024).
- <https://www.tff.org/default.aspx?pageID=198>, (Erişim tarihi:10/03/2024).
- <https://www.tff.org/default.aspx?pageID=198>, (Erişim Tarihi: 11/12/2023).
- Ibsen, B., Elmoose-Østerlund, K., Feiler, S., Breuer, C., Seippel, Ø., Van der Roest, J.W., & 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(5),1148-1163.
- Irvine, A., Drew, P., & Sainsbury, R. (2013). Am I not answering your questions properly?" Clarification, adequacy and responsiveness in semi-structured telephone and face-to-face interviews. *QUALITATIVE RESEARCH*, 13,87-106.
- İmamoğlu, A.F., Karaoğlu, E., & Erturan, E.E. (2007). Türkiye'de spor kulüplerinin yapısal nitelikleri ve temel problemleri. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 12(3),35-61.
- Józwiak, P. (2021). Legal problems of financing sports clubs by local governments in Poland as a reason for interdisciplinary and legal-comparative research. *Journal of Physical Education and Sport*, 21,1098-1105.
- Karasar, N. (2007). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel yayıncılık.
- Kirk, J., and Miller, M.L. (1986). *Reliability and validity in qualitative research*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Knop, P. D., Meerbeek, R. V., Vanreusel, B., Laporte, W., Theeboom, M., Wittock, H., & Martelaer, K. D. (1996). Sports clubs in crisis? the flemish situation. *European Journal for Sport Management*, 2(2),36-47.

- Koenigstorfer, J., and Wemmer, F. (2019). What makes sports clubs successful at recruiting and retaining members from the perspective of managers? results from a random forest analysis. *Journal of Global Sport Management*, 1-20.
- Kulüplerin Futbol Dalında Tescili Talimatı. (2022, 15 Aralık). Erişim adresi: <https://www.tff.org/Resources/TFF/Documents/TALIMATLAR/Kul%C3%BCplerin-Futbol-Dalinda-Tescili-Talimati.pdf>
- Kurumlar Vergisi Kanunu. (2006, 21 Haziran) *Resmi Gazete*. (Sayı: 26205).
- Küçükgüngör, E. (1998). Türk hukukunda sporcuların hukuki durumu. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 2(2).
- Kokko, S. (2014). Sports clubs as settings for health promotion: Fundamentals and an overview to research. *Scandinavian journal of public health*, 42(15),60-65.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. I housan Uaks.
- Lago, U. Simmons, R. & Szymanski, S. (2006). The financial crisis in European football: An introduction. *Journal of sports economics*, 7(1),3-12.
- LeCompte, M.D. (2000). Analyzing qualitative data. *Theory into practice*, 39(3),146-154.
- Lincoln, Y.S. and Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Mareque, M., Barajas, A., & Lopez-Corrales, F. (2018). The impact of union of european football associations (UEFA) financial fair play regulation on audit fees: evidence from Spanish football. *International Journal of Financial Studies*, 6(4),92.
- Mason, D. S. (1999). What is the sports product and who buys it? The marketing of professional sports leagues. *European Journal of marketing*, 33(3/4),402-419.
- Mathieu, J. (2009). Efficiency of French football clubs and its dynamics. Munich Personal RePEe Archive (MPRA), 19828,1-18.
- McIntosh, M.J., and Morse, J.M. (2015). Situating and constructing diversity in semi-structured interviews. *Global qualitative nursing research*, 2.
- Merriam, S.B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Miles, M. B., and Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. New York: Sage.
- Miragaia, D., Ferreira, J., Carvalho, A., & Ratten, V. (2019). Interactions between financial efficiency and sports performance: Data for a sustainable entrepreneurial approach of European professional football clubs. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 8(1),84-102.
- Morse, J.M. (Ed.). (1992). *Qualitative health research (Vol. 22)*. Newbury Park, CA: Sage.

