

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

**ALMANYA VE TÜRKİYE’DEKİ SPOR KULÜPLERİNİN  
KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ  
– TÜRKİYE’DE SPOR KULÜPLERİNİN YAPI ve İŞLEYİŞİNE  
YENİ BİR YAKLAŞIM-**

DOKTORA TEZİ

**Esin Esra (ERTURAN) ÖĞÜT**

Danışman  
Prof. Dr. A. Faik İMAMOĞLU

ANKARA  
Nisan-2010



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

**ALMANYA VE TÜRKİYE’DEKİ SPOR KULÜPLERİNİN  
KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ  
– TÜRKİYE’DE SPOR KULÜPLERİNİN YAPI ve İŞLEYİŞİNE  
YENİ BİR YAKLAŞIM-**

DOKTORA TEZİ

**Esin Esra (ERTURAN) ÖĞÜT**

Danışman  
Prof. Dr. A. Faik İMAMOĞLU

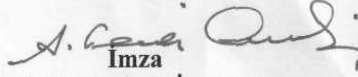
ANKARA  
Nisan-2010

## KABUL VE ONAY

T.C.  
GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
Sağlık Bilimleri Enstitüsü

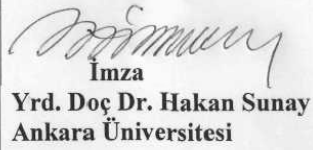
Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı Doktora Programı  
çerçevesinde yürütölmüş olan bu çalışma aşağıdaki jüri tarafından  
Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

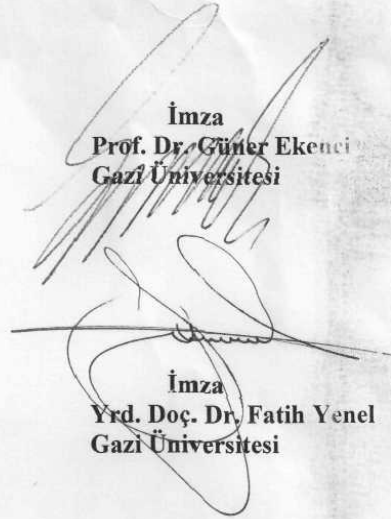
Tez Savunma Tarihi :12-05- 2010

  
İmza

Prof. Dr. A. Faik İmamoğlu  
Gazi Üniversitesi  
Jüri Başkanı

  
İmza  
Prof. Dr. Azmi Yetim  
Gazi Üniversitesi

  
İmza  
Yrd. Doç. Dr. Hakan Sunay  
Ankara Üniversitesi

  
İmza  
Prof. Dr. Güner Ekenci  
Gazi Üniversitesi

  
İmza  
Yrd. Doç. Dr. Fatih Yenel  
Gazi Üniversitesi

| <b>İÇİNDEKİLER</b>                                                 | <b>Sayfa No</b> |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------|
| <b>Kabul ve Onay</b>                                               | <b>I</b>        |
| <b>İçindekiler</b>                                                 | <b>II</b>       |
| <b>Şekiller</b>                                                    | <b>VI</b>       |
| <b>Tablolar</b>                                                    | <b>VII</b>      |
| <b>Kısaltmalar</b>                                                 | <b>IX</b>       |
| <b>Ön Söz</b>                                                      | <b>XI</b>       |
| <b>1- GİRİŞ</b>                                                    | <b>1</b>        |
| <b>2- GENEL BİLGİLER</b>                                           | <b>8</b>        |
| 2.1. Spor Kulüplerine İlişkin Genel Bilgiler                       | 8               |
| 2.1.1.Spor Kulüplerinin Tanımı                                     | 8               |
| 2.1.2.Spor Kulüplerinin Amaç Ve Görevleri                          | 10              |
| 2.1.3.Amatör Ve Profesyonel Spor Kulüpleri                         | 12              |
| 2.2. Türkiye’de Spor Yönetiminin Üst Yapılanmasına Genel Bir Bakış | 15              |
| 2.2.1.Devlet Yapılanması                                           | 15              |
| 2.2.2.Bağımsız Yapılanma                                           | 18              |
| 2.2.2.1.Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi (TMOK)                    | 19              |
| 2.2.2.2.Türkiye Amatör Spor Kulüpleri Konfederasyonu (T.A.S.K.K)   | 20              |
| 2.2.2.3. Spor Federasyonları                                       | 20              |
| 2.3. Türkiye’de Spor Kulüpleri                                     | 21              |
| 2.3.1.Türkiye’de Spor Kulüplerinin Tarihsel Gelişimi               | 21              |
| 2.3.1.1. Sporda ilk Örgütlenmeler                                  | 21              |
| 2.3.1.2.Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı Döneminde               | 24              |
| 2.3.1.3.Türk Spor Kurumu Döneminde                                 | 26              |
| 2.3.1.4. Sporda Devlet Yönetimi Döneminde                          | 27              |

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.3.2. Türkiye’de Spor Kulüplerinin Yapısal Nitelikleri                                  | 30 |
| 2.3.2.1. Spor Kulüplerinin Kuruluşu                                                      | 30 |
| 2.3.2.2 Spor Kulüplerinin Türleri                                                        | 35 |
| 2.3.2.2.1. Faaliyet Alanlarına Göre Spor Kulüpleri                                       | 35 |
| 2.3.2.2.2. Temsil Ettikleri Kurumlar Açısından Spor Kulüpleri                            | 37 |
| 2.3.2.2.3. Amatör Ve Profesyonel Spor Faaliyetleri Açısından Spor Kulüpleri              | 38 |
| 2.3.2.3. Spor Kulüplerinin Örgütsel Yapısı                                               | 41 |
| 2.3.3. Türkiye’de Spor Kulüplerinin Spor Yönetimi Sistemi İçindeki Rolü ve Fonksiyonları | 47 |
| 2.3.4. Türkiye’de Spor Kulüplerinin Güncel Sorunları                                     | 51 |
| 2.3.4.1. Türk Sporundaki Demokratik Gelişmelere Uyum Sürecinde Yasal Sınırlılıklar       | 51 |
| 2.3.4.2. Mali Sorunlar                                                                   | 55 |
| 2.3.4.3. Yönetimsel Sorunlar                                                             | 57 |
| 2.3.4.4. İnsan Kaynakları Ve Tesisleşme                                                  | 58 |
| 2.3.4.5. Spor Yönetim Sistemi İçerisinde Spor Kulübü Algısı                              | 60 |
| 2.4. Alman Spor Yönetimine Genel Bir Bakış                                               | 62 |
| 2.4.1. Federal Alman Cumhuriyeti Yönetimine Genel Bir Bakış                              | 63 |
| 2.4.2. Almanya’da Spor Yönetiminin Üst Yapılanması                                       | 65 |
| 2.4.2.1. Devlet Yapılanması                                                              | 65 |
| 2.4.2.2. Bağımsız Yapılanma                                                              | 68 |

|                                                                                     |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 2.4.2.2.1. Alman Olimpiyat ve Spor Birliği -Deutscher Olympischer Sport Bund (DOSB) | 70         |
| 2.4.2.2.2. Eyalet Spor Birlikleri - LandesSportBund (LSB)                           | 72         |
| 2.4.2.2.3. Spor Federasyonları                                                      | 75         |
| 2.5. Almanya'da Spor Kulüpleri                                                      | 76         |
| 2.5.1. Almanya'da Spor Kulüplerinin Özellikleri                                     | 78         |
| 2.5.2. Almanya'daki Spor Kulüplerinin Yapısı ve İşleyişı                            | 80         |
| 2.5.2.1. Spor Kulüplerinin Kuruluşu                                                 | 80         |
| 2.5.2.2. Spor Kulüplerinin Örgütsel Yapısı                                          | 81         |
| 2.5.2.3. Spor Kulüplerinin Finansal Durumu                                          | 82         |
| 2.5.2.4. Spor Kulüplerinde Tesisleşme                                               | 83         |
| 2.5.3. Alman Spor Kulüplerinde Gönüllülük                                           | 84         |
| 2.6. Bazı Avrupa Ülkelerinde Spor Yönetimi ve Spor Kulüpleri                        | 86         |
| 2.6.1. İngiltere                                                                    | 89         |
| 2.6.1.1.Devlet Yapılanması                                                          | 90         |
| 2.6.1.2.Bağımsız Yapılanma                                                          | 92         |
| 2.6.1.3. Spor Kulüpleri                                                             | 94         |
| 2.6.2. Fransa                                                                       | 97         |
| 2.6.2.1.Devlet Yapılanması                                                          | 98         |
| 2.6.2.2.Bağımsız Yapılanma                                                          | 99         |
| 2.6.2.3. Spor Kulüpleri                                                             | 103        |
| 2.6.3. İtalya                                                                       | 104        |
| 2.6.3.1.Devlet Yapılanması                                                          | 105        |
| 2.6.3.2.Bağımsız Yapılanma                                                          | 106        |
| 2.6.3.3. Spor Kulüpleri                                                             | 109        |
| <b>3- GEREÇ ve YÖNTEM</b>                                                           | <b>111</b> |

|                                                                                            |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.1. Araştırma Modeli                                                                      | 111        |
| 3.2. Çalışma Grubu                                                                         | 114        |
| 3.3. Veri Toplama Aracı                                                                    | 117        |
| 3.4. Verilerin Toplanması                                                                  | 118        |
| 3.5. Verilerin Analizi                                                                     | 120        |
| 3.6. Geçerlilik ve Güvenirlik                                                              | 122        |
| <b>4- BULGULAR</b>                                                                         | <b>124</b> |
| <b>5- TARTIŞMA</b>                                                                         | <b>189</b> |
| <b>6- SONUÇ ve ÖNERİLER</b>                                                                | <b>235</b> |
| <b>7- ÖZET</b>                                                                             | <b>247</b> |
| <b>8- SUMMARY</b>                                                                          | <b>249</b> |
| <b>9- KAYNAKLAR</b>                                                                        | <b>251</b> |
| <b>10- EKLER</b>                                                                           | <b>263</b> |
| Ek 1. Türkçe Yarı-Yapılandırılmış Görüşme Formu                                            | 263        |
| Ek 2. İngilizce Yarı-Yapılandırılmış Görüşme Formu                                         | 265        |
| Ek 3. Georg Anders İle Yapılan Görüşme İçin Yarı-Yapılandırılmış Görüşme Formu (İngilizce) | 268        |
| Ek 4. Rıza Sümer İle Yapılan Görüşme İçin Yarı-Yapılandırılmış Görüşme Formu               | 269        |
| Ek 5. Alman Spor Yüksekokulu'ndan Gelen Davet Yazısı                                       | 270        |
| Ek 6. Alman Spor Yüksekokulu'ndan Gelen Davet Uzatma Yazısı                                | 271        |
| Ek 7. Dr. Gregor Hovemann'ın Araştırmaya Danışmanlık Yaptığına İlişkin Yazı                | 272        |
| Ek 8. Görüşme Yapılan Spor Kulüplerine İlişkin Bilgiler                                    | 273        |
| <b>11-ÖZGEÇMİŞ</b>                                                                         | <b>275</b> |
| <b>12- TEŞEKKÜR</b>                                                                        | <b>276</b> |



| <b>ŞEKİLLER</b> |                                                                                        | <b>Sayfa<br/>No</b> |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Şekil 1         | Spor Kulübü Örgütlerinin Temel Piramidal Yapısı                                        | 10                  |
| Şekil 2         | Türkiye’de Faaliyet Alanlarına Göre Kulüplerin Görünümü                                | 35                  |
| Şekil 3         | Almanya’da Bağımsız Spor Örgütlenmesi                                                  | 69                  |
| Şekil 4         | DOSB’nin Organizasyon Şeması                                                           | 71                  |
| Şekil 5         | Almanya’da Spor Kulüpleri ve Yerel Örgütlerin Hiyerarşik Görünümü                      | 74                  |
| Şekil 6         | Avrupa’da Spor Örgütlenmesi - Piramit Modeli                                           | 87                  |
| Şekil 7         | Birleşik Krallık Spor Örgütlenmesi                                                     | 94                  |
| Şekil 8         | Fransız Sporunda Örgütlenme ve CNOSF                                                   | 101                 |
| Şekil 9         | İtalyan Milli Olimpiyat Komitesi (CONI) Örgüt Şeması                                   | 108                 |
| Şekil 10        | Spor Kulüplerinin Yeniden Yapılanmasına Sürecinde Önerilen Yaklaşımı Oluşturan İlkeler | 244                 |

| <b>TABLolar</b> |                                                                                                                   | <b>Sayfa No</b> |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Tablo 1         | Katılımcıların Kulübün Üye Olduğu Örgütlere İlişkin Vurguladıkları Noktalar                                       | 129             |
| Tablo 2         | Katılımcıların Spor Kulüplerinin Sınıflandırılmasına İlişkin Görüşlerinde Vurguladıkları Noktalar                 | 133             |
| Tablo 3         | Katılımcıların Kulüplerindeki Örgütlenme ve Yönetime İlişkin Görüşlerinde Vurguladıkları Noktalar                 | 137             |
| Tablo 4         | Katılımcıların Kulüpte Profesyonel Bir Yönetici Çalıştırılmasına İlişkin Görüşlerinde Vurguladıkları Noktalar     | 142             |
| Tablo 5         | Katılımcıların Kulüpte Çalışanların Görüntüsüne İlişkin Görüşlerinde Vurguladıkları Noktalar                      | 147             |
| Tablo 6         | Katılımcıların Kulübün Gelirlerine İlişkin Vurguladıkları Noktalar                                                | 151             |
| Tablo 7         | Katılımcıların Kulübün Harcamalarına İlişkin Vurguladıkları Noktalar                                              | 154             |
| Tablo 8         | Katılımcıların Spor Tesislerine İlişkin Görüşlerinde Vurguladıkları Noktalar                                      | 159             |
| Tablo 9         | Katılımcıların Spor Kulüplerinin Sporun En Üst Örgütü İle İlişkileri Üzerine Görüşlerinde Vurguladıkları Noktalar | 164             |
| Tablo 10        | Katılımcıların Devletin Kulüplere Sağladıklarına İlişkin Görüşlerinde Vurguladıkları Noktalar                     | 168             |
| Tablo 11        | Katılımcıların Spor Yöneten Örgütlerle İlişkiler                                                                  | 173             |

|          |                                                                                                                          |     |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
|          | Hakkındaki Görüşlerinde Vurguladıkları Noktalar                                                                          |     |
| Tablo 12 | Katılımcıların Spor Kulüplerinin Denetlenmesine İlişkin Görüşlerinde Vurguladıkları Noktalar                             | 177 |
| Tablo 13 | Katılımcıların Spor Kulüplerinin Güncel Sorunlarına İlişkin Görüşlerinde Vurguladıkları Noktalar                         | 182 |
| Tablo 14 | Katılımcıların Spor Kulüplerinde Karşılaşılan Sorunlara Yönelik Önerilerine İlişkin Görüşlerinde Vurguladıkları Noktalar | 187 |