- Moser, A., and Korstjens, I. (2018). Series: practical guidance to qualitative research. part 3: Sampling, data collection and analysis. *European Journal of General Practice*, 24(1),9-18.
- Müller, J.C., Lammert, J., & Hovemann, G. (2012). The financial fair play regulations of UEFA: an adequate concept to ensure the long-term viability and sustainability of european club football?. *International Journal of Sport Finance*, 7(2),117-141.
- Nagel, S. (2008). Goals of sports clubs. *European journal for sport and society*, 5(2),121-141.
- Nichols, G., and Shepherd, M. (2006). Volunteering in sport: the use of ratio analysis to analyse volunteering and participation, *Managing Leisure*, 11(4),205-216.
- Nichols, G. (2013). voluntary sports clubs and sport development. sport development: policy, *Process and Practice*, 213-230.
- Noble, H., and Smith, J. (2014). Qualitative data analysis: a practical example. *Evidence-Based Nursing*, 17(1),2-3.
- Noll, R.G. (2007). Broadcasting and team sports. *Scottish Journal of Political Economy*, 54(3),400-421.
- Nunnenkamp, P. (2002). Determinants of FDI in developing countries: has globalization changed the rules of the game. *Kiel Working Paper*, 1122,1-44.
- Ohman, A. (2005). Qualitative methodology for rehabilitation research. *Journal of Rehabilitation Medicine*, 37(5),273-280.
- Okul Spor Faaliyetleri Yönetmeliği. (2 Kasım, 2019) *Resmi Gazete*. (Sayı: 30936).
- 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.
- Öğüt, E.E. ve Şahin, M.Y. (2017). Amatör spor kulüplerinin sorunları: Açımlayıcı bir araştırma. *Spor Bilimleri Dergisi*, 28(2),49-68.
- Özcan, Z.T. (2015). Derneklerin faaliyetleri (Activities of associations). *İzmir Barosu Dergisi*, 99 -140.
- Özevin, O. (2016). UEFA mali fair play düzenlemesinin Avrupa futbolu ve Türkiye Süper Ligi dört büyük futbol kulübü üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *Journal of International Social Research*, 9(44),1166-1184.
- Patton, M. Q. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*. Newbury Park: Sage publications.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. CA: Sage publications.
- Peeters, F. (2014). *Financial fair play in European football* [Yüksek lisans tezi]. University of Antwerp.

- Peeters, T., and Szymanski, S. (2014). Financial fair play in European football. *Economic Policy*, 29(78),343–390.
- Plummley, D., Ramchandani, G., & Wilson, R. (2019). The unintended consequence of Financial Fair Play. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 9(2),118–133.
- Pourzarnegar, J. (2022). The viewpoint of sports clubs’ managers on sports marketing. *Sports Business Journal*, 2(1),105-117.
- Preuss, H., Haugen, K., & Schubert, M. (2014). UEFA financial fair play: the curse of regulation. *European Journal of Sport Studies*, 2(1),33-51.
- Sağdıç, R. (2020). Riske maruz değer ölçüm yöntemleri aracılığıyla BIST’te işlem gören spor kulüpleri üzerine bir uygulama. [Yüksek lisans tezi]. Bursa Uludağ Üniversitesi.
- Sakıncı, İ., Açıklan, S., & Soygüden, A. (2017). Evaluation of the relationship between financial performance and sport success in European football. *Journal of Physical Education and Sport*, 17(1),16-22.
- Samur, S. (2017). Management model in sports clubs. *International Journal of Development Research*, 7(11),17090-17094.
- Sandelowski, M. (1995). Qualitative analysis: What it is and how to begin. *Research in Nursing & Health*, 18(4),371-375.
- Sass, M. (2016). Glory hunters, sugar daddies, and long-term competitive balance under UEFA Financial Fair Play. *Journal of Sports Economics*, 17(2),148-158.
- Sarah, C., Kathrin, C., Ann, R., Guro, H., Anthony, A., & Aziz, S. (2011). The case study approach. *BMC Research Medical Methodology*, 11(1),100.
- Schubert, M., and Lopez-Frias, F.J. (2019). Walk the talk: Financial fairness in European club football. *Sport, Ethics and Philosophy*, 13(1),33-48.
- Seippel, Ø., Breuer, C., Elmoose-Østerlund, K., Feiler, S., Perényi, S., Piątkowska, M., & Scheerder, J. (2023). In troubled water? European sports clubs: their problems, capacities and opportunities. *Journal of Global Sport Management*, 8(1),203-225.
- Sermaye Piyasası Kanunu. (2012, 30 Aralık) *Resmi Gazete*. (Sayı: 28513).
- Serrano-Durá, J., Molina, P., & Martínez-Baena, A. (2021). Systematic review of research on fair play and sporting competition. *Sport, Education and Society*, 26(6),648-662.
- Sevim, A. ve Bülbül, S. (2017). UEFA finansal fair play (FFP) kriterleri kapsamında türk futbolunda finansal raporlamanın önemi ve bir sistem gerekliliği. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 27(2),187-212.
- Shaw, D., and Satalkar, P. (2018). Researchers’ interpretations of research integrity: A qualitative study. *Accountability in Research*, 25(2),79-93.

- Sichei, M.M., and Kinyondo, G. (2012). Determinants of foreign direct investment in Africa: a panel data analysis. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(18),84-97.
- Skille, E.A. (2008). Understanding sport clubs as sport policy implementers: A theoretical framework for the analysis of the implementation of central sport policy through local and voluntary sport organizations. *International review for the sociology of sport*, 43(2),181-200.
- Skille, E.A. (2010). Competitiveness and health: the work of sport clubs as seen by sport clubs representatives-a Norwegian case study. *International Review for the Sociology of Sport*, 45(1),73-85.
- Solberg, H.A., and Haugen, K.K. (2010). European club football: why enormous revenues are not enough? *Sport in Society*, 13(2),329-343.
- Soygüden, A. (2016). Profesyonel futbol kulüplerinin gelir kaynaklarının incelenmesi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(4),21-35.
- Spor Anonim Şirketlerinin Esas Sözleşmesinin Asgari İçeriği, Ortaklık Yapısı, Pay Sahipliği, Sermayesi ve Organlarına İlişkin Usul ve Esaslar Tebliği. (2022, 26 Temmuz) *Resmi Gazete*. (Sayı: 31904).
- Spor Kanunu Bilgilendirme Platformu. (13-17 Ocak 2020). Erişim adresi: <https://sporkanunu.gsb.gov.tr/>
- Spor Kulüpleri ve Spor Anonim Şirketleri Tescil Yönetmeliği. (2022, 7 Temmuz) *Resmi Gazete*. (Sayı: 31890).
- Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu. (2022, 26 Nisan) *Resmi Gazete*. (Sayı: 31821).
- Spor Kulüpleri Tarafından Tutulacak Defter ve Kayıtlar Hakkında Yönetmelik. (2022, 7 Eylül) *Resmi Gazete*. (Sayı: 31946).
- Spor Kulüpleri ve Spor Anonim Şirketlerinin Borçlanma Sınırlamalarından Muafiyetlerine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik. (2022, 22 Aralık) *Resmi Gazete*. (Sayı: 32051).
- Spor Kulüplerinin Birleşmesi ve Mal Varlığı Devri Yapmalarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik. (2022, 14 Eylül) *Resmi Gazete*. (Sayı: 31953).
- Spor Kulüplerinin Genel Kurul ve Yönetim Kurulu Toplantılarının Elektronik Ortamda Yapılmasına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik. (2022, 10 Kasım) *Resmi Gazete*. (Sayı: 32009).
- Spor Toto Teşkilat Başkanlığı İsim Hakları Yönetmeliği. (2009, 14 Mart) *Resmi Gazete*. (Sayı: 27169).
- Strang, P. (2000). Qualitative research methods in palliative medicine and palliative oncology-an introduction. *Acta Oncologica*, 39(8),911-917.
- Strauss, A., and Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. New Delhi: SAGE.

- Storm, R.K. (2010). Professional team sports clubs and profits: an irreconcilable combination. *Observing Sport: Modern System Theoretical Approaches*, Schorndorf: Hofmann Verlag, 103-130.
- Sultanoğlu, B. (2008). *Hisseleri halka arz edilen Türk futbol kulüplerinin mali tablolarının Türkiye Muhasebe Standartları çerçevesinde incelenmesi* [Yüksek lisans tezi]. Başkent Üniversitesi.
- Sunay, H. (2004). Spor kulüplerinde şirketleşme (bazı Avrupa ülkeleri ve Türkiye’den örnekler). *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 9(2),69-76.
- Sunay, H., ve Kaya, B. (2019). Türkiye İtalya Fransa ve İspanya spor sistemlerinin spor kulübü yapılanması düzeyinde karşılaştırılması. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 17(2),75-91.
- Şit, M., ve Karadağ, H. (2019). Döviz kurunu belirleyen ekonomik faktörler: Türkiye ekonomisi için ardsinir testi uygulaması. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (23),151-168.
- Taştan, H.Ş., ve Yiğit, O. (2023). Türkiye’de Spor Kulüpleri Sayıları İle Lisanslı Ve Faal Sporcu Sayıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2),181-190.
- Terci, M.G. (2019). futbol kulüplerinin UEFA finansal fair play mali kriterleri kapsamında denk hesap şartı ve mali yapılarının rasyo analizi yöntemiyle incelenmesi: Fenerbahçe AŞ ve Trabzonspor AŞ örneği. *Muhasebe ve Finans İncelemeleri Dergisi*, 2(2),81-93.
- Ticari Defterlere İlişkin Tebliğ. (2012, 19 Aralık) *Resmi Gazete*. (Sayı: 28502).
- Terrien, M., Dufau, B., Carin, Y., & Andreff, W. (2021). Economic models of French amateur soccer clubs. from one crisis to the other: which transformation?. *Journal of Global Sport Management*, 1-21.
- Tutar, S. (2018). Finansal fair-play kriterlerine uyum süreci futbol kulüplerinin muhasebe uygulamalarında manipülatif eylemleri tetikler mi?. *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 2(3),126-138.
- Türe, G. (2022). Kazanç paylaşma yasağını ihlalin sendikalar bakımından hüküm ve sonuçları. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 26(4),103-140.
- Türkiye Basketbol Federasyonu Kulüp Mali Denetim ve Lisans Talimatı (2019, 21 Ağustos). Erişim adresi: <https://shgm.gsb.gov.tr/Federasyonlar/31/3/turkiye-basketbol-federasyonu-baskanligi.aspx>
- Türkiye Basketbol Federasyonu Kulüp Mali Denetim ve Lisans Talimatı. (2021, 22 Nisan). Erişim adresi: <https://shgm.gsb.gov.tr/Public/images/SGM/Federasyon/51631KULUPMALIDENETIMVELI SANSTALIMATI.pdf>
- Türkiye Basketbol Federasyonu Spor Kulüpleri ve Spor Anonim Şirketleri Mali Denetim ve Lisans Talimatı. (2023, 3 Temmuz). Erişim adresi: <https://shgm.gsb.gov.tr/Public/images/SGM/Federasyon/33959Spor%20Kul%C3%BCpleri%2>