## KISALTMALAR

|             |                                                                                         |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| A.Y.I.S.K.  | Ankara Yüzme İhtisas Kulübü                                                             |
| ASKF        | Amatör Spor Kulüpleri Federasyonu                                                       |
| ASV e.v.    | Athletik Sport Verein e.v.                                                              |
| <i>BISp</i> | <i>Bundeninstitut für Sportwissenschaft</i> / Spor Bilimleri Federal Enstitüsü          |
| BOA         | British Olympic Association / İngiliz Olimpiyat Birliği                                 |
| BTGM        | Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü                                                         |
| CASC        | Community Amateur Sports Clubs / Amatör Spor Kulüpleri Birliği                          |
| CCPR        | Central Council of Physical Recreation / Fiziksel Rekreasyon Merkez Konseyi             |
| CDOS        | Comite Departemental Olympique et Sportif / Departmental Spor ve Olimpiyat Komitesi     |
| CEO         | Chief Executive Officer / İcra Kurulu Başkanı                                           |
| CHP         | Cumhuriyet Halk Partisi                                                                 |
| CNOSF       | Comité National Olympique et Sportif Français / Fransa Milli Olimpiyat ve Spor Komitesi |
| COE         | Comité Olímpico Español / İspanya Olimpiyat Komitesi                                    |
| CONI        | Comitato Olimpico Nazionale Italiano / İtalyan Milli Olimpiyat Komitesi                 |
| CROS        | Comite Regional Olympique et Sportif / Bölgesel Spor ve Olimpiyat Komitesi              |
| D.A.S.K.F   | Denizli Amatör Spor Kulüpleri Federasyonu                                               |
| DOSB        | Deutscher Olympischer SportBund / Alman Olimpiyat ve Spor Birliği                       |
| DSA         | Discipline Sportive Associate / Spor Disiplinleri Birlikleri                            |

|        |                                                                                                                |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DSB    | <i>Deutscher SportBund / Alman Spor Birliği</i>                                                                |
| e.V.   | eingetragener Verein / Tescilli Dernek                                                                         |
| EPS    | Enti di Promozione Sportiva / Spor Teşvik Organları                                                            |
| FSN    | Federazioni Sportive Nazionali / Ulusal Spor Federasyonları                                                    |
| G.S.K. | Gençlik ve Spor Kulübü                                                                                         |
| GmbH   | Gesellschaft mit beschränkter Haftung / Limited şirketi                                                        |
| GSGM   | Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü                                                                                |
| IOC    | Uluslararası Olimpiyat Komitesi                                                                                |
| ISTAT  | İtalyan İstatistik Kurumu                                                                                      |
| İİHM   | İdman İttifakı Heyet-i Muvakkatesi                                                                             |
| KDV    | Katma Değer Vergisi                                                                                            |
| LSB    | Landen SportBund / Eyalet Spor Birliği                                                                         |
| MSJSVA | Ministera De La Sante, De La Jeunesse, Des Sports Et De La Vie Associative / Sağlık, Gençlik ve Spor Bakanlığı |
| NRW    | Nordrhein-Westfalen / Kuzey Ren Vestfalya                                                                      |
| S.K.   | Spor Kulübü                                                                                                    |
| SC     | Sport Club                                                                                                     |
| SLU    | Suomen Liikunta ja Urheilury / Finlandiya Spor Birliği                                                         |
| SVUR   | Sv Union Rösrath e.v.                                                                                          |
| TASKK  | Türkiye Amatör Spor Kulüpleri Konfederasyonu                                                                   |
| TBMM   | Türkiye Büyük Millet Meclisi                                                                                   |
| TDK    | Türk Dil Kurumu                                                                                                |
| TFF    | Türkiye Futbol Federasyonu                                                                                     |
| TİCİ   | Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı                                                                             |
| TMK    | Türk Medeni Kanunu                                                                                             |
| TMOK   | Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi                                                                               |
| TSK    | Türk Spor Kurumu                                                                                               |
| TTK    | Türk Ticaret Kanunu                                                                                            |

## **Ön Söz**

Spor kulüpleri Avrupa'nın gelişmiş ülkelerinde spora katılımın belkemiği olup, spor yönetiminde demokrasi ve gönüllülük anlayışının önemli birer ölçütüdür. Bir ülkede spor kulüpleri ne ölçüde gelişmiş, yaygınlaşmış ve fonksiyonel ise spor yönetiminin o ölçüde sağlıklı yapılandığı söylenebilir. Bu açıdan bakıldığında, Türkiye'deki spor kulüplerinin etkililiği ve fonksiyonelliği tartışmalıdır.

Buradan hareketle bu çalışmada, Avrupa'da spor yönetiminin başarılı örneklerinden biri olan Alman spor yönetimine yakından bakılmış, buradaki spor kulüpleri analiz edilmiş ve Türkiye'deki spor kulüpleri ile karşılaştırılarak benzerlik ve farklılıklar ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Ankara, 2010

## 1.GİRİŞ

Fiziksel hareketin, herkes için ihtiyaç olduğu bir gerçektir. Bununla birlikte, fiziksel hareket ve spor, bireylerin sosyalleşmesinde ve psikolojik ihtiyaçlarının giderilmesinde de önemli rol oynamaktadır. Spor, insanların kişisel ve sosyal kimlik edinerek bir araya gelmesini sağlarken bireylerin ve toplumun istikrarına, gerekli değer, kurum ve davranışların oluşumuna katkı sağlamaktadır.<sup>1</sup>

Beden eğitimi ve sporun bireyleri fiziksel ve sosyal yönden güçlü kılma amacı, aynı zamanda; sosyal ve ekonomik kalkınmanın da temel amaçları arasında yer almaktadır.<sup>2</sup> Bir başka deyişle, bireyleri sosyal, psikolojik ve fiziksel yönden güçlü ve gelişmiş toplumların, sosyo-ekonomik kalkınmışlığı da o yönde olacaktır.

Aynı zamanda spor, uluslar arası platformlarda saygınlık kazanma, kendilerini tanıtmaya; hatta belli bazı siyasi olaylara tepki verme gibi hususlarda ülkelerin sıkça başvurduğu bir olgudur. Burada Fişek'in "... yüzlerce, binlerce diplomatik arabulucunun yapamadığını Amerika ile Çin'i yaklaştıran minik bir ping-pong topu başardı" <sup>3</sup> ifadesi dikkate değerdir. Görülmektedir ki spor, bireylerin olduğu kadar, ulusların da temel ihtiyaçlarından sayılabilir.

Sosyal bir kurum olarak sporun, toplumdaki görevlerini yerine getirebilmesi; hiç şüphesiz iyi bir örgütlenme ve yönetim ile mümkündür. Her ülke için geçerli tek bir spor yönetim modeli olmadığı gibi ülkelerin spor yönetimleri de zaman içerisinde çağın gelişmelerine ayak uydurmaya, dolayısıyla değişmeye mecbur kalabilmektedir.

Sporun yönetsel örgütlenmesinde iki temel modelden söz edilebilir. Bunlardan ilki "*Federe birimler olan ve kendi yönetimlerini*

*kendileri seçen spor kulüplerinin bir araya gelerek yetkilerinin bir bölümünü “federal” nitelikteki bir üst kuruluşa devretmeleri”<sup>4</sup> şeklindeki hükümet dışı modeldir\*.* İkinci model ise devletin sporu doğrudan yönetmesidir, ki, Türkiye’de 1938 yılından beri spor yönetimin başında, şimdiki adıyla, “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü” bulunmaktadır. Bununla birlikte bugün, genellikle hükümet dışı modeli benimseyen Batı ülkelerinde spor “eğitim sistemine” ve “kulüp sistemine” dayalı olmak üzere, iki farklı şekilde yürütülmektedir. Kuzey Amerika’da spora katılımı eğitim kurumları sağlarken Avrupa’da cemiyet temelli spor kulüpleri sporun yaygınlaştırılmasında baskın rol oynamaktadır. Avrupa sosyal yaşantısının tamamlayıcı bir parçası olan bu kulüpler, Avrupa toplumunda uzun bir geçmişe ve güçlü bir geleneğe dayanmaktadır.<sup>5</sup>

Avrupa’da spor kulüpleri, çeşitli spor dallarını kitlelere sunan, yaygın bir görünüm sergilemektedir. Bu kulüpler, “Üyelerinin temel hakları, kulübe demokratik yollardan nüfuz etmek ve temel görevleri üyelik aidatı ödemek”<sup>6</sup> şeklindeki karakteristik üye sistemi yapısı ile teşekkül etmişlerdir. Bu sistem ile spor kulüpleri, personel ve finans desteği olarak düşünülebilecek yardımı toplumun kendi iradesinden, doğrudan almaktadır. Aynı zamanda bu, bireylerin hem spor yapmasına hem de kulüp yönetimine demokratik olarak katılmasına olanak veren, böylece bireyleri, hem fiziksel hem de sosyal yönden toplumla bütünleştiren bir yapılanmadır.

Nitekim Batı ülkelerinde *“yeni arkadaşlıkların kurulduğu spor kulüplerinde sosyal entegrasyonun, daha ziyade eski arkadaşlıkların devam ettirildiği fitness salonlarındakine oranla daha etkili olduğu”<sup>6</sup> ve “gençlerin benlik algıları ve psiko-sosyal sağlıklarının spor kulüplerine üye*

---

\* Türkiye’de, sporu 1922-1936 yılları arası yöneten Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı bu tür bir modele örnek gösterilebilir.



*olmayanlara göre daha olumlu sonuçlar ortaya koyduğu”<sup>7</sup> yapılan araştırmaların bulguları arasındadır.*

Türkiye’de ise spor kulüpleri, spor yönetiminin başlıca problemli konularından biridir. Özellikle son yıllarda, spor dalı federasyonlarının özerkleşmesi ile hız kazanan örgütsel değişme sürecinde spor kulüpleri, şu anki nitelikleri ve sayıca yetersiz oluşlarıyla, demokratik örgütlenmenin idari ve mali yönden kendi kendine yetebilmesi noktasında, çarpık bir görüntü ortaya koymaktadırlar.

Açık bir ifadeyle, Türkiye’de spor kulüpleri, toplumun bahsi geçen sosyal, fiziksel ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamak üzere yetersiz görölmektedir. Bu nedenle, uzun süredir çeşitli platformlarda konuya ilişkin tartışmalar sürerken durumun iyileştirilmesi; spor kulüplerinin güçlendirilip, çeşitli yasal düzenlemeler ile spor örgütlenmesi içindeki konumunun sağlıklı bir noktaya getirilmesi ile ilgili çalışmalar yapılmaktadır. Örneğin; Devlet Planlama Teşkilatı’nın 8. Kalkınma Planı’nda *“kulüp ve federasyonların kurumsallaşması ve kendi kendini finanse eden bir yapıya dönüşmeleri sağlanacağı”* ifade edilmiş, bu konuda çeşitli hukuki düzenlemelerin yapılacağı vurgulanmıştır.<sup>8</sup>

Spor kulüpleri ile doğrudan ilgili olarak, 1999 ve 2008 Spor Şuraları Komisyonları, mevcut yasanın Türk sporunun ihtiyaçlarına cevap vermediği görüşüyle, kulüplerin Dernekler Kanunundan ayrı bir yasaya tabi olmaları gereğinin altını çizmişlerdir.<sup>9,10</sup> Bugün, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü; *“spor kulüplerinin yapılarına uygun özel kanunlarının bulunmaması ve bunların Dernekler Kanunu’na tabi olmaları sebebiyle uygulamada zorluklarla karşılaşılması ve mevcut yapı ile ülkemizdeki kulüpleşme düzeyi uluslar arası standartlara ulaşamaması”<sup>11</sup>* gerekçesiyle kulüpleri dernekler yasasından çıkaracak bir “Spor Kulüpleri Kanun Tasarısı Taslağı” hazırlamıştır.

Spor Şuralarında işaret edilen bir başka konu ise spor kulüplerinin kendilerine mali yönden yetebilen yapılar olarak teşekkül etmelerine ilişkindir. Özellikle 2009 Spor Şurası Komisyon Raporundaki *“Kulüp yöneticilerinin mali destekleri ile yürütülen kulüp yapılarının değiştirilerek, bütün üyelerinin (kulüp içinde spor yapan çocukların velileri, yetişkin sporcu üyeler) mali desteği ile yürüyen bir yapıya dönüştürülmelidir.”*<sup>10</sup> şeklindeki dikkat çekici ifade bir bakıma, Türkiye’deki kulüplerin, Avrupa’daki gibi bir yapıya; üyelik sistemine geçmesini önermektedir.

Fişek’e göre *“Bütün dünya da olduğu gibi Türkiye’de de sporu kulüpler yaptıracaktır.”*<sup>3</sup>; ancak bugünkü halleriyle spor kulüpleri bu fonksiyonlarını tam olarak yerine getirememekte; iyileştirilmeye ve yeniden yapılanmaya ihtiyaç duymaktadır.<sup>10</sup> Böyle bir yenilenme için en başta, bu konuda referans teşkil eden sistemlere göz atmak ve spor yönetim modellerinin iyi işleyen örneklerini incelemek kaçınılmazdır. Nitekim denenmemiş, başarılı olacağı belirsiz, yeni yapılanmalara girmek, hem mali külfeti hem de zaman kaybı dikkate alındığında oldukça yersiz görünmektedir. Bunun yerine dünya da sporun nasıl örgütlenip yönetildiğini, gelişmiş ülkelerdeki spor yönetim sistemlerinin işlerliğini, zayıf ve güçlü yönlerini incelemek pek çok açıdan pratik çözümler sunabilecektir. İşte bu noktada, bugün, sosyal bilimlerde; özellikle hukuk, siyaset, yönetim, eğitim gibi alanlarda, “karşılaştırma” yoluyla ihtiyaç duyulan modelleri kavramak, geliştirmek, ortaya koymak oldukça yaygın bir milletler arası araştırma ve geliştirme metodu olarak karşımıza çıkmaktadır.

“Karşılaştırmalı araştırma” kısaca *“iki ya da daha fazla ulusu bazı ortak etkinlikler hakkında karşılaştıran araştırma”*<sup>12</sup> olarak düşünülebilir. Bununla birlikte, Hantaris’in *“Sosyal bilimlerdeki uluslararası*

*karşılaştırmalı araştırmaların pek çok tanımı, genel olarak, eğer amaçları, teorilerin denemesi, en iyi uygulamalar hakkında ders çıkarılması, daha doğrusu, sosyal süreçlerin nasıl işlediğine dair daha iyi bir anlayış kazanmak ise, milletler arası sosyal fenomenlerin gözlenmesi, benzerlikler veya farklılıkların tanımlanmasında sağlam açıklamalar geliştirme ve sonuçlarına değer biçmeye yeltenme ile ilişkilidir.”<sup>13</sup> ifadesinden karşılaştırmalı araştırmalarının kapsamının ne ölçüde geniş olduğu anlaşılabilecektir.*

Keza karşılaştırmalı araştırmalar çeşitli konularda, farklı amaçlar için yapılabilir. Amaçlar; kişinin kendi ülke anlayışını geliştirmek, başka ülkeleri daha iyi anlamak, bir teoriyi değişik ortamlar arasında sınamak, farklı bağlamlarda milletler üstü süreçleri incelemek, dışarıdan alınan kültürel formların yerel kabulünü incelemek, evrensel uygulanabilirliği olan genel teoriler inşa etmek, hakların evrenselliğini iddia etmek, bazı fenomenlerin kapsam ve değerlerini değerlendirmek, sıra dışı kültür formlarını tanımlama, uluslar arası anlayış geliştirme ve başkalarının politik inisiyatiflerinden bir şeyler öğrenme olarak düşünülebilir.<sup>14</sup>

Spor yönetim alanında son yıllarda çokuluslu ve uluslar arası karşılaştırmalı çalışmalar yapılmaya başlanmıştır<sup>15,16,17,18,19</sup>. Nitekim sporun küresel etkisi düşünüldüğünde ulusların birbirlerini tanımak ve sporun yürütülüşüne ilişkin anlayışa sahip olmak için karşılaştırmalı incelemelere başvurmaları gerekli görülmektedir. Bu şekilde spor politikaları, beden eğitimi, spor işletmeleri, sporun sosyal görünümü, yaygınlığı, spor örgütlerinin durumu ve işleyişleri hakkındaki bilgi paylaşımı mümkün olabilmekte; ülkeler kendi zayıf yönlerini iyileştirmek üzere, diğer alanlarda olduğu gibi sporda da model alma ve uygulama geliştirme şansını yakalayabilmektedirler.