0ve%20Spor%20Anonim%20%C5%9Eirketleri%20Mali%20Denetim%20ve%20Lisans%20T  
alimat%C4%B1.pdf

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası. (1982, 9 Kasım) *Resmi Gazete*. (Sayı: 17863).

Türkiye Futbol Federasyonu Futbol Kulüpleri Tescil Talimatı. (2009, 11 Haziran). Erişim adresi:  
<https://www.tff.org/default.aspx?pageID=132>

Türkiye Futbol Federasyonu Kulüp Lisans ve Mali Fair Play Talimatı. (2012, 7 Aralık). Erişim adresi:  
<https://www.tff.org/default.aspx?pageID=687&ftxtID=16891>

Türkiye Futbol Federasyonu Kulüp Lisans ve Finansal Fair Play Talimatı. (2019, 28 Haziran). Erişim  
adres: <https://www.tff.org/default.aspx?pageID=132>

Türkiye Futbol Federasyonu Kulüp Lisans ve Finansal Sürdürülebilirlik Talimatı. (2022, 30 Aralık).  
Erişim  
adres:chromeextension://efaidnbmninnibpcjpcglclefindmkaj/<https://www.tff.org/Resources/TFF/Documents/TALIMATLAR/Kulup-Lisans-ve-Finansal-Surdurulebilirlik-Talimati.pdf>

Türkiye Futbol Federasyonu Profesyonel Futbolcuların Statüsü ve Transferleri Talimatı. (2016, 11  
Ağustos). Erişim  
adres:<https://www.tff.org/Resources/TFF/Documents/TALIMATLAR/Profesyonel-Futbolcularin-Statusu-ve-Transferleri-Talimati.pdf>

Türkiye Futbol Federasyonu Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun. (2019, 16 Mayıs) *Resmi Gazete*.  
(Sayı: 27230).

Türkiye Okul Sporları Federasyonu Ana Statüsü (Mülga). (2007, 1 Ekim). *Resmi Gazete* (Sayı: 29136  
mükerrer).

Türkiye Okul Sporları Federasyonunun Kapatılmasına Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi. (2023, 9  
Haziran). *Resmi Gazete* (Sayı: 32216).

Türk Ticaret Kanunu. (2011, 14 Şubat) *Resmi Gazete*. (Sayı: 27846).

UEFA Club Licensing and Financial Sustainability Regulations. (2024). Erişim adresi:  
<https://documents.uefa.com/r/UEFA-Club-Licensing-and-Financial-Sustainability-Regulations-2024-Online>.

UEFA Statutes. (2021), Erişim adresi: <https://documents.uefa.com/v/u/OsXl2S7PUiUKy7gCop4Q5w>.

Uluyol, O. (2014). Süper Lig futbol kulüplerinin finansal performans analizi/financial performance  
analysis of super league football clubs. *Journal of Yaşar University*, 9(34),5716-5731.

Wicker, P., and 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., Vos, S., Scheerder, J., & Breuer, C. (2013). The link between resource problems and interorganisational relationships: A quantitative study of Western European sport clubs. *Managing leisure*, 18(1),31-45.
- Van Kleef, R. (2014). The legal status of disciplinary regulations in sport. *The International Sports Law Journal*, 14(1),24-45.
- Vos, S., Breesch, D., & Scheerder, J. (2012). Undeclared work in non-profit sports clubs: a mixed method approach for assessing the size and motives. *Voluntas, International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(4),846-869.
- Vöpel, H. (2013). Is financial fair play really justified? an economic and legal assessment of UEFA's financial fair play rules, HWWI Policy Paper, 79.
- Walcott, H.F. (1994). *Transforming qualitative data: Description, analysis and interpretation*. London: SAGE.
- Weatherill, S. (2014). Is the pyramid compatible with EC law?. *European Sports Law: Collected Papers*, 295-309.
- Wicker, P., Longley, N., & Breuer, C. (2015). Revenue Volatility in German Nonprofit Sports Clubs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(1),5-24.
- Winand, M., Zintz, T., & Scheerder, J. (2012). A financial management tool for sport federations. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 2(3),225-240.
- Woods, M., Paulus, T., Atkins, D.P., & Macklin, R. (2016). Advancing qualitative research using qualitative data analysis software (QDAS)? Reviewing potential versus practice in published studies using ATLAS. ti and NVivo, 1994–2013. *Social Science Computer Review*, 34(5),597-617.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, Y. ve Şahin, S. (2019). Elit güreşçilerin doping ve ergojenik yardım hakkındaki bilgi ve kullanma düzeylerinin incelenmesi. *Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(2),187-204.
- Yıldız, S. (2008). Profesyonel futbol şubeleri bulunan spor kulüplerinin mali yapılarının karşılaştırılması (Manchester United futbol kulübü-Fenerbahçe spor kulübü örneği). [Yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Yin, R.K. (2008). *Case Study Research: Design and Methods (4th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yurtsizoglu, Z. (2023). Yeni spor yasasının ekonomik ve mali hükümleri üzerine bir inceleme. *Journal of ROL Sport Sciences*, 4(1),381-393.
- Yüce, A.A. (2022). 7405 sayılı Spor Kulüpleri Ve Spor Federasyonları Kanunu'na göre spor anonim şirketleri ve bu şirketlerin diğer anonim şirketlerle karşılaştırılması. *Necmettin Erbakan Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 5(2),482-500.