Bugün, Türkiye'nin spor yönetiminde istikrar ve iyileştirme arayışı sürerken karşılaştırmalı araştırma yöntemlerine başvurulması, başka ulusların benzer sorunları olup olmadığının anlaşılması ve varsa bu sorunlara getirilmiş çözüm yollarının incelenmesi, spor yöneticilerine zaman kazandıracaktır. Özellikle de daha önce ifade edildiği gibi spor kulüplerine ilişkin sorunların çözümünde bu yöntem oldukça etkili olabilecektir. Buradan hareketle, bu çalışmanın amacı; Türkiye ve Federal Almanya'daki spor kulüplerinin yapı ve işleyişini incelemek, bu ülkelerdeki mevcut sistemlerin güçlü ve zayıf yönlerini tespit ederek Türkiye'deki spor kulüplerinin sorunlarına çözüm önerileri sunmak ve kulüpler için genel hatları çizilmiş bir model geliştirmektir.

Fenomenolojik desenli bu çalışmada incelenmek ve karşılaştırılmak üzere Federal Almanya'daki spor kulüpleri temel alınmıştır. Bu tercihin yapılmasında ilk önce; Federal Almanya'nın, spor yönetimi açısından güçlü bir yapılanma içerisinde olması ve ülkedeki 90,000 spor kulübünün, aşağıdan yukarıya uzanan spor yönetim hiyerarşisinde, halka sporun arz edildiği en önemli parçalar olarak karşımıza çıkmasıdır. Başka bir ifadeyle, Federal Almanya'da spor kulüplerinin sistem içerisindeki konumu demokratik bir spor sisteminin gerektirdiği şekildedir. Bunun yanı sıra, bu ülkenin araştırmaya alınmasında, Almanya'nın pek çok Avrupa ülkesine nazaran, nüfus olarak Türkiye'ye yakın olması ve bu nüfusun önemli bir kısmının Türklerden oluşması önemli bir tercih sebebidir. Çünkü araştırmacının kullandığı veri toplama tekniğinde, paydaşların Türk uyruklulara aşina olması ve haliyle kültüre yabancılik çekmeden, daha samimi ifadeler vermeleri noktasında önemli görülmüştür. Son olarak, araştırmacının uygulama ekonomikliği ve görüşme pratiği - Almanya'da İngilizce konuşarak görüşmelerin yapılabilirliği- dikkate alınmış ve Federal Almanya inceleme ve karşılaştırma yapmak üzere uygun bulunmuştur.

Bunun yanısıra çalışmanın bir bölümünde, İngiltere, Fransa ve İtalya'nın spor sistemleri ve spor kulüplerinin bu ülkelerdeki yapı ve işleyişlerine ilişkin bilgilere de genel olarak yer verilmiştir. Nitekim bu ülkelerde de spor yönetimi oldukça güçlüdür, spor kulüpleri demokratik bir modelin parçasıdır ve dünya çapında başarılarla, tanınmış spor kulüplerine sahiplerdir. Ayrıca bu ülkelerin nüfus yoğunluğu da Türkiye ile benzerlik göstermektedir. Bu nedenle, çalışmanın amaçlarına yönelik olarak bahsi geçen ülkelerin spor örgütlenmesine ilişkin genel bilgilere yer vermek, araştırmanın zenginliği açısından gerekli görülmüştür.

Araştırmanın kapsamını Federal Almanya ve Türkiye'deki amatör spor kulüpleri oluşturmaktadır. Çalışma grubu seçilirken her iki ülkeden nitel araştırma tekniklerine uygun yöntemlerle beşer spor kulübü belirlenmiş ve bunlarla "yarı yapılandırılmış görüşme" tekniği ile görüşülmüştür. Araştırmada görüşmelere katılan paydaşların ifadeleri kayıt altına alınmış, toplanan veriler deşifre edilerek betimsel analizleri yapılmıştır.

Bu çalışmanın, Türkiye'deki spor kulüplerinin mevcut sorunlarını ortaya koyması ve bu sorunlara çözümler sunabilmesi; karşılaştırma yapılan Federal Almanya'daki spor sistemi ve spor kulüplerinin yapı ve işleyişine ilişkin bilgilerin, Türkiye'de uzun yıllardır tartışılan spor örgütlenmesindeki yeniliğe ışık tutması beklenmektedir. Bunun ötesinde, araştırmanın alanyazına katkısının yanısıra, Türkiye'deki spor yönetim politikalarının hazırlanmasında görev alan akademisyenler, teknokratlar, bürokratlar ve spor yöneticilerinin çalışmalarına da fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

## 2. GENEL BİLGİLER

### 2.1.Spor Kulüplerine İlişkin Genel Bilgiler

#### 2.1.1. Spor Kulüplerinin Tanımı

“Spor kulübü” kavramını açıklamak için pek çok tanımdan yararlanılabilir; ancak öncelikle “kulüp” kavramına göz atmak yerinde olacaktır. Türk Dil Kurumu (TDK), kulübü; *“Görüşme, konuşma, okuma, spor yapma vb. amaçlarla, yalnız üye olanların toplandıkları yer.”* ve *“Kişilerin, toplulukların oluşturduğu grup.”*<sup>20</sup> olarak tanımlamaktadır.

TDK’nın “spor kulübü” tanımlamasına baktığımızda ise *“değişik dallarda özellikle gençlerin faaliyetleri için kurulmuş, ilgili devlet kurumuna kayıt ve tescilini yaptırmış olan ve Dernekler Kanunu’na göre yönetilen kuruluş”*<sup>20</sup> ifadesini görebilmekteyiz.

Spor kulüpleri *“Belirli kurallara göre kurulan, üyelerinin her birinin yetki ve sorumlulukları belli olan, gerek amatör gerekse profesyonel spor branşları ile topluma hizmet veren; her yaş grubunun spor yapabileceği tesis, araç gereçlere sahip olan, diğer bir yönü ile de yüksek performans sporcularının yetiştirilmesini hedefleyen özel hukuk kuruluşlarıdır.”*<sup>21</sup>

Bir topluluğun belli amaçlar doğrultusunda bir araya gelmesiyle oluşan kulüp yapısı spor etkinliklerinin gerçekleştirilmesi amacıyla kurulduğunda “spor kulübü” kavramını doğurmaktadır. Buna göre spor kulüpleri *“Kuralları, amaçları, yönetim biçimi, maddi konuları tüzüğünde belirlenmiş, karşılıklı sözleşmeler ile üyelerinin, katılımcılarının çıkarları ve sorumlulukları açıklanmış halde topluma bir ya da birden fazla*

*dalda yüksek performans sporları, yarışma sporları ve herkes için spor imkanlarını sahip olduğu malzeme, tesis ve personel aracılığıyla sağlayan, spor yönetiminin yetkili üst örgütü tarafından resmen tanınmış gönüllü ya da ticari kuruluştur.”*

Spor yönetimi açısından ele alınacak olursa bir spor kulübü; *“karşılaşmalar düzenleyen, kuralları ayarlayan ve anlaşmazlıkları çözen, sınırlı sayıda üyelere sahip bir spor yönetimi yapısıdır.”*<sup>22</sup>

Bir başka ifadeyle spor kulübü; üye ve sporcularını fiziksel aktiviteler ve sağlıklı yaşam tarzı konularında birleştiren, fiziksel kültürün ve sporun uygulanmasını, gelişmesini ve yaygınlaştırmasını amaç edinen en önemli spor örgütüdür.

Spor kulüplerinin modern çağda endüstriyelleşme ile ilk olarak İngiltere’de örgütlenmeye başladığı söylenebilir. İlk önce İngiliz aristokrasisinin kulüp üyelerine sportif etkinlikler düzenlemek üzere oluşturduğu gruplar, yavaş yavaş, sanayileşme sürecinin sonucu artan boş zamanlarını değerlendirmek isteyen sporseverlerin kendilerine spor organizasyonları düzenlemeleri ve genellikle “gönüllü birlik” olarak ifade edilen spor kulüplerini kurmaları ile gelişmiştir. Kulübün türü ne olursa olsun bu kulüplerin üyeleri kuralları koyup üniformalar tasarlayarak kendi spor dünyalarını yaratmışlardır.<sup>23</sup>

Yerel kulüplerin işbirliği geliştikçe insanların birlikte vakit geçirme ve spor yoluyla eğlenme amaçlarına bağlı olarak düzenlenen yarışma sporları için federasyon adı verilen güçlü bir kuruluş gelişmiştir. Kısa bir süre içerisinde de yarışma sporları ulusal düzeyde spor federasyonları tarafından kontrol edilir hale gelmiştir. Bugün spor karşılaşmaları ve etkinlikleri pazarını yöneten uluslararası spor federasyonlarını şekillendiren de bu örgütlerdir. Batı Avrupa’da ve

dünyanın pek çok ülkesinde spor kulübü örgütlerinin piramidal yapısı aşağıdaki gibidir <sup>23</sup>:



**Şekil 1. Spor Kulübü Örgütlerinin Temel Piramidal Yapısı**

### **2.1.2. Spor Kulüplerinin Amaç ve Görevleri**

Toplumların pek çok sosyal ihtiyacının karşılandığı kurumlar olarak karşımıza çıkan kulüpler çeşitli fonksiyonları yerine getirmektedirler. Sosyal açıdan bakıldığında kulüplerin toplum içinde belirli konularda yetersiz kalan sosyal yapıyı desteklemek, geliştirmek, bireylerin kendilerini toplum içinde tamamlanmış hissetmesine olanak vermek, pozitif demokrasi anlayışını şekillendirmeye yardımcı olmak gibi temel fonksiyonları göze çarpmaktadır. Bunun yanısıra, gelişmiş ülkelerde **gönüllülük** anlayışının toplum tarafından hazmedilmesine ayna tutan spor kulüpleri halkın kendi kendini organize etmesinin de en güzel örnekleridir.<sup>24</sup>

Genellikle birer gönüllü oluşum biçiminde varlıklarını sürdüren spor kulüpleri bu toplumsal işlevlerinin yanısıra spora katılımı desteklemekten, olimpiyat madalyası kazanmaya kadar uzanabilecek geniş bir yelpazede kendi strateji ve amaçlarını geliştirebilirler.<sup>25</sup>



Spesifik olarak ele alındığında spor kulüplerinin en temel amacı; bünyesi dahilinde gerçekleştirilen spor branşlarının gelişimini desteklemek, topluma yaygınlaştırılmasına yardımcı olmak ve bu branş/branşlar için gerekli tesis, malzeme ve personeli sağlamak olarak ifade edilebilir.

Nitekim bir spor kulübünün kendisi için geliştirdiği olası amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilecektir:

- Üyelerin spor yapmalarını sağlayarak onların bedenlen ve ruhen daha sağlıklı olmalarına katkıda bulunmak,
- Spor dallarında takımlar oluşturarak yarışmalara iştirak etmek,
- Ülkeyi başarıyla temsil edecek sporcular yetiştirmek,
- Sosyal bir kurum olarak kulüp üyeleri arasında dostluk ve beraberliği sağlamak

Spor kulüplerinin görevleri genelde bağlı bulundukları toplumun ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olan amaçlar doğrultusunda biçimlenmekte dolayısıyla; amaçları ve hedefleri doğrultusunda çeşitlilik gösterebilmektedir. Ancak birer fiziksel aktivite örgütü olarak ele alındığında *spor kulüplerinin fonksiyonları* genel haliyle aşağıdaki gibi olabilmektedir <sup>26</sup>:

- \* Arsa, malzeme, koçluk, antrenman ve oyun tesisleri, kulüp binası, ulaşım, medikal ve benzeri tesisler sağlama, hazırlama,
- \* Yetiştirme, antrenman, tıbbi tedavi ve ilgili sosyal tesisler hazırlama,
- \* Kulüp, çalışanlar, sözleşmeliler, oyuncular, misafirler ve üçüncü şahıslar için sigorta yaptırma,

\* İlk olarak sporu düzenleyen ve organize eden bir örgüte, ikinci olarak buna dahil bir kulübe ya da kuruluşa, üçüncü olarak da devlete ya da ilgili ajanslara bağlanmak onlarla işbirliği içinde olma,

\* Personel işe alma ve istihdam etme ve hizmet hazırlama,

\* Sermayeyi; aidatlar, krediler, ücretler vb. ile yükseltme,

\* Borç alma ve verme, banka hesapları açma,

\* Tescilli emlak satın alma, kiralama ve aynı şekilde satma, bırakma ya da bertaraf etme,

\* Bağışlar, krediler alma, garantiler verme ve diğer olanaklar sağlama,

\* Özel amaçlar veya ihtiyatlar için ayrı fonlar oluşturma,

\* Yasal usuller için para yatırma,

\* Amaçları geliştirmek üzere gerekli diğer işleri yapma...

### 2.1.3. Amatör ve Profesyonel Spor Kulüpleri

Spor kulüplerini en temel şekliyle “amatör spor kulüpleri” ve “profesyonel spor kulüpleri” olarak iki sınıfta incelemek mümkündür.

**Amatörlük;** Türk Dil Kurumu tarafından; *“Bir işi para kazanmak için değil, yalnız zevki için yapan (kimse), özengen, özenci, profesyonel karşıtı.”*<sup>27</sup> şeklinde tanımlanırken sporda amatörlük; *“Beden eğitimi ve spor faaliyetlerinde maddi veya benzeri bir menfaat amacı gütmeme, yarışmaya veya müsabakaya katılma karşılığında toplanan hasıllardan pay almama hali.”*<sup>21</sup> olarak ifade edilmektedir.

Amatörlük; faaliyet gösterilen spor dalının meslek olarak seçilmemiş olması ve bu faaliyetin devamlı gelir amaçlı olmaması olarak düşünülmelidir.<sup>2</sup>

**Amatör** ise “*Beden eğitimi ve spor faaliyetlerinde maddi veya benzeri bir menfaat amacı gütmeyen yapan kimse.*” olarak tanımlanabilir.<sup>21</sup> Başka bir ifadeyle “*Amatör sporcu kendini sportif yarışmalara maddi karşılık beklemeden adanmış kimsedir.*”<sup>28</sup> Amatör sporcu, sporu para kazanmak için meslek olarak değil, boş zamanlarını değerlendirmek veya sağlık sebebiyle ya da sevdiği için yapmakta yani; hobi olarak spor yapmaktadır.<sup>29</sup>

Buradan hareketle **amatör spor kulübü** “*amatör sporculardan oluşan, amacı amatörce spor yaptırmak olan kulüp*” olarak tanımlanabilir.

Amatör spor kulüplerinde kurucu ve yöneticilerin motivasyonu kar elde etmek değildir. Zira bu tür örgütlerde amaç topluma hizmettir. Amatör spor kulüpleri, sporcularına ücret ödemeyen; antrenör ve çalıştırıcılarına tercihen ücret ödeyen, kar amacı gütmeyen yapılardır.

İngiltere’de “Amatör Spor Kulüpleri Birliği (CASC)”, amatör spor kulüplerini şöyle nitelendirir <sup>30</sup>:

- Oyunculara ücret ödenmez ancak masrafları geri iade edilebilir,
- Çalıştırıcı ve antrenörlere ücret ödenebilir,
- Kar amacı gütmeyen.
- Feshi halinde her türlü kazanılmış varlıkları kayıtlı spor dalı ya da yardımsever amaçlar için harcanır.
- Misafir ve üyelerine bir amatör spor kulübünün sunacağı sıradan imkanları sunar.

Sporda **profesyonellik** “*kendi veya bir başka şahıs için seyirci kabul ederek, paralı seyirci önünde, sportif müsabaka ve yarışmaya katılma karşılığında toplanan hasılatтан pay alma*” olarak ifade edilirken,

**profesyonel;** “Katıldığı müsabaka ya da yarışma karşılığında toplanan hasılatтан pay alan sporcular”a verilen addır.<sup>21</sup>

**Profesyonel spor kulüpleri** ise “profesyonel sporcuların profesyonel spor branşlarını sergiledikleri kulüpler” olarak düşünülebilir.

Profesyonel spor, zevk için boş zamanları değerlendirme faaliyeti dışında para kazanma amacı güdülen uğraşıdır.<sup>31</sup>

Bununla birlikte, profesyonellik sözlük anlamı itibariyle amatörlüğün karşıtı olarak düşünülse de günümüzde sporda amatörlük ve profesyonellik pek de öyle keskin çizgilerle ayrılmamaktadır. Zira; sağlık ve rekreasyon amaçlı spor yapmaktan öte amatör bir kimlikle, performans sporları ile uğraşan ve bu alanda belli başarılarla ulaşmış kişilerin o spor branşına ayırdıkları vakit ve sergiledikleri yeteneklerinin bir karşılığını istemeleri günümüz dünyasında sıkça gözlenen bir durumdur. Elbette elit sporcuların ancak profesyonellik kavramıyla örtüşebilecek maddi olanaklar karşılığında performans sergilemeleri durumu amatörlük kavramına ters düşmektedir. “Amatör sporcuların kulüplerinde maddi kazanç karşılığı spor yapmaları ya da belli bir ücret karşılığı kulüp değiştirmelerine “**gizli profesyonellik**” denmektedir.”<sup>31</sup> Amatörlük ruhu yani; olimpiik liyakata sahip olma, bugün dahi Olimpiyat Oyunlarına katılmanın ön koşulu olsa da dünya da ve Türkiye’de uzun yıllar gizli profesyonelliği engellemek üzere önlemler alınmış ancak; bu durumun önüne geçilememiştir.

Halka spor arz etmeleri açısından spor kulüpleri, genellikle ülkelerin sosyal, ekonomik ve siyasi sistemlerine göre değişiklik gösterebilirler de amatör ve profesyonel olarak incelenmektedirler. Daha geleneksel olan amatör spor kulüpleri “gönüllük” ilkesi ile işlerken amatör spor branşlarını uygulamaktadırlar. Bu örgütlerde katılım kavramı herkesin kulübün işleyişine “yalnızca spor için değil; gönüllülük fikri için de” yardımcı olduğu biçimindedir. Bu örgütlerin yönetiminde demokrasi ve

dayanışma büyük rol oynamaktadır. Özellikle Avrupa ülkelerinde teşekkül etmiş bu yapılarda üyeler gönüllü olarak kulüp etkinliklerini planlamakta, düzenlemekte ve yönetmektedir.<sup>23</sup>

Bu ilke ile hizmet veren spor kulüpleri kar amacı gütmeyen dernek ve benzeri yapılar olarak kurulup, spor yapmak için tesisler sağlayarak fiziksel rekreasyona toplumsal katılımı destekler ve herhangi bir ayrımcılık gözetmeksizin herkese açık üyelik ve imkanlar sunarlar.

Toplumun spor yapmasına olanak sağlayan sağlık ve fitness kulüpleri gibi profesyonel kulüplerde ise hizmet odaklı bir yaklaşım olup buna bağlı olarak da gönüllü üyelerin yerini müşteriler almıştır. Bu sistemde katılımcılar belli bir üyelik ücreti karşılığı belli bir dönem boyunca kulüpten hizmet ve ürün paketi satın almaktadır.<sup>23</sup>

## **2.2. Türkiye’de Spor Yönetiminin Üst Yapılanmasına Genel Bir Bakış**

### **2.2.1.Devlet Yapılanması**

Türkiye’de spor TBMM’de spordan sorumlu devlet bakanı tarafından temsil edilir. Türkiye Cumhuriyeti Anayasasının 58 ve 59. maddeleri “gençlik ve spor”la ilgilidir ve 59. madde: “Devlet her yaştaki Türk vatandaşlarının beden ve ruh sağlığını geliştirecek tedbirleri alır, sporun kitlelere yayılmasını teşvik eder. Devlet başarılı sporcuyu korur”<sup>32</sup> buyurmaktadır.

Bugün 13 Mart 2004 tarihinde 5105 sayılı kanunla yeni düzenlemelerin yapıldığı 3289 sayılı kanuna tabi ve 2 Mart 1989dan beri başbakanlığa bağlı olarak çalışan “Başbakanlık Gençlik ve Spor Genel

Müdürlüğü (GSGM)” Türkiye’de anayasanın öngördüğü maddeleri yerine getirmek üzere sporun sevk ve idaresinden sorumlu kurumdur. Teşkilatın başında spordan sorumlu devlet bakanı bulunur.

Gençlik ve Spor Genel Müdürü kendisine doğrudan bağlı özel kalem müdürlüğü ile danışma, ceza, disiplin, teftiş, hukuk, savunma gibi alanlardaki kurul ve başkanlıklarla 81 Gençlik ve Spor İl Başkanı ve Spor Toto Teşkilatı Müdürlüğü ile çalışır.

GSGM Merkez ve Taşra Teşkilatı olarak ikiye ayrılır. Ülke düzeyinde hizmet veren Merkez Teşkilatı, Ana hizmet Birimleri, yardımcı birimler, danışma- denetim ve bağlı birimler olmak üzere dört birimden meydana gelir. Taşra Teşkilatı ise il ve ilçe müdürlüklerinden oluşur.

Türkiye’de, spor dalı federasyonları uzun yıllar GSGM’ye bağlı hizmet vermişlerdir. Ancak; ilk kez; 7-6-1988 gün ve 19835 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan "Türkiye Futbol Federasyonu Teşkilat ve Görevleri hakkındaki Kanun" ile TFF’nin tüzel kişiliğe sahip, özel hukuk hükümlerine ve başbakanlığın gözetim ve denetimine tabi olmasını öngörülmüş, TFF, BTGM\*’den ayrılmış ancak; amatör futbol BTGM’ye\* bağlı kalmıştır.

Türkiye Futbol Federasyonu’nun, tam anlamıyla demokratik ve özerk bir yapıya kavuşturulması ise amatör futbolun da TFF yönetimine devredilerek Türk futbolunun iki başlılıktan kurtarılması amacıyla hazırlanan, 3813 Sayılı “Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkındaki Kanun” 1992 yılında yürürlüğe girmiş, böylece TFF’nun özerkliği tam anlamıyla ve açık olarak tanımlanmıştır.<sup>33</sup>

---

\* Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nün o zamanki adıyla; Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü

Futbolun ardından, 2004 yılında, 3289 sayılı yasada düzenlemeler yapılmasına ilişkin 5105 sayılı kanun ile TFF dışındaki diğer spor federasyonlarının özerkleşmesi de kanun hükmüne bağlanarak, Türk sporunda demokratikleşmede önemli bir adım atılmıştır.<sup>34</sup>

Bu kanuna göre özerk federasyonlar, organları genel kurulları tarafından seçimle göreve gelen, her türlü kararlarını kendi organları içerisinde alan, bütçesi genel kurul tarafından onaylanan ve ibra edilen federasyonlardır. Federasyonların özerk olabilmeleri için aranılacak ölçütler ise faal sporcu ve kulüp sayısı, ülkemiz ve dünya daki yaygınlığı ve gelişme potansiyeli, gelirlerin giderlerini karşılama yeterliliği, olimpiik olup olmadığı ve federasyon veya bağlı kulüplerin tesisi olup olmadığı gibi hususlardır ve üç yıl süresince genel müdürlüğün, özerkleşen federasyonlara her türlü maddi desteği sağlamaya devam edeceği kanunda vurgulanmıştır. (Geçici madde 9)<sup>34</sup>

2004 yılındaki bu “spor hareketi” beraberinde 3289 sayılı yasaya sponsorluk ile ilgili düzenlemeleri de getirmiştir.<sup>34</sup> Küreselleşen dünya da, geniş kitleleri etkilemesi sebebiyle spor sponsorlukları kişi ve firmalar için önemli bir pazarlama tekniği ve bir iletişim aracı olmuştur. Spor federasyonları ve kulüplerin en önemli gelir kaynaklarından biri de şüphesiz sponsorluktur. Türkiye’de ilk kez 2001 yılında resmi olarak bir yönetmelikle tanımlanan “spor sponsorluğu” 2004 yılında bugünkü fonksiyonel haline getirilmiştir. Buna göre sponsorluk yapılabilecek spor hizmet faaliyetlerinin kapsamının genişletilmesi, uluslar arası organizasyonların yanısıra ulusal organizasyonlar ile kamu kurum ve kuruluşlarıyla yerel yönetimlere ait spor tesislerinin yapım, bakım ve onarımları da kapsama dahil edilmiş ve kulüpler ile ferdi lisanslı sporcuların faaliyetleri için sponsorluk yapılabilme imkanının gerçekleştirilmesi söz konusu olmuştur.

Ayrıca sponsorluk kapsamında yapılan aynı ve nakdi harcamaların amatör spor dalları için tamamı, profesyonel spor dallarında ise % 50'sinin Gelir Vergisi Kanunu ile Kurumlar Vergisi Kanununa göre gider sayılması kabul edilmiştir.<sup>34</sup> Bu düzenlemelere ek olarak 2005 yılında çıkan bir kanun ile sponsorluk belgelerinin, GSGM tarafından tasdiki uygulamasına son verilmiştir. Tüm bu gelişmeler ilk yıllarda sponsorlar açısından uygulamada çıkan bürokratik aksaklıklara çözüm getirmiş, spor federasyonları ve spor kulüpleri de kendi gelir çarklarını döndürmek açısından oldukça cazip ve işlevsel bir platforma kavuşmuşlardır.

Türk sporunda bir diğer düzenleme de sporda şiddet ve düzensizliğin önlenmesi doğrultusunda gerçekleşmiştir. Avrupa'da 1985'te imzalanan "Spor Karşılaşmalarında ve Özellikle Futbol Maçlarında Seyircilerin Şiddet Gösterilerine ve Taşkınlıklarına İlişkin Avrupa Sözleşmesi " ile sporda şiddet ve düzensizliğin önlenmesine ilişkin alınan tedbirler yoğunluk kazanmıştır.<sup>35</sup> 2004 yılında "Spor Müsabakalarında Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun"un çıkartılması da Türkiye'de bu konudaki yasal boşluğu gidermeye yöneliktir. Kanun, müsabaka yapılacak yerlerin güvenliğine ilişkin maddeleri ile spor kulüplerine yayım tarihinden itibaren 1 yıl içerisinde "özel güvenlik teşkilatı" kurma yükümlülüğü getirmiştir.<sup>36</sup>

### **2.2.2. Bağımsız Yapılanma**

Türkiye'de spor yönetiminde devlet yapılanması dışında kalan, bir bakıma hükümet dışı spor örgütlenmesi olarak da isimlendirebileceğimiz kurumlar bulunmaktadır. Bunlar Türkiye Milli



Olimpiyat Komitesi, Türkiye Amatör Spor Kulüpleri Konfederasyonu ve spor federasyonlarıdır\*.

#### **2.2.2.1. Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi (TMOK)**

1908'de Selim Sırrı Tarcan tarafından Osmanlı Milli Olimpiyat Komitesi olarak kurulan TMOK, 1911'de IOC tarafından resmi olarak kabul edilmiştir.<sup>37</sup> Ancak; dönemin karmaşık yapısı nedeniyle 1962'ye kadar IOC'nin istediği nitelikte bir kurum olamayan Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi,,bu süre zarfında devlete bağlı kalmış ve başkanları devlet tarafından atanmıştır. 1962'de tam bağımsızlığına kavuşan TMOK bugün Türkiye'nin en önemli hükümet dışı spor kuruluşudur.

TMOK'un amaçları IOC kuralları uyarınca, ülkede amatör sporu ve olimpik faaliyetleri geliştirip, olimpizm ruhunu yaymak, spor ve ilgili konularda araştırmalar yapmak olarak özetlenebilir.

TMOK, derneğin en üst düzey karar organı olan genel kurul, yönetim ve yürütme işlerini yapan yönetim kurulu, denetleme ve kontrol organı olarak denetleme kurulu, konsey ve çeşitli çalışma alanları olan 12 komisyondan oluşur. Merkezi İstanbul'da bulunan TMOK'un taşra teşkilatlanması veya başka bir şubesi bulunmamaktadır.

TMOK özellikle olimpik sporcular, herkes için spor ve kız çocukları için spor etkinlikleri gibi konularda faaliyetlerini bağımsız biçimde sürdürürken, gerekli olduğunda devletin spordan sorumlu organı GSGM ile işbirliği yoluna gidebilmektedir.

---

\* Özerkleşen spor federasyonlarının her ne kadar GSGM ile bazı noktalarda organik ilişkileri olsa da özerk sıfatları dikkate alınarak bağımsız yapılanma içinde tanımlanmaları uygun görülmüştür.

#### **2.2.2.2. Türkiye Amatör Spor Kulüpleri Konfederasyonu (TASKK)**

80'li yılların öncesinde kulüplerin bir araya gelerek çeşitli illerde kurdukları amatör spor kulüpleri federasyonları, daha sonra duyulan bir üst yapı ihtiyacı ile 29 Ekim 1980 tarihinde Ankara, Bursa, Trabzon ve Samsun Amatör Spor Kulüpleri Federasyonlarının katılımlarıyla, Türkiye Amatör Spor Kulüpleri Konfederasyonu'nu (TASKK) kurmuşlardır. TASKK, dernekler kanununa tabi bir sivil toplum kuruluşudur. Kuruluş amacı; *“spor kulüpleri, yöneticilerinin ve sporcularının arasında birlik ve dayanışmayı sağlamak, spor kulüplerini desteklemek, hangi dalda olursa olsun uğraş veren kulüplerin durumlarını düzeltmek, iyileştirmek, yeni haklar elde etmek, spor yönetiminde ve spor dalı federasyonlarında Avrupa Topluluğu ülkelerindeki demokrasiyi ve yapılanmayı sağlamada ve Türk sporunun çağdaş seviyeye çıkarılmasında katkı yapmak”*<sup>38</sup> olarak belirlenmiştir.

TASKK, kuruluşunun ardından Türkiye'deki spor kulüplerinin sorunlarını çözmek üzere uğraş vermiş; başta devlet kuruluşlarıyla olmak üzere tüm gönüllü spor kuruluşları ile çalışarak sporda tam demokrasi kurulması için mücadele etmiştir.