## EKLER

### EK - 1 Etik Kurul Onayı



T.C.  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Etik Kurulu Başkanlığı

Sayı : 56786525-050.04.04 / 767907  
Konu : Etik Kurul Kararı Hakkında

27.12.2022

Sayın Dinçer ÇERİBAŞ

İlgi: 04/11/2022 tarihli başvurunuz.

“Spor Klüpleri ve Spor Anonim Şirketlerinin Finansal Denetimi” başlıklı teziniz ile ilgili olarak Ankara Üniversitesi Etik Kurulunun 19/12/2022 tarihli toplantısında alınan 20/186 sayılı kararın bir örneği ilişikte gönderilmektedir.

Bilgilerinizi saygılarımla rica ederim.

Prof. Dr. Ercan BAYAZITLI  
Rektör a.  
Rektör Yardımcısı

EKLER:  
Karar Örneği (1 sayfa)

**ANKARA ÜNİVERSİTESİ**  
**SAĞLIK BİLİMLERİ ALT ETİK KURULU**  
**KARAR ÖRNEĞİ**

**Karar Tarihi** : 19/12/2022

**Toplantı Sayısı** : 20

**Karar Sayısı** : 186

186-Üniversitemiz Sağlık Bilimleri Enstitüsü Spor Bilimleri Anabilim Dalı doktora öğrencisi **Dinçer ÇERİBAŞ**'ın "Spor Klüpleri ve Spor Anonim Şirketlerinin Finansal Denetimi" başlıklı tezi ile ilgili 04/11/2022 tarihli "İnsan Üzerinde Yapılan Klinik Dışı Araştırmalar Başvuru Formu" Etik Kurulumuzca incelenmiştir.

Yapılan görüşmeler ve incelemeler sonucunda üyesi **Dinçer ÇERİBAŞ**'ın "Spor Klüpleri ve Spor Anonim Şirketlerinin Finansal Denetimi" başlıklı tezi ile ilgili COVID-19 salgını nedeniyle; çalışma takviminiz de dahil araştırmanızda oluşabilecek tüm değişikliklerin Etik Kurulumuza yazılı olarak bildirilmesi, araştırma protokolüne uyulması ve etik onay tarihinden itibaren geçerli olması koşuluyla uygulanmasının etik açıdan uygun olduğuna oybirliği ile karar verildi.

ASLININ AYNIDIR

19/12/2022

**Prof. Dr. Muharrem OZEN**  
**Ankara Üniversitesi**  
**Etik Kurulu Başkanı**



TÜRKİYE BASKETBOL FEDERASYONU BAŞKANLIĞI

Sayı : E-28807911-123.01.01-005611  
Konu : Av. Dinçer Çeribaş İzni

9.12.2022

Sayın Av. Dinçer ÇERİBAŞ

İlgi : 07.12.2022 tarihli başvurunuz.

İlgi yazınıza istinaden; 7405 sayılı Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunuyla yürürlüğe giren “Finansal Yönetim ve Denetim Kuralları”nın, Spor Kulüpleri ve Spor Anonim Şirketlerine olan etkilerinin incelenmesi amacıyla “Spor Kulüpleri ve Spor Anonim Şirketlerinin Finansal Denetimi” başlıklı doktora tez konunuz kapsamında Federasyon Başkanlığımız bünyesinde basketbol liglerinde mücadele eden spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri başkanları, yönetim kurulu üyeleri ve yöneticileri ile yapmayı planladığımız görüşmeler tarafımızca uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi rica ederim.