#### **2.2.2.3. Spor Federasyonları**

Türkiye'de spor federasyonlarına 2004 yılında 5105 sayılı yasa ile 3289 sayılı GSGM Kanunu'nda yapılan değişiklikler ile özerk olma hakkı tanınmıştır.<sup>34</sup>

Özerkleşen federasyonların merkezinin Ankara'da olacağı bu federasyonların her türlü vergi, resim ve harçtan muaf oldukları ve merkez teşkilatlarının genel kurul, yönetim kurulu (7–15 üye arasında), denetleme kurulu (3-5 üye arasında), disiplin ve/veya ceza kurulu, uluslar arası federasyonun öngördüğü kurullar, hukuk, mali, tahkik, eğitim gibi kurullar,

genel sekreterlik ve idari birimlerden oluşacağı Kanuna ek çıkan bir Çerçeve Statüyle hükme bağlanmıştır.

Federasyonlara özerklik hakkı tanınması ile devletin sporu yönetimini bürokratik ortamda hantallaştırmasının büyük ölçüde önüne geçilmiştir. Özerkleşen spor federasyonları başkanlarının görüşleri de bu yöndedir. Yapılan bir araştırmada başkanların ifadelerinden; özerkliğin gereklerinin anlaşıldığı, idari yönden bürokrasinin ortadan kalkması ile uygulamaların hız kazandığı, personel istihdam etme hakkının olumlu yönde kullanıldığı, federasyon denetiminin yasada belirtildiği şekliyle uygun kabul edildiği ve özerklik ile mali yönden gelir elde etmenin kolaylaştığı tespit edilmiştir.<sup>39</sup>

### **2.3. Türkiye’de Spor Kulüpleri**

#### **2.3.1. Türkiye’de Spor Kulüplerinin Tarihsel Gelişimi**

##### **2.3.1.1. Sporda İlk Örgütlenmeler**

Eski Türklerin pek çok spor dalını uyguladıkları Sümerler ve Etiler’den kalan kalıntılardan anlaşılmakla birlikte; Türk sporunun en eski biçiminin askeri sporlar olduğunu söylemek mümkündür.<sup>40</sup> Hun, Uygur, Göktürk, Selçuklular ve Osmanlı İmparatorluğu devirlerinde olmak üzere 6 bin yıllık bir dönem geçiren Türk sporu, özellikle savaş ve savunmanın bir unsuru olarak ele alınmıştır.<sup>41</sup>

Osmanlı döneminde askeri talimler yarışma haline getirilmiş ve bunlar çoğu zaman devrin padişahının emri ve himayesi altında yapılmıştır. Hatta 19. yy başlarına kadar, İstanbul’da “ Lahanacılar” ve “Bamyacılar” adında bugünün rakip kulüplerine benzeyen ve saraydan destek alan iki ayrı takımın dahi bulunduğu ifade edilmektedir.<sup>42</sup>

Türk spor tarihinde “kökenleri bakımından en eski, çağdaş, benzerleri bakımından ‘kulüp’ olgusuna daha yakın, ama, “toplumsal güvenlik” boyutunu içerdiği için ondan daha kapsamlı olan ilk yapı kısaca; “spor tekkesi” diye anacağımız örgüttür.”<sup>43</sup> Fişek’e göre spor tekkeleri “tıpkı dinsel işlev göre asılları gibi, doğaüstü destek bulan ‘dünyevi’ bir otorite sitemidir.”<sup>3</sup>

İmparatorluğun her şehir ve kasabasında sporu teşvik için kurulan bu tekkeler; daha çok güreş ve okçuluk alanlarında hizmet vermişler, imparatorluğun sınırlarının genişlemesi ile de sayıca çoğalmıştır.<sup>43</sup>

Ancak; Osmanlı Devleti’nde spor yapmak amacıyla, Avrupai anlamda ilk spor kulübünün o dönem Deniz Kuvvetleri’nin başına getirilen İngiliz Emekli Amiral Hobart Paşa tarafından 1872 yılında “The Imperid Yachting and Boating Club” adıyla kurulduğunu, İstanbul’da İngilizce yayınlanan “The Levant Herald” isimli gazeteden öğrenmek mümkündür.<sup>44</sup>

1885’den sonra İzmir sonra da İstanbul’da İngilizler tarafından futbol oynanmaya başlanmıştır. Takip eden yıllarda ise futbola ilgi duyan, özellikler yabancı uyruklulardan oluşan bazı grupların kulüpler şeklinde teşkilatlandıkları görülmektedir.<sup>45</sup>

Bu kulüplere ilginç bir örnek olarak 1889’da Kadıköy’de, bir grup Türk gencinin günün istibdat rejiminin egemenliği nedeniyle hafiye ve jurnalcilerin dikkatini çekmemek için yabancı bir isimle kurdukları “Black Stockings” takımı verilebilir. Black Stockings’in Kadıköy Rum takımına karşı oynadığı ilk maç hafiyelerin baskınına uğramış, kaçabilenler kurtulmuş; kaçamayanlar ağır cezalara çarptırılmıştır.<sup>46</sup>

Osmanlı uyrukluların kurduğu Black Stockings'ın ardından daha sonraları teşekkül eden ve müsabakaların kiminle, ne zaman, nerede yapılacağıının “oyuncular” tarafından saptanması açısından bir çeşit özyönetim modeli olarak düşünölebilecek ilk spor kulüpleri İstanbul'daki İngilizlerce kurulan Moda (1896), Kadıköy (1899) ve Imogene (1900); Rumlardan oluşan Elpis (1900); Osmanlı uyrukluların kurduğu Beşiktaş (1903), Galatasaray (1905), Fenerbahçe (1907) şeklinde sıralanabilir.<sup>43</sup>

1903 yılı öncesinde kurulmuş olan kulüplerin aralarında yaptıkları maçlarda takım sayısı az olduğu için maçlar hep aynı birkaç takım arasında yapılmaktaydı ve seyirci ilgisi azdı. İngiltere'de geliştirilen teknik kuralları bilenlerin sayısı fazla olmadığıından, hakem sıkıntısı çekilmekteydi. Bütün bu sorunları gidermek için 1903 yılında “İstanbul Futbol Birliğı” kurulmuştur.<sup>47</sup>

İstanbul Futbol Birliğı sözlük anlamıyla “lig” ama; aynı zamanda, kulüplere dayalı onların ortak istencini somutlaştıracak, kulüp üstü yetkiler kullanan çoksporlu bir ‘federatif’ üst yönetime doğru atılmış ilk adım olarak düşünölmektedir.<sup>43</sup>

Bu birlik, futbol sezonunun aktif hale gelebilmesi için lig programlarının aksaksız uygulanması, kulüpler arasında teknik ve idari anlaşmazlıkların giderilmesi ve lige alınacak kulüplerin belirlenmesi (ki Türk uyrukluların kurdukları kulüpler lige alınmamaktaydı) gibi görevleri üstlenmiştir.<sup>45</sup>

1908 yılında meşrutiyetin ilanıyla ülkeye gelen serbesti arasında dernekler kurulmasının da bulunması ile İstanbul başta olmak üzere birçok yerde spor kulüplerinin kurulması ve onlara bağılı takımların peş peşe ortaya çıkmaları mümkün olmuştur.<sup>46</sup>

İstanbul Futbol Birliği'ne katılım başvuruları reddedilen ve çoğunluğu okul kulüplerinden oluşan bazı kulüpler, 1913 yılında Cuma Ligi'ni kurmuşlar, böylece aynı şehirde iki farklı futbol teşkilatı ortaya çıkmıştır.<sup>45</sup> Bu iki başlılığın ligler ve kulüpler nezdinde yarattığı sıkıntılar, Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı'nın kurulmasıyla başlayan gönüllü spor birlikleri dönemine geçildiğinde bir son bulmuştur.

#### **2.3.1.2. Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı Döneminde**

Cuma İgi kulüplerinin öncülüğünde futbol maçları bir yandan sürerken 1921 yılında, İstanbul'da; Altınordu, Anadolu, Bakırköy, Beylerbeyi, Darüşşafaka, Fenerbahçe, Galatasaray, Hilal, İdman Yurdu, Nişantaşı, Süleymaniye, Türkgücü ve Vefa kulüplerinin "Cemiyetler Kanunu"na göre kurdukları "İdman İttifakı Heyet-i Muvakkatesi" (İİHM) Cuma Ligi'nin genişletilmiş biçimi olarak Türk sporuna kısa bir süre hizmet vermiştir.<sup>43</sup>

1921-1922 lig maçlarının düzenli biçimde yürümesine çabalayan İİHM, doğal gelişme süreçleri içinde yerini 22 Mayıs 1922'de Cemiyetler Kanunu'na göre tüzel kişi olan ve bu yönüyle Türkiye'nin ilk biçimsel spor yönetimi olarak beliren, "federatif" nitelikteki Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı'na (TİCİ) bırakmıştır.<sup>43</sup>

TİCİ, Türkiye'de gelişmekte olan spor kulüpülüğü için özel hukuk tüzel kişisi vasfı, kulüp temeline oturmuş yapısı, özerk, federatif ve çok sporlu olması bakımından önemli bir rol oynamıştır.

TİCİ; sporun ve spor örgütlerinin her türlü ekonomik, siyasal, ırkçı, vb. baskılardan bağımsız; bulundukları ülkenin devletine, hükümetine ve siyasal kuruluşlarına karşi özerk; "özel hukuk tüzel kişisi" olarak

örgütlenmiş ve ulusal spor yönetiminde “son söz” sahibi *kulüplere* dayalı bir yönetsel yapıyı öngören bir ideolojik model edinmiştir.<sup>43</sup>

TİCİ’nin örgüt yapısı, kulüplerden genel kongreye doğru ve federatif yapıya sahip kulüplerin teşkilatın bir üst basamağına federatif yetkiler devretmesi ile oluşan hiyerarşik bir yapıda, fahri yöneticiler eliyle sporcuların kendi kendilerini yönetmeleri biçiminde gelişmiştir.<sup>45</sup>

TİCİ’nin kurulduğu 1922 yılında kulüp sayısı İstanbul’da 14, Anadolu’da 15 iken 1933 yılında 230, sonradan kurulacak olan Türk Spor Kurumu döneminde; 1938 yılı başlarında 442 olmuştur.<sup>31</sup>

Cumhuriyet’in ilanından sonra 16 Ocak 1924’te Atatürk’ün emriyle TİCİ “kamu yararına dernek” olarak kabul edilmiş, ardından da Türkiye Cumhuriyeti’nin 1924 Paris Olimpiyatlarına sporcu göndermesine ve bu sporcuları hazırlamak üzere yurt dışından antrenör getirtilebilmesi için TİCİ emrine bir bütçe ayrılmasına karar verilmiştir.<sup>46</sup>

Türk sporcuları bir sonraki olimpiyatlara; 1928 Amsterdam Olimpiyatları’na da devletten aldığı destekle katılabiliştir. TİCİ, tamamen amatör spor kulüplerinin temsilcilerinden oluşan bir örgüt olduğu için finansal açıdan sıkıntı içerisinde olup sık sık devletin yardımına başvurmaktaydı. Bu durumun günün tek siyasi partisi Cumhuriyet Halk Partisi (CHP) saflarında sporun yönetiminde söz sahibi olma istencini ortaya çıkardığı söylenebilir ki bu olimpiyatların ardından CHP sporda Alman hareketinin incelemelerini rapor etmesi için spor uzmanı Dr. Carl Diem’i İstanbul’a davet etmiş ve ardından da 1936 yılında Ankara’daki kongresinde TİCİ’nin içinde bulunduğu parasal çıkmazdan kurtulmanın tek çaresi olarak bu örgütün lağvedilerek partiye intikali, karar altına alınmıştır.<sup>46</sup>

“Avrupa’nın devlete ve hükümetlere karşı ‘bağımsız’ olarak kurduğu, çok-sporlu, çok-kulüplü ‘federatif’ spor birliklerinin Türkiye’deki benzeri”<sup>3</sup> olan TİCİ, bu dönemde, kendi içerisinde sorun yaşamaya başlamıştı. Fişek’e göre TİCİ’nin “önceki dönemlerden devralınan kronik sorunu kulüpler arası sürtüşme ve kavgalardır.”<sup>3</sup>

Sonuçta TİCİ, devletten alınan mali desteğin artması, politikanın sporu kullanmasına bağlı olarak özerklik için ideolojik ortamın uygun olmayışı, kulüpler arası çekişme ve merkezîyetçi yönetimin getirdiği sıkıntılardan dolayı 1936’da yerini **Türk Spor Kurumu**’na bırakmak zorunda kalmıştır.

#### **2.3.1.3. Türk Spor Kurumu Döneminde**

TİCİ’nin, geçen 13 yıllık zaman içerisinde sporda ortaya çıkan gelişmelere ayak uyduramaması gerekçesi ile 18 Şubat 1936 tarihindeki son kurultayında lağvedilmesinin hemen ardından yapılandırılan Türk Spor Kurumu (TSK), Türkiye’de spor yönetiminin başına geçmiştir.

TSK, kuruluş safhasında, kendine özgü seçimle iş başına gelen organları ve gelirlerini harcama yetkisine sahipliği itibarıyla özerk ve bu yapılanma anlayışı ile TİCİ’den çok farklı olmayan bir örgüt olarak oluşmuştur.<sup>48</sup> Bir başka deyişle, TSK’nun “ideolojik temeline rağmen; yönetim yapısı, bazı bakımlardan yerini aldığı TİCİ’nin uzantısıdır.”<sup>3</sup> Ancak; TSK özerk bir örgüt olarak kurulmasına rağmen; o dönemdeki hükümetin müdahaleleri sonucu, bütçeleri ve çalışma programları gibi işlerini CHP Genel Sekreterliği’nin onayına sunan, genel kurulunda hükümet ve askeri üyeler yer alan, önemli görülen meseleler hakkında Parti’den direktif alan yarı-resmi bir örgüt görüntüsü almıştır.<sup>3</sup>



Bu dönemde kanunlara uygun olarak kurulan hizmetlerini fahri olarak yürüten esas nizamnamesinde profesyonelliği, kumarı ve içkiyi özel madde ile yasaklayan, üyeleri içinde TSK'na bağlı kulüplerden gelmiş üye bulunmayan, spor yapan en az 25 üyesi olan ve bir yıldan az olmamak üzere faaliyet gösteren **spor kulüpleri** TSK teşkilatına girebilmişlerdir. Bu dönemde de spor kulüpleri “Cemiyetler Kanunu”na göre kurulmuş tüzel kişilikler olup kulüp program ve çalışmalarının genel merkezce tespit edilmiş ana hatlara ve teknik esaslara uygun olması gerekli görülmüştür.<sup>45</sup>

TSK; CHP bünyesinde hizmet vermenin getirdiği siyasal çekişmeler, sportif başarısızlıkların partiye mal edilmesi ve şahsi bir örgütün yönetsel- örgütsel sorunlarının tekrarlanması gibi hususlardan dolayı yerini sporu doğrudan doğruya yönetecek bir devlet kurumuna bırakmak zorunda kalmıştır.

#### **2.3.1.4. Sporda Devlet Yönetimi Döneminde**

Türkiye'nin savaşa girme riskinin bulunduğu, savaşacak gençlik yetiştirmeye ihtiyaç duyduğu yıllarda tam bir devlet otoritesi olan “Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü” kurulmuştur. 29 Haziran 1938'te Atatürk'ün emri ile hazırlanan 3530 sayılı Beden Terbiyesi Kanunu ile sportif çalışmalar devletin gözetim ve denetimine girmiş, TSK'nın tüm malları, hak ve görevleri başbakanlığa bağlı Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü'ne (BTGM) devredilmiştir.<sup>49</sup> Söz konusu kanunun gerekçesinde; önceki dönemlerde edinilen tecrübelerin ve bazı Avrupa ülkelerinde spor alanındaki gelişmelerin, sporun da tıpkı milli eğitim, sağlık gibi bir kamu hizmeti olarak devletçe düzenlenip yürütülmesini zorunlu kıldığı ifade edilmektedir.

3530 Sayılı BTGM Yasası'nın 4. Maddesi'nde de spor seferberliği olarak anılan ve savaş hazırlığı niteliğinde olan “beden terbiyesi ve spor mükellefiyeti” getirilmiştir. Buna göre “orta mektep başlangıç yaşından (12 dahil) itibaren askerlik mükellefiyeti nihayeti olan (45 dahil) yaşına kadar her erkek yurttaş ve 12 (dahil) yaşından 30 (dahil) yaşına kadar her kız ve kadın yurttaş” mükellefiyet kapsamına alınmış; “her mükellefin haftanın 7 gününde en az 4 saatlik beden faaliyeti yapması” zorunlu tutulmuştur. Bu madde, 1964 yılında Anayasa Mahkemesi tarafından “anayasaya aykırılık” gerekçesi ile iptal edilmiştir.<sup>43</sup>

Bunun yanısıra bu yasanın, ordu ve okul dışındaki yurttaşlara spor yaptıracak kurumlar olan spor kulüplerinin sayıca artırılması, amatör spor kulüplerinin BTGM'nden tescil edilmesi, gençlere beden eğitimi ve sporun kurulacak kulüpler ve gruplar yoluyla yaptırılması gibi hususları içermesi bakımından “spor seferberliği” olarak değerlendirilebilecek bir döneme girilmiştir.<sup>43</sup>

Spor kulüplerinin gerek yasal statüsü gerek spor yönetimi içindeki konumları gerekse iç örgütlenmeleri 1938–1946 “spor seferberliği” döneminde oldukça değişmiştir. Bu dönemde kulüpler hem spor seferberliğinin temel aracı hem de birer “kamu hukuku tüzel kişisi” olarak tasarlanmışlardır ve kuruluş aşamalarından, örgüt modellerine kadar paramiliter bir devlet yapısının parçası olarak görülmektedirler.<sup>43</sup> Fişek'e göre “1938 tarih ve 3530 sayılı sporda kalıcı bir barış sağlamak üzere iki kurumsal düzenleme getirmiştir. Bunlardan biri ezici oy çoğunluğuna sahip “federe” kuruluşlar olarak gerek TİCİ gerek TSK dönemlerinde, sporu doğrudan yöneten kulüplerin BTGM üst yönetiminden uzak tutularak spor hiyerarşisinin en alt basamağına yerleştirilmesidir.”<sup>43</sup> İkinci düzenleme ise aralarında spor kulüplerinin de bulunduğu bütün derneklerin kuruluşunun “önceden izine” bağlanması ve Beden Terbiyesi Kanunu 13. Maddesiyle İcra Vekilleri Heyetine verdiği genel müdürlüğün göstereceği lüzum

üzerine spor kulüplerinin açma, birleştirme ve kapatma yetkisinin 1938-1946 yılları arasında 207 spor kulübü üzerinde kullanılmasıdır.<sup>3</sup>

1946 yılında Cemiyetler Kanunu ile birlikte spor mükellefiyeti de giderek yerini daha özgürlükçü bir anlayışa bıraktığı için BTGM kulüp ilişkileri gevşemiş ve Anayasa Mahkemesi'nin mükellefiyetin yanısıra kulüplere ilişkin 13. maddeyi de kaldıran kararıyla kulüp olgusu spor yönetiminin dışında, yeniden “özel hukuk tüzel kişisi” statüsüne dönmüştür.<sup>43</sup>

BTGM, kuruluşunda hükmi şahsiyeti haiz ve başbakanlığa bağlı iken, 29.05.1946 tarih ve 4235 sayılı kanunla Milli Eğitim Bakanlığı'na, 6 Mayıs 1960 tarih ve 7474 sayılı kanunla tekrar başbakanlığa bağlanmıştır. Ancak; 3.11.1969 tarihinde “Gençlik ve Spor Bakanlığı”nın kurulması üzerine 6 Şubat 1970 tarih ve 3/707 sayılı Cumhurbaşkanlığı Tezkeresiyle adı geçen bakanlığa bağlanmıştır.<sup>48</sup>

7 Kasım 1982 tarihli yeni anayasada, 58 ve 59. maddeler ile spora yer verilmiş; böylece Türkiye Cumhuriyetinde ilk kez spor ve sporcu anayasanın teminatı altına alınmıştır.

Kısa bir süre sonra, 14.12.1983 gün ve 18251 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 179 sayılı kanun hükmündeki kararname gereğince; Milli Eğitim ve Gençlik ve Spor Bakanlıkları'nın birleştirilmesi sonucu, Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlanan Genel Müdürlük; 28.5.1986 tarihinde yürürlüğe giren 3289 sayılı “Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü'nün Teşkilat ve Görevleri” hakkındaki kanun hükümleri doğrultusunda yeniden teşkilatlanmış, yapısal değişikliğe uğramış, maddi imkanları arttırılmış ve adı “Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü” olarak değiştirilmiştir. 2 Mart 1989'a kadar Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı olarak faaliyetlerini yürüten Genel

Müdürlük, 356 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile yeniden başbakanlığa bağlanmış, adı “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü”(GSGM) olmuştur.<sup>49</sup>

Spor kulüpleri, Türk sporunu yöneten devlet organlarının zaman içerisindeki evrimi boyunca onlara bağlı birer dernek olmuşlardır. Bugünkü yasal düzenlemelerin son haliyle spor kulüpleri GSGM tarafından tescil olunurlar. 3289 sayılı GSGM’nin “Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanun” spor kulüpleri ile alakalı olarak doğrudan iki hüküm içermektedir. Bunlardan ilki; söz konusu kanunun 20. maddesidir. Buna göre; “Spor kulüpleri, Dernekler Kanunu’na göre teşekkül eder ve tescil ile Gençlik ve Spor Teşkilatına dahil olurlar. Gençlik ve Spor Teşkilatınca tescil edilmemiş kulüpler, federasyonlar tarafından tertiplenen veya bunların denetimi altında yapılan müsabakalara katılamazlar. Tescil olunmamış kulüpler adına lisans verilmez. Spor kulüpleri faaliyet gösterdikleri dallarda antrenör tutmaya mecburdurlar. Tescile ilişkin esas ve usuller yönetmelikle belirlenir.”<sup>50</sup>

Kanunun 21. maddesinde de Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nün, kulüpleri her yönden denetleyeceği; gerekirse hesap, defter ve işlemlerine el koyacağı ve Dernekler Kanunu hükümleri saklı kalacağı belirtilmektedir.

### **2.3.2. Türkiye’de Spor Kulüplerinin Yapısal Nitelikleri**

#### **2.3.2.1. Spor Kulüplerinin Kuruluşu**

Birer tüzel kişilik olan spor kulüplerinin kuruluşuna ilişkin hukuk kuralları Türk Medeni Kanunu’nda (TMK) yer alır. TMK; özel hukuk alanında geçerli olan kurallar bütünüdür. Bu açıdan spor kulüpleri için “özel hukuka tabi tüzel kişilikler” demek mümkündür.<sup>51</sup>

Türkiye’de spor kulüpleri dernek veya şirket statüsünde kurulabilirler. Bunun yanında dernek statüsünde kurulan spor kulüplerinin profesyonel branşlarını şirketlere devretmelerine veya satmalarına yahut bu branşlarını doğrudan şirket halinde kurmalarına, kiralamalarına da imkan tanınmıştır.<sup>52</sup>

Kuruluş şekli açısından dernek ve şirket kavramları arasındaki temel fark; derneklerin kar amacı gütmeyen kuruluşlar olmasına karşın şirketlerde kar amacı güdülmesi ve karın paylaşımının söz konusu olmasıdır. Şirketleşmenin temelinde kulübe daha fazla gelir sağlama, ekonomik potansiyel olarak büyümeyi gerçekleştirme, kar elde etme, bunu yeri geldiğinde ortaklarına (yatırımcı veya taraftarına) yansıtma ve taraftar desteğini arttırma, şirket olmanın hukuki ve mali avantajlarından yararlanma hususları yatmaktadır.<sup>52</sup>

Spor kulüpleri, eğer şirket şeklinde kurulacak iseler bu spor kulüpleri ile şirketlere devrettikleri veya sattıkları yahut doğrudan şirket halinde kurdukları profesyonel branşları hakkında geçerli olacak hukuki düzenlemeler Türk Ticaret Kanunu (TTK) hükümleridir.<sup>53</sup> Spor kulüplerinin şirket biçiminde yapılması, profesyonel olan bir spor dalında (futbol) faaliyet gösteren spor kulüplerinin doğrudan şirket olarak kurulması veya bunların profesyonel branşlarının(futbol) şirketleşmesi demektir. Görüldüğü üzere futbol dışındaki branşlarla uğraşan, profesyonel futbol dışındaki bir spor dalında kurulan spor kulübünün veya profesyonel olmayan bir takımın şirketleşmesi mümkün değildir.

Ancak; 3289 sayılı GSGM Kanunu’nun 24. maddesine göre spor kulüpleri profesyonel takımlarını, TTK hükümlerine göre kuracakları

ya da kurulmuş şirketlere devredebilirler veya profesyonel futbol takımlarını kiraya verebilirler. Böylece, spor kulüpleri amatör nitelikte olabilirken profesyonel branşlarla uğraşabilir; profesyonel sporcuları bünyelerinde barındırabilir ve bu profesyonel branşlarını şirketleştirebilirler. Örneğin; bugün Türkiye Süper Futbol Liginde yarışan kulüplerin çoğunluğu amatör spor kulübü statüsündedir; bünyelerinde yüzme, boks, atletizm vb amatör branşları mevcuttur. Ancak; bu kulüplerin profesyonel futbol takımları söz konusu ligde müsabakalara katılmaktadır. Bu amatör kulüplerden bazıları, profesyonel branşlarla uğraşan takımlarını(yani futbol şube veya takımlarını) şirketlere devretmiş yahut şirketleştirmişlerdir.<sup>52</sup>

Amatör spor kulüplerinin Türkiye’de yaygın olarak örgütlenmesi, dernek biçimindedir. Kulüpler dernek statüsünde kurulduğunda, TMK ve buna paralel olarak düzenlenmiş olan 5253 sayılı Dernekler Kanunu’nda yer alan yasal hükümlere tabi olurlar.<sup>54</sup>

Dernekler Kanunu’na göre dernek; gerçek veya tüzel en az yedi kişinin kazanç paylaşma dışında belirli ve ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere, bilgi ve çalışmalarını sürekli olarak birleştirmek suretiyle oluşturdukları, tüzel kişiliğe sahip kişi topluluklarıdır. Hukuka veya ahlaka aykırı amaçlarla dernek kurulamaz. Dernekler, kazançlarını üyeleri arasında paylaştıramaz.<sup>54</sup>

Bu tanımdan anlaşılmaktadır ki; derneklerde üç ana unsur vardır: “Birincisi, kişi unsurudur ki; gerçek veya tüzel (fark etmeksizin) en az 7 kişi gereklidir. İkinci unsur, amaç unsurudur. Yani; derneklerde kazanç elde edilebilir ancak; bu kazancı üyeler arasında paylaşma amacı olamaz. İdeal bir amaç vardır ki; bu amaç iktisadi olmayan; kazanç paylaşma amacı dışında bir amaçtır. Spor kulüpleri açısından bakıldığında

amaç, sportif faaliyet yapılmasıdır. Üçüncü unsur ise kişilerin amacı gerçekleştirmek üzere ihtiyaç duydukları emek, bilgi ve birikimdir".<sup>52</sup>

Kuruluş tüzüğünün ve diğer belgelerin mahallin en büyük mülki amirine tesliminden sonra spor kulübü kurulmuş olur ancak; sportif faaliyetlere hemen başlayamaz. Bunun için GSGM Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği'ne uygun olarak tescil kütüğüne veya futbol kulübü ise TFF'ye tescili gerekir. Kurulan kulüplerin organları, bunların görev ve yetkileri, denetlenmeleri, kendilerine yapılacak yardımların şekil ve şartları, üst kuruluş oluşturmada uyulacak usul ve esaslar, gençlik ve spor faaliyetlerini yürüteceklerin nitelikleri ve bunlara uygulanacak disiplin işlemleri ile kayıt ve tescillerine ilişkin esaslar yürürlüğe konulan yönetmelik; Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği ile belirlenmektedir.<sup>55</sup>

GSGM Kanunu'nun 20.Maddesi'ne göre spor kulüpleri, Dernekler Kanunu'na göre teşekkül ederler ve tescil ile Gençlik ve Spor Teşkilatı'na dahil olurlar. Gençlik ve Spor Teşkilatınca tescil edilmemiş kulüpler, federasyonlar tarafından tertiplenen veya bunların denetimi altında yapılan müsabakalara katılamazlar. Tescil olunmamış kulüpler adına lisans da verilmez. Buna göre amatör branşlarda kulüplerin, GSGM tarafından tescilleri yapıldıktan sonra resmi statü kazandıkları ve müsabakalara katılma hakkını elde ettikleri söylenebilir.<sup>50</sup>

Dernekler kanuna göre kurulan spor kulüplerinin kendi aralarında federatif yapılar kurmaları da söz konusudur. Türkiye'de önceleri 2908 sayılı Dernekler Kanunu kapsamında olan spor kulüpleri bu yasaya göre genel kurullarının kararı doğrultusunda tüzüklerini İçişleri Bakanlığı onayından geçirirken tescil, kayıt, sporcu vize işlemleri ise GSGM tarafından çıkarılan yönetmeliklerle belirlenmekteydi. Yasanın

57.maddesine göre en az 15 spor kulübünün birleşmesiyle spor federasyonu; en az 25 federasyonun birleşmesiyle de konfederasyon kurulabilmekteydi.

Anlaşıldığı üzere demokratik bir spor yönetimi için gerekli görülen “çatı örgüt ” oluşturmak, 2908 sayılı bu yasa ile oldukça güçtü. Ancak; 2004 yılında 2908 sayılı yasa’nın yerine kabul edilen 5253 sayılı Dernekler Kanunu ile en az 5 derneğin bir araya gelmesiyle federasyonun; en az 3 federasyonun aynı amaçla bir araya gelmesiyle de konfederasyonun kurulabileceği hükme bağlanmıştır ki; bu gelişme federatif yapıların bağımsız örgütlenmelerinin önünü biraz daha açmış görünmektedir.<sup>54</sup> Bununla birlikte GSGM Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliğinin 21. Maddesi’nde ise “il sınırları içinde spor alanında on beş; gençlik alanında beş kulübün bir araya gelmesiyle bir federasyon kurulabileceği” ifadesine yer verilmektedir. Bu maddeye göre bir ilde federasyon kurulamaması halinde farklı illerden kulüpler bir araya gelerek federasyon kurabilirken, bir kulüp aynı amaçla kurulmuş birden fazla federasyona üye olamayacaktır.Yine bu maddeye göre konfederasyon ise spor alanında en az on; gençlik alanında üç federasyonun bir araya gelmesiyle kurulabilmektedir.