Dr. Serhan ANTALYALI  
Genel Sekreter

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: A0FE8242-C297-466E-9D96-664CCF01E6A8

Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/tbf-ebys>

Sinan Erdem Spor Salonu, Zuhuratbaba mh. Ataköy Btlv. No:14, Bakırköy / İSTANBUL  
Telefon No: 0850 535 0 180  
e-Posta: [tbf@tbf.org.tr](mailto:tbf@tbf.org.tr) İnternet Adresi: [www.tbf.org.tr](http://www.tbf.org.tr)  
KFP · basketbolfederasyonu@baf01.kan.tr

Bilgi için: Miray ÇELİK  
Erkek Ligleri Direktörlüğü  
Dahili No: 2502





ÜNİTESİ :Maç Planlama Müdürlüğü  
SAYI :2022/35-11/ 1593  
KONU :Tez Çalışması Hakkında

08.12.2022

AV. DİNÇER ÇERİBAŞ

İlgi: 07.12.2022 tarih ve bila sayılı yazınız.

İlgi yazınızda bahsi geçen "Spor Kulüpleri ve Spor Anonim Şirketlerinin finansal yapıları ile mevcut düzenlemeler ve 7405 Sayılı Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonu Kanunuyla yürürlüğe giren finansal yönetim ve denetim kurallarının etkilerinin incelenmesi" konulu tez çalışmalarınız hakkında kurum izni verilmesi talep edilmektedir.

İletişime geçeceğimiz kulüplerimizce de uygun görülmesi halinde tez çalışmanız ile ilgili Federasyonumuzca herhangi bir sakınca bulunmamaktadır.

Bilgilerinize rica ederim.

Özcan ŞEPİK  
Genel Sekreter Vekili

Hasan Doğan Milli Takımlar Kamp Eğitim Tesisleri Çayağzı Köyü Riva, Beykoz - İstanbul / Türkiye  
Tel: +90 (216) 554 51 00 - 554 51 01 - Fax: +90 (216) 319 19 58 - +90 (216) 319 19 59  
[www.tff.org](http://www.tff.org)





TÜRKİYE  
VOLEYBOL FEDERASYONU BAŞKANLIĞI



Sayı : E-37689096-125.99-3827672  
Konu : Av. Dinçer ÇERİBAŞ İzin hk.

08.12.2022

Sayın Dinçer ÇERİBAŞ

İlgi : 07.12.2022 tarihli başvurunuz.

İlgi yazınıza istinaden; 7405 sayılı Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunuyla yürürlüğe giren "Finansal Yönetim ve Denetim Kuralları" nın, Spor Kulüpleri ve Spor Anonim Şirketlerine olan etkilerinin incelenmesi amacıyla "Spor Kulüpleri ve Spor Anonim Şirketlerinin Finansal Denetimi" başlıklı doktora tez konunuz kapsamında Federasyon Başkanlığımız bünyesinde voleybol liglerinde mücadele eden spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri başkanları, yönetim kurulu üyeleri ve yöneticileri ile yapmayı planladığınız görüşmeler tarafımızca uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi rica ederim.

Av. Nihal İŞÇ  
Genel Sekrete

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doğrulama Kodu: 245AB6C3-D668-43AE-ABC3-11A25E531C4F  
Emniyet Mahallesi Milas Sokak No:9/A 06560 Yenimahalle-ANKARA  
Telefon No: (0 312) 221 40 40 Faks No: (0 312) 221 40 10  
İnternet Adresi: www.tvf.org.tr

Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/gsb-ebys>

Bilgi için:Ezgi Nazan  
DÜYGÜLÜ  
Büro Personeli  
Telefon No:(312) 221 40 40-  
1471



## Ek - 2 Aydınlatılmış Onam Formu

**Araştırmanın Adı:** Spor Kulüpleri ve Spor Anonim Şirketlerinin Finansal Denetimi

“Sayın gönüllü,

Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Spor Bilimler Anabilim Dalı doktora tezi kapsamında planlanmış olan yukarıda adı yazılı araştırmaya katılmak üzere davet edilmiş bulunuyorsunuz. Bu araştırmada yer almayı kabul etmeden önce, araştırmanın ne amaçla yapılmak istendiğini anlamanız ve kararınızı bu bilgilendirme çerçevesinde özgürce vermeniz gerekmektedir. Aşağıdaki bilgileri lütfen dikkatlice okuyunuz, sorularınız olursa sorunuz ve açık yanıtlar isteyiniz.”

(1) Bu araştırma, spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin finansal sorunları ile 7405 sayılı Kanunla yürürlüğe giren finansal denetim kurallarının, spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri ile bu kuruluşların başkan ve yöneticileri üzerindeki etkilerini incelenmeyi amaçlamaktadır. (2) Bu araştırma spor kulübü veya spor anonim şirketinde başkan, yönetim kurulu üyesi veya yönetici olan 18 yaş üzerindeki kişileri kapsamaktadır. (3) Araştırma kapsamında, sizlerden “Görüşme Formu” nda yer alan kişisel bilgiler bölümünün doldurulması ile araştırma sorularının cevaplandırmasını beklemekteyiz. (4) Bu araştırma kapsamında toplam 15 gönüllü bireye ulaşılması hedeflenmektedir. (5) Araştırma kapsamında sizlerden cevaplandırılmasını istediğimiz hususlara ilişkin harcayacağınız süre yaklaşık 30 ila 45 dakika olup görüşmeler ses kaydı alınarak kaydedilecektir. (6) Araştırma katılımcılar için herhangi bir risk unsuru taşımamaktadır. (7) Araştırmaya katılmayı kabul etmemenizin ya da araştırmayı tamamlamadan ayrılmamanız herhangi bir sonucu olmayacaktır. (8) Araştırmaya katılmanız durumunda size herhangi bir ücret ödenmeyecek ya da sizden herhangi bir ücret alınmayacaktır.”

“Bu araştırmada yer almak tümüyle sizin isteğinize bağlıdır. Araştırmada yer almayı reddedebilirsiniz ya da başladıktan sonra yarıda bırakabilirsiniz. Bu araştırmanın sonuçları bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Araştırmadan çekilmeniz ya da araştırmacı tarafından araştırmadan çıkarılmanız halinde, sizle ilgili veriler kullanılmayacaktır. Sizden elde edilen tüm bilgiler gizli tutulacak, araştırma yayınlandığında da varsa kimlik bilgilerinizin gizliliği korunacaktır.”

“Yukarıda yer alan ve araştırmaya başlanmadan önce gönüllülere verilmesi gereken bilgileri içeren metni okudum (ya da sözlü olarak dinledim). Eksik kaldığını düşündüğüm konularda sorularımı araştırmacılara sordum ve doyurucu yanıtlar aldım. Yazılı ve sözlü olarak tarafıma sunulan tüm açıklamaları ayrıntılarıyla anladığım kanısındayım. Çalışmaya katılmayı isteyip istemediğim konusunda karar vermem için yeterince zaman tanındı.

Bu koşullar altında, araştırma kapsamında ses kaydı alınmasını, elde edilen şahsıma ait bilgilerin bilimsel amaçlarla kullanılmasını, gizlilik kurallarına uyulmak kaydıyla sunulmasını ve yayınlanmasını, hiçbir baskı ve zorlama altında kalmaksızın, kendi özgür irademle kabul ettiğimi beyan ederim.”

### Gönüllünün

Adı Soyadı:

İmza:

Tarih:

### Araştırmacı

Diğer ÇERİBAŞ

Ankara Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi

### Ek - 3 GÖRÜŞME FORMU

Görüşmenin yapıldığı yer : .....,.....

Tarih : .....

Saat(başlangıç ve bitiş) : ...../.....

Gönüllü : .....

Merhaba, ben Dinçer ÇERİBAŞ, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Spor Bilimleri Anabilim Dalında doktora öğrencisiyim. Spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin finansal denetimi hakkında araştırma yapıyorum. Bu araştırma sonuçlarının spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin mali sorunları ve finansal denetimleri kapsamında uygulamada yaşanan problemlerin çözümünde öneriler sunulması açısından katkı sağlayacağını düşünmekteyim.

Bu görüşme sürecinde söyleyeceklerinizin tamamı gizlidir. Bu bilgileri araştırmacılar dışında herhangi bir kimsenin görmesi mümkün değildir. Görüşme yapılan kişilerin ve spor kulüplerinin isimleri araştırmaya kesinlikle yazılmayacaktır. Görüşmenin tahmini süresi 30-45 dakikadır. Teşekkür ederiz.

#### Kişisel Bilgiler

- 1- Yaş: ( )
- 2- Cinsiyet: ( )K ( )E
- 3- Medeni Durum: ( )Evli ( )Bekar
- 4- Mesleğiniz:
- 5- Mezun olduğunuz okul ve bölüm:
- 6- Yönetici olduğunuz spor kulübünün/spor anonim şirketinin adı:
- 7- Spor kulübünde/spor anonim şirketinde yönetici unvanınız:
- 8- Spor kulübündeki/spor anonim şirketindeki mevcut görevinize başlama tarihi:
- 9- Spor kulüplerinde/spor anonim şirketlerinde ilk yöneticiliğe başlama tarihi:
- 10- Görev aldığınız spor kulübünün/spor anonim şirketinin faal olduğu spor dalı:

#### Sorular

1. Türkiye’de spor kulüplerinde yönetici olmanın idari ve mali açıdan zorlukları bulunmakta mıdır? Evetse bu zorluklar nelerdir ve bu zorlukları önceden bilseydiniz yine de yönetici olmayı tercih eder miydiniz?
2. Spor kulüplerinin idaresinde, Kulübünüzün mali durumunun ve ülke genel ekonomik koşullarının önemini nasıl açıklarsınız?
3. Kâr-zarar durumu açısından Kulübünüzün mevcut mali durumunu, nasıl tanımlarsınız? Yöneticiliğiniz süresince Kulübünüzün gelir ve gider dengesi açısından mali durumunda değişiklikler yaşandı mı? Evetse bu değişiklikleri açıkla mısınız?
4. Kulübünüzün başlıca gelir kaynakları nelerdir? En çok kaynak sağladığınız gelir türü nedir?
5. Kulübünüzün öz gelirlerinin (sponsorluk, yayıncı kuruluş, ticari ürün vb. gelirler) artırılması için görüş ve önerileriniz bulunmakta mıdır? Evetse bu önerilerinizi açıkla mısınız?
6. Kulübünüze kamu kurum ve kuruluşları ile belediyeler tarafından mali destek sağlanmakta mıdır? Evetse bu desteklerin yeterli olup olmadığını da belirterek açıkla mısınız?
7. Kulübünüzün başlıca gider kalemleri nelerdir? En fazla harcama yapılan gider türü nedir?