Yine 5253 Sayılı Dernekler Kanunu’nun 27. Maddesi’nde “Kamu Yararına Çalışan Dernek” tanımı da yapılmış olup bu statü; GSGM’ye ait her türlü tesisin kullanımında diğer kurum ve kuruluşlara göre spor saha ve tesislerinin tahsisinde indirimli tarife uygulanması başta olmak üzere birçok açıdan olumlu gelişmelere fırsat tanıyacak niteliktedir.



### 2.3.2.2. Spor Kulüplerinin Türleri

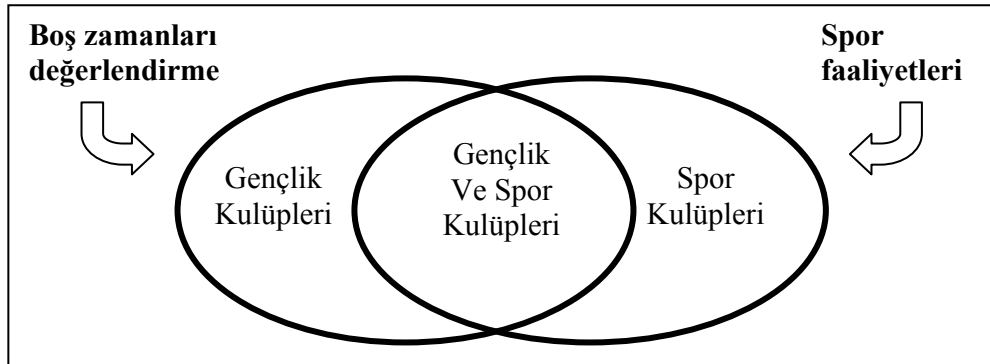
#### 2.3.2.2.1. Faaliyet Alanlarına Göre Spor Kulüpleri

08.07.2005 tarih ve 25869 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan GSGM Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği kulüpleri *“gençlik faaliyeti, spor faaliyeti veya gençlik ve spor faaliyetinde bulunmak amacıyla kurularak genel müdürlüğe kayıt ve tescillerini yaptıran dernekler”* olarak tanımlamakta ve faaliyet alanlarına göre sınıflandırmaktadır.<sup>55</sup>

Yönetmeliğin 5. maddesinde derneklerin başvuruları halinde;

- spor faaliyetine (spor yarışmaları ile sportif eğitim çalışmalarına) yönelik olanlar **“Spor Kulübü”**,
- boş zamanları değerlendirme faaliyetine yönelik olanlar **“Gençlik Kulübü”**,
- her iki faaliyeti birlikte amaçlayanlar **“Gençlik ve Spor Kulübü”**

statüsünü kazanacakları ifadesi yer almaktadır.



**Şekil 2. Türkiye’de Faaliyet Alanlarına Göre Kulüplerin Görünümü**

Anılan yönetmeliğe göre kulüpler, gençlik faaliyetleri ve spor faaliyetleri için ayrı ayrı tescil edilmektedir. Spor kulüplerinin tescili için il müdürlüklerine başvuran kulüplerin dosyalarını incelemek üzere oluşturulan komisyonda spor şube müdürü, sicil lisans şefi, ilgili spor dalı temsilcisi ve Amatör Spor Kulüpleri Federasyonundan istenecek bir yetkili bulunmaktadır.<sup>50</sup> Gençlikle ilgili tescil için başvuran kulüplerin dosyalarını incelemek üzere ise gençlik merkezi müdürü, sicil lisans şefi ve bir gençlik merkezi danışma kurulu üyesinin bulunduğu komisyon oluşturulur.<sup>55</sup>

GSGM Spor Kulüpleri Yönetmeliğinin 31. maddesinde gösterilen bir başka kulüp biçimi ise “**ihtisas spor kulüpleridir**”. 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. İhtisas spor kulübünün tescili ile ilgili işlemler 28. maddede belirtilen tescil işlemleri hükümlerine tabidir.

Bu kulüplerin kurulabilmesi için aşağıdaki şartların yerine getirilmesi gerekir<sup>55</sup>:

- a) Seçtikleri spor dalının bütün kategorilerinde faaliyet göstermeleri,
- b) Faaliyet gösterecekleri spor dalında, en az üçüncü kademe antrenör belgesine sahip sözleşmeli antrenör çalıştırmaları,
- c) Faaliyet gösterecekleri spor dalının faaliyet giderlerini karşılayacak gelire sahip olmaları,
- d) Faaliyet gösterecekleri spor dalı ile ilgili tapulu veya kiralanmış tesislerinin bulunması.

#### 2.3.2.2.2. Temsil Ettikleri Kurumlar Açısından Spor Kulüpleri

GSGM Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği'nin 27. maddesi tescil işlemleri hakkında bilgi verirken kulüplerin daha başka biçimde adlandırılmalarına da dolaylı olarak izin vermektedir. Spor kulübünün bir kurum kuruluş veya eğitim kurumu bünyesinde kurulabileceğine izin veren, *“kulüp, kamu kurum ve kuruluşları veya eğitim kurumları bünyesinde kuruluyor ise, ilgili kurum veya kuruluşun vereceği izin yazısı”* şeklindeki bu madde ile Türkiye’de spor kulüplerinin farklı bir sınıflandırılması da yasal platformda söz konusu olabilmektedir.

Buna göre, bazı örgütlere bağlı ve bu bağlı oldukları örgütlerin sportif ortamlarda temsili için kendi mensupları tarafından kurulmuş bu kulüpler;

- Kamu kurum ve kuruluşlarının bünyesinde kurulan spor kulüpleri **“Müessese-Kurum Kulüpleri”**,
- Eğitim ve öğretim kurumları bünyesinde kurulan spor kulüpleri **“Okul Kulüpleri”**,
- Askeri örgütler bünyesinde kurulan spor kulüpleri **“Askeri Kulüpler”**

olarak değerlendirmeye alınabilir.

Kurum kulüpleri kendi çalışanlarına, öğrencilerine, mensuplarına boş zamanlarını değerlendirebilecek spor imkanları sağlamak amacıyla kurulan yapılardır. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nün kendi istatistiklerini oluştururken de dikkate aldığı bu tür spor kulüplerinin Türkiye’deki toplam sayısı toplam spor kulübü sayısının üçte birinden fazladır.<sup>56</sup> Nicel yönden azımsanamaz bu kulüplerin, kuruluş amaçlarına ne ölçüde sadık kalıp, mensuplarının menfaatine hizmet verdikleri tartışma konusu olabilir. Nitekim uzun yıllardır Türk sporunda bu

tür kulüplerin ferdi sporlardan çok daha fazla ilgi çeken takım sporlarına önem verdikleri, boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla spora katılan personel sayısının bir hayli düşük olduğu, bu kulüplerin ellerindeki mali kaynakları kurum mensuplarına spor imkanları sağlamak için harcamak yerine elit sporcu yetiştirmek ve transfer etmek yolunda harcama eğiliminde oldukları ifade edilmektedir.<sup>57</sup> Bugün de çeşitli spor branşlarında liglere ve yarışmalara pek çok kurumsal kulübün yerli, yabancı transferli oyuncularını ile katıldıkları gözlenmektedir. Buradan hareketle; kurumsal kulüplerin sportif etkinlikler düzenlemek, spor tesisleri yapmak gibi faaliyetlerini, ilgili yasaların kendilerine verdikleri haklarla mensuplarına çeşitli olanaklar tanımaktan ziyade spor yoluyla bir nevi kurumsal reklam yapmak üzere gerçekleştirdikleri düşünülebilir.

#### **2.3.2.2.3. Amatör ve Profesyonel Spor Faaliyetleri Açısından Spor Kulüpleri**

Amatörlük ile profesyonelliği ayırt edici ölçütlerin başında yapılan spordan gelir elde etme, geçimini sağlama amacının güdülüp güdülmemesi hususu bulunmaktadır. Buna göre **amatör spor kulüpleri**, spor üst yönetimi tarafından amatör olarak yapılması kararlaştırılmış bir ya da birden fazla spor branşında maddi veya benzeri bir menfaat amacı taşımadan topluma hizmet veren, özel hukuk kuruluşlarıdır. Bunun yanında; profesyonel bir spor branşında müsabakalardan maddi gelir elde etmek suretiyle o branşta etkinlikte bulunan kulüpleri de **profesyonel spor kulüpleri** olarak tanımlamak mümkündür.

Türkiye’de 2009 yılı itibariyle, profesyonel kabul edilen tek spor branşı, futboldur. Buna göre diğer branşlarda ya da amatör futbolda hizmet veren spor kulüpleri doğrudan amatör spor kulübü niteliğini

almaktadır. Aslında bu; ödeyecekleri vergide, alacakları sponsorlukta, yetiştirme tazminatları gibi hususlarda bir bakıma kolaylıklar sağlayan bir durumdur.

Mevzuata dayalı avantajlardan yararlanmak için son dönemde amatör spor kulüpleri sporcular ile aralarındaki sözleşmelerde danişıklı işlemlere bağılı bir yol izlemektedirler. Böylece sözleşmeler gerçek ücret ya da transfer bedelini yansıtmamaktadır. Günümüzde, mevzuatta tanımlanmış branşlarından dolayı amatör kabul edilen spor kulüpleri ile sözde amatör sporcular arasındaki bahsi geçen anlaşmalar dünyanın pek çok ülkesinde yaygın biçimde görülmekte ve bu tip uygulamalar “gizli profesyonellik” olarak nitelendirilmektedir.

Bir spor branşı, toplumda yaygınlaştıkça sporu yapanlar arasında profesyonelleşme eğilimi – gizli de olsa- artmaktadır.<sup>2</sup> Gizli profesyonellik, belki de en çok, çıkış felsefesi amatörlük olmasına karşın, Olimpiyat Oyunlarında görülmektedir. “Olimpik liyakat” esaslarına göre Olimpiyat Oyunlarına sadece amatör sporcular katılabilmektedir. Ancak Olimpiyat Oyunları’nda sporcuların gerek sponsorluklar/reklam gelirleri gerekse muvazaalı sözleşmeler ile elde edilen kazançlarının, dolayısıyla profesyonelliklerinin gizlendiğı tartışmaları çok uzun yıllardır süregelmektedir. Fişek’e göre günümüzde “profesyonellik” ve “amatörlük” arasındaki tek fark ödemenin yapıış şeklidir.<sup>43</sup> Bütün bu yeni düzenin içinde artık amatör ve profesyonel arasındaki ayrımın spor kulüpleri açısından yalnızca mevzuattaki çerçeve ve tanımlara bağılı birer statü olduğı düşünölmektedir.

Son zamanlarda bu kavramsal tartışmalar bir nevi aydınlanmış, özellikle futbolun profesyonelliğı bağlamında gelişen futbol kulüplerinin şirket biçiminde kurulup işletilmeleri, profesyonel spor

kulüplerinin, diğer branşlarda kar amacı gütmeyen hizmet veren spor kulüplerinden net; gözlenebilir niteliklerle ayrılmasına fırsat vermiştir. Amatör ve gönüllü bir ruh ile kurulup işletilen geleneksel spor kulübü sisteminin, ilk çıktığı coğrafya olan Avrupa’da bile keskin çizgilerle şirket kulüplerinden ayrıldığı, Manchester United, Real Madrid, Olympiakos gibi şirket kulüplerinin ise varlıklı bireyler tarafından, neredeyse birer eğlence sektörü örgütü olarak yürütüldüğü görülmektedir.<sup>22</sup>

Çoğu ülkede olduğu gibi Türkiye’de de sportif bir branşın “amatör spor dalı” olarak tanımlanması, sadece yapılan spor dalının hukuki açıdan mevzuatta “profesyonel bir branş” olarak tanımlanmamış olmasından kaynaklanmaktadır.<sup>52</sup> 3289 sayılı GSGM Kanunu 18. Maddesi’nde “amatör federasyonların adedi ile profesyonel dallar, Merkez Danışma Kurulu’nun da görüşünü almak suretiyle Gençlik ve Spor Genel Müdürünün teklifi üzerine Başbakan tarafından tespit olunur” ifadesi yer alır. Amatör spor branşlarında kulüp ve sporcunun transfer, lisans, tescil ve vize işlemleri 3289 sayılı Kanun çerçevesinde, GSGM tarafından, “Sporcu Lisans, Tescil, Vize ve Transfer Yönetmeliği” hükümlerine göre yürütülmektedir.

Türkiye’de amatör ve profesyonel futbol faaliyetleri ise Türkiye Futbol Federasyonuna bağlı iki ayrı kurul tarafından yürütülür. Amatör futbolcunun spor hayatını amatör olarak sürdürmesi halinde kulüp ve sporcunun uyması gereken esaslar ve konu hakkındaki başlıca spor hukuku mevzuatı “TFF Amatör Futbolcu Lisans ve Transfer Talimatı”dır.<sup>58</sup> Profesyonel futbolda söz konusu iş ve işlemler TFF Profesyonel Futbol ve Transfer Talimatı’na göre yürütülür.

### 2.3.2.3. Spor Kulüplerinin Örgütsel Yapısı

Dernekler Kanununa göre tüzel kişilik kazanan kulüpler GSGM tarafından tescil edildikten sonra spor kulübü statüsüne kavuşmakta ve Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliğine göre örgütlenmektedirler. Buna göre, tescil ve kayıtlarını yaptıran her spor kulübünün üç zorunlu organa sahip olmaları gerekmektedir. Bunlar **genel kurul, yönetim kurulu ve denetim kuruludur**.<sup>55</sup>

Kulüpler zorunlu organlar dışında başka organlar da oluşturabilir. Ancak; zorunlu organların görev, yetki ve sorumlulukları bu organlara devredilemez.<sup>55</sup> Bu tür organlara “ihtiyari organlar” denir.<sup>29</sup>

Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği'ne göre <sup>55</sup> zorunlu organlardan biri olan **genel kurul** derneğin en yetkili karar organı olup derneğe kayıtlı üyelerden oluşur. Genel kurulun kaç üyeden oluşacağı ve üyelerin belirlenme yöntemleri kuruluş aşamasında oluşturdukları tüzüklerinde yer alır. Kulübe kayıtlı üyelerin dışında, genel kurula üye seçilemez.

Genel kurul, tüzükte belirtilen zamanda yönetim kurulunun çağrısı üzerine toplanır. Olağan genel kurul toplantılarının, en geç üç yılda bir yapılması zorunludur.

Genel kurul, yönetim veya denetim kurulunun gerekli gördüğü hallerde veya kulüp üyelerinden beşte birinin yazılı başvurusu üzerine, yönetim kurulunca olağanüstü toplantıya çağrılır. Yönetim kurulu, genel kurulu toplantıya çağırmasa üyelerden birinin başvurusu üzerine sulh hukuk hâkimi, üç üyeyi genel kurulu toplantıya çağırarak görevlendirir.

Genel kurul kararları, toplantıya katılan üyelerin salt çoğunluğu ile alınır. Ancak, tüzük değişikliği ve derneğin feshi kararları için toplantıya katılan üyelerin üçte iki çoğunluğu aranır.