8. Kulübünüzün giderlerinin azaltılması için görüş ve önerileriniz bulunmakta mıdır? Evetse bu önerilerinizi açıklar mısınız?
9. Kamuoyunda yeni spor yasası olarak bilinen 7405 sayılı Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu ile (RG. 26.04.2022 S. 31821) yürürlüğe giren;
  - A. *Yıllık beyanname verme yükümlülüğü: Gelir-gider ve kâr-zarar sonuçlarını gösterecek şekilde,*
  - B. *Alacağın temliki sınırlaması: Önceki yıl gelirlerin %25'ini ya da mevcut yönetimin görev süresini aşan alacakların ancak nitelikli genel kurul kararıyla (salt çoğunluk - 3/4) devredilebilmesi; mevcut yönetimin görev süresini aşan önceki yıl gelirlerinin %50'sini aşan alacakların devredilememesi,*
  - C. *Borçlanma sınırlaması: Önceki yıl gelirlerinin en fazla %10'una kadar borçlanılabilmesi; %10 üzerindeki borçlanmaların ancak nitelikli genel kurul kararı ile (2/3) ek bütçeyle yapılabilmesi; ek bütçeyle yapılacak borçlanmanın, önceki yıl brüt gelirlerinin %50'sini aşamaması,*
  - D. *Borç verme sınırlaması: Mevcut yönetimin görev süresi ile sınırlı olmak kaydıyla önceki yıl brüt gelirlerin en fazla %10'una kadar borç verilebilmesi, şeklindeki finansal düzenlemelerin spor kulüplerinin finansal sürdürülebilirliklerinin sağlanması açısından fayda sağlayıp sağlamayacağı hususundaki düşüncelerinizi gerekçeleriyle açıklar mısınız?*
10. Farklı spor dallarında mücadele eden ya da aynı spor dalında farklı gelir-gider yapısına sahip olan spor kulüpleri açısından 9. maddede belirtilen finansal kısıtlamaların, eşitsizlik ya da haksız rekabet koşulları yaratacağını düşünüyor musunuz? Evetse gerekçelerini açıklar mısınız?
11. Geçmiş dönem borçlarının yüksek olması nedeniyle 9. maddede belirtilen finansal düzenlemelere uyum sağlaması zor görünen spor kulüpleri hakkında görüş ve önerileriniz bulunmakta mıdır?
12. 9. maddede açıklanan finansal kısıtlamaların ihlali halinde kulüp başkanı, yönetim kurulu üyeleri ve yöneticileri hakkında öngörülen idari para cezası, adli para cezası ve hapis cezası yaptırımlarının spor kulüplerinin mali yapılarının güçlendirilmesi açısından faydalı olacağını düşünüyor musunuz?  
*Örneğin;*
  - A. *Gerçeğe aykırı beyanname verilmesi halinde: 100 Gün Adli Para Cezası,*
  - B. *Beyanname verme yükümlülüğünün yerine getirilmemesi halinde: 5.000 TL İdari Para Cezası,*
  - C. *Alacağın devri kurallarına uyulmaması halinde: 1 Yıl – 3 Yıl Hapis Cezası,*
  - D. *Borçlanma ve borç verme kurallarına uyulmaması halinde: 1 Yıl – 3 Yıl Hapis Cezası.*
13. 12. maddede örneklerle açıklanan spor kulüplerinin başkan, yönetim kurulu üyeleri ve yöneticileri hakkındaki şahsi sorumluluğa ilişkin düzenlemelerin, mevcut kulüp yöneticilerinin gelecek dönemlerde kulüp yöneticisi olup olmama yönündeki tercihlerini etkileyeceğini düşünüyor musunuz?
14. 9. maddede açıklanan finansal kısıtlamalar ile bu kısıtlamaların ihlali halinde karşılaşılabilecek olası yaptırımlar hakkında (12. maddede açıklanan şahsi sorumluluğa ilişkin yaptırımlar) uygulamada yaşanabilecek problemler bulunmakta mıdır? Evetse örneklendirerek açıklar mısınız?
15. Yeni spor yasasının da getirdikleri göz önünde bulundurularak spor kulüplerinin mali sorunlarının giderilmesine yönelik görüş ve önerileriniz bulunmakta mıdır? Evetse bunları açıklayabilir misiniz?