Anılan yönetmeliğin 11. maddesine göre genel kurulun görevleri, aşağıdaki gibidir:

- a) Kulüp organlarını seçmek,
- b) Kulüp tüzüğünü değiştirmek,
- c) Yönetim ve denetim kurulları raporlarını görüşmek, yönetim kurulunu ibra etmek,
- d) Yönetim kurulunca hazırlanan bütçeyi görüşerek aynen veya değiştirerek kabul etmek,
- e) Kulüp için gerekli taşınmaz malların satın alınması veya mevcut taşınmaz malların satılması konusunda yönetim kuruluna yetki vermek,
- f) Kulübün federasyona katılması veya ayrılması konusunda karar vermek,
- g) Kulübün uluslararası faaliyette ve işbirliğinde bulunması, yurt dışında temsilcilik veya şube açması, yurt dışında açılmış kuruluşlara üye olarak katılması ve ayrılması konusunda karar vermek,
- h) Kulübü feshetmek,
- i) Üyeliğe kabul ve üyelikten çıkarma hakkında son kararı vermek,
- j) Kulübün diğer organlarını denetlemek ve onları haklı sebeplerle görevden almak,
- k) Şube açılmasına karar vermek,
- l) Mevzuatta ve kulüp tüzüğünde belirtilen diğer görevleri yapmak.

Diğer bir zorunlu organ olan **yönetim kurulu**, kulübü içten yöneten ve dışa karşı da temsil eden bir organdır. Kulübün iç işlerinin



yürütülmesi, kural olarak bu organın yetki ve görev alanı içinde bulunduğu için bu organ yönetim işleri gören bir organdır.<sup>29</sup>

Spor kulüplerinde yönetim kurulu; kulüp genel kurulu tarafından gizli oyla seçilen beş asil ve beş yedek üyeden az olmamak üzere kulüp tüzüğünde belirtilen sayıda üyelere oluşur.<sup>29</sup> Genel Müdürlük Merkez Ceza Kurulu, Genel Müdürlük Ceza Kurulu, il ceza kurulları ve Tahkim Kurulu ile özerk federasyonların ceza veya disiplin kurulları üyeleri, kulüplerin yönetim kurullarında görev alamazlar. Bu görevlere seçilenler kulüplerindeki görevlerinden ayrılırlar.

Yönetim kurulu üye sayısı boşalmalar sebebiyle üye tam sayısının yarısının altına düşerse genel kurul, kalan yönetim kurulu üyeleri veya denetim kurulu tarafından bir ay içinde toplantıya çağrılır. Çağrı yapılmazsa üyelere birinin istemi üzerine sulh hukuk hâkimi, üç üyeyi genel kurulu toplantıya çağırarak görevlendirir.<sup>55</sup>

Yönetim kurulu aşağıdaki konularda görevli ve yetkilidir<sup>55</sup>:

- a) Kulübü temsil etmek veya bu görevi üyelere birine veya bir üçüncü kişiye vermek,
- b) Şube kurucularına yetki vermek,
- c) Kulübün gelir ve gider hesaplarına dair işlemleri yapmak ve gelecek döneme ait bütçeyi hazırlayarak genel kurula sunmak,
- d) Üyelik başvurularını karara bağlamak,
- e) Kulüp yürütme birimini görevlendirmek,
- f) Mevzuatta ve kulüp tüzüğünde yer alan ve genel kurulca verilen diğer işleri yapmak.

Zorunlu organlardan üçüncüsü olan **denetim kurulu**, denetleme görevini kulüp tüzüğünde belirtilen usul ve esaslara göre yaparak denetleme sonuçlarını bir raporla yönetim kuruluna ve genel

kurula sunar. Bu kurul, kulübün tüzüğünde gösterilen amaç ve amacın gerçekleştirilmesi için sürdürüleceği belirtilen çalışma konuları doğrultusunda faaliyet gösterip göstermediğini, defter, hesap ve kayıtların mevzuata ve kulüp tüzüğüne uygun olarak tutulup tutulmadığını kulüp tüzüğünde tespit edilen usul ve esaslara göre bir yılı geçmeyen aralıklarla denetler ve denetim sonuçlarını bir rapor halinde yönetim kuruluna ve genel kurula sunar. Üç asil ve üç yedek üyeden az olmamak üzere kulüp tüzüğünde belirtilen sayıda oluşur.<sup>55</sup>

Denetim kurulu üyelerinin talebi üzerine her türlü bilgi, belge ve kayıtların kulüp yetkilileri tarafından gösterilmesi veya verilmesi, yönetim yerleri ile tesislerine girme isteğinin yerine getirilmesi zorunludur.

Kulüplerde iç denetim esastır. Genel kurul, yönetim kurulu veya denetim kurulu tarafından iç denetim yapılabileceği gibi bağımsız denetim kuruluşlarına da denetim yaptırılabilir. Genel kurul, yönetim kurulu veya bağımsız denetim kuruluşlarınca denetim yapılmış olması denetim kurulunun yükümlülüğünü ortadan kaldırmaz.<sup>55</sup>

Bunlardan başka kulüplerde kurulabilecek başka birimler de vardır. Örnek olarak; kulüplerin işleyişi, kuruluşu Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği'nce zorunlu tutulmasa da yetki ve görevleri belirlenmiş **yürütme birimi** gösterilebilir.

Genel sekreter ve genel sekretere bağlı ücretli ve fahri görevlilerden oluşan yürütme birimi, yönetim kurulu tarafından alınan kararlar doğrultusunda kulüp hizmet ve faaliyetlerinin yürütülmesini sağlamakla görevlendirilirler. Bu kişilerde kulüp üyesi olma şartı aranmaz; hizmet konularında bilgi, deneyim ve uzmanlıklarının bulunmasına dikkat edilir.

GSGM Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği'nin 19. Maddesi'nde bu birimde –kulüplerin imkanları el verdiği ölçüde- yer alabilecek görevliler ve yetkileri şunlardır<sup>55</sup>:

a) Genel sekreter; gençlik ve spor mevzuatı uyarınca ve yönetim kurulu kararları çerçevesinde, kulübün amaçladığı hizmet ve faaliyetler ile idari, mali ve teknik bütün hizmetlerin yürütülmesini sağlamakla görevli ve yetkili olup yönetim kuruluna karşı sorumludur. Başkan adına yazışma işlerini yürütür. Yönetim kurulu toplantılarına katılır, kurulun raportörlük ve sekretarya görevlerini yapar.

b) Sayman; kulübün hesap, gelir ve gider işlemlerini yürütmekle görevli olup genel sekretere karşı sorumludur.

c) Doktor ve sağlık personeli; kulübün yönetim ve yürütme personeli ile faaliyetlere ve yarışmalara katılanların sağlık hizmetlerini yürütmekle görevli olup genel sekretere karşı sorumludur.

d) Tesis yöneticisi ve malzeme görevlisi; kulüp tesis ve malzemelerinin kulüp amaçlarına yönelik hizmet ve faaliyetlere hazır bulundurulması, güvenlik, bakım, onarım hizmetlerine ait iş ve işlemleri yürütmekle görevli olup, genel sekretere karşı sorumludur.

e) Spor direktörü; spor kulübünün faaliyet göstermeyi üstlendiği bütün dallarda eğitim ve yarışmalarla ilgili faaliyet ve hizmetleri yürütmekle görevli olup, genel sekretere karşı sorumludur.

f) Genel kaptan; kulübün taahhüt ettiği spor dallarının her biri için spor direktörü ile genel sekreterin ortak teklifi üzerine yönetim kurulu tarafından görevlendirilir. Genel kaptanı oldukları spor dalında eğitim çalışmalarına, yarışmalara ve benzeri faaliyetlere katılımın ve niteliğin artırılmasına yönelik hizmetleri yürütmekle görevli olup, spor direktörüne karşı sorumludur.

g) Kaptan; kaptanı olduğu spor dalı kategorilerinde eğitim çalışmalarına, yarışmalara ve benzeri faaliyetlere katılımın ve niteliğin

artırılmasına yönelik hizmetleri yürütmekle görevli olup, faaliyette bulundukları spor dalının genel kaptanına karşı sorumludur.

h) Teknik yönetici ve öğretici; kulübün taahhüt ettiği spor dallarında öğreticilik ve eğitcilik hizmetlerini yerine getirmekle, sporcuların fizik ve moral yeteneklerini üst düzeyde tutmak ve geliştirmek için gerekli önlemleri almakla görevli olup, ilgili genel kaptana veya yönetim kurulunun tespit edeceği kişi veya kurula karşı sorumludur.

i) Gençlik koordinatörü; gençlik kulübünün faaliyet alanları çerçevesinde planlanan her türlü gençlik çalışmasını yürütmekle görevli olup genel sekretere karşı sorumludur.

j) Gençlik lideri ve eğitmen; sorumlu olduğu gençlik faaliyeti türünde çalışmaların sürdürülmesine, katılım ve niteliğin artırılmasına yönelik hizmetleri yürütmekle görevli olup, gençlik koordinatörüne karşı sorumludur.

GSGM Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği'ne göre kulüpler; tüzüklerinde yer alması ve genel kurul kararı ile kulüp merkezinin bulunduğu il dışında olmak üzere, birer **şube** açabilir. Her şubede genel kurul, yönetim kurulu ve denetim kurulu veya denetçi bulunması zorunludur.

Yine adı geçen yönetmeliğe göre kulüpler; kaynak ve güçlerini birleştirmek, yardımlaşmak, ortak kullanabilecekleri mekan, araç ve gereçlere sahip olmak, saha ve tesisler kurmak ve kullanmak, eğitim olanakları sağlamak amacıyla federasyon, federasyonlar da konfederasyon kurabilirler.

Türkiye'de spor kulüpleri Türk vergi mevzuatına göre, dernekler statüsünde olduklarından, vergi mükellefi değildir ancak; bunların iktisadi işletmeleri varsa bu işletmeleri kurumlar vergisine tabi olur. Kurumlar vergisi halihazırda Kurumlar Vergisi Kanunu'na göre tespit

olunan kurum kazancından % 30 oranında alınır.<sup>54</sup> Diğer yandan profesyonel futbol faaliyetleri Katma Değer Vergisi (KDV)'ne tabidir.<sup>52</sup>

Kulüplerin faaliyetlerini daha iyi bir şekilde yürütebilmelerini sağlamak amacıyla GSGM Genel Müdürlük bütçesinde bir de yardım ödeneği mevcuttur. Buna göre<sup>55</sup>;

- a) Spor malzemesi, araç ve gereç,
  - b) Tesis yapımı, bakımı ve onarımı,
  - c) Tüzüklerindeki amaç doğrultusunda eğitim, bilim, kültür ve sanat faaliyetleri,
  - d) Sağlık hizmetleri,
  - e) Sigortalama ve sosyal güvenlik hizmetleri,
  - f) Kira ve benzeri zorunlu giderler
- için kullanılmak üzere il müdürlükleri aracılığıyla kulüplere aynı ve nakdi olarak yardım aktarılabilir.

### **2.3.3. Türkiye’de Spor Kulüplerinin Spor Yönetimi Sistemi İçindeki Rolü ve Fonksiyonları**

Spor yönetimi yapılanması ve işleyişi açısından ülkelerin sosyal, ekonomik ve kültürel yapılarına göre çeşitlilik gösteren bir alandır. Dünya da günden güne büyüyen spor pazarı spor yönetiminde yeni düzenlemelere gidilmesini mecbur bırakmakta, pazarın gelişen ekonomik parametrelere göre değişen ihtiyaçları bireylerin spor yapma eğilimlerinde farklılıklar ve çeşitliliklere yönelmelerini beraberinde getirmektedir. Pek çok ülkede spor kulüpleri spor ekonomisi ve yönetiminin en temel birimi, ayrılmaz, demokratik bir parçasıdır.

Türkiye’de de spor yönetimi, ülkenin ekonomik, sosyal ve kültürel parametrelerine duyarlı bir biçimde değişkenlik göstermektedir.

Spor kulüplerinin spor yönetimi içindeki yeri ise temeldeki fonksiyon ve işlevleri değişmese de bu gelişmelere ayak uyduracak biçimde değişkenlik göstermektedir. Şüphesiz, spor kulüpleri, federasyonların uzun yıllar süren özerkleşme sürecinde spor yönetimindeki rollerinin belirlenmesi adına farklı platformlarda ve çeşitli örgütlenmelere giderek çaba göstermişlerdir. 80'li yılların öncesinde kulüplerin bir araya gelerek çeşitli illerde kurdukları Amatör Spor Kulüpleri Federasyonları, daha sonra duyulan bir üst yapı ihtiyacı ile 29 Ekim 1980 tarihinde Ankara, Bursa, Trabzon ve Samsun Amatör Spor Kulüpleri Federasyonları'nın katılımlarıyla, **Amatör Spor Kulüpleri Konfederasyonu**'nu kurmuşlardır.

Dernekler kanununa tabi **Türkiye Amatör Spor Kulüpleri Konfederasyonu (TASKK)** kuruluş amacını; spor kulüpleri, yöneticileri ve sporcuları arasında birlik ve dayanışmayı sağlamak, spor kulüplerini desteklemek, hangi dalda olursa olsun uğraş veren kulüplerimizin durumlarını düzeltmek, iyileştirmek, yeni haklar elde etmek, spor yönetiminde ve spor dalı federasyonlarında Avrupa Topluluğu ülkelerindeki demokrasiyi ve yapılanmayı sağlamada ve Türk sporunun çağdaş seviyeye çıkarılmasında katkı yapmak olarak belirlerken sporla ilgili Türkiye'nin en büyük sivil toplum kuruluşu olma özelliğine de sahip olmuştur.

TASKK, uzun yıllar Türkiye'de spor kulüplerinin sorunlarını çözmek üzere uğraş vermiş, başta devlet kuruluşlarıyla olmak üzere tüm gönüllü spor kuruluşları ile çalışarak sporda tam demokrasi kurulması için mücadele etmiştir. Örneği; Soysal, 1989 yılında TASKK'nun düzenlediği "Sporda Devletin Yeri" konulu panelde *"federasyonların federe birimler olmadan oluşamayacağını, kuvvetini yukarıdan, hatta kanundan dahi alamayacağını, federasyonun birkaç kulübün bir araya gelip bir takım yetkilerini devrederek kendi iradeleri ile yönetilmeye karar vermeleri*

*sonucu kurulacağını*” ifade etmiş ve sağlıklı bir yapı için öncelikle spor kulüplerinin yapısında değişikliğe gidilmesinin altını çizmiştir.<sup>60</sup>

Spor kulüplerine, dünya daki örnekleri gibi, demokratik federatif birimler olabilme hakkının verilmesi, spor yönetiminde katılımcı rollerinin belirlenmesi, yıllar süren meşakkatli bir dönemin ardından gerçekleşmeye başlamıştır.

Nitekim spor federasyonlarının özerkliği ile ilgili, 27/10/1993 tarihli ve 21741 sayılı Resmi Gazete ilanıyla “atama ile göreve getirilen federasyon başkanlarının seçimle iş başına gelmesine ilişkin” yönetmeliğin kabulünün ardından kendilerine oy hakkı verilen, spor branşlarında federatif yapılarını belirlemek üzere oy hakkı verilen spor kulüpleri spor yönetimi bakımından fonksiyonellik kazanmıştır.

2004 yılında 5105 sayılı “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun İle Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun” ile spor federasyonlarına özerklik hakkı tanınmasının ardından çıkarılan 26.8.2004 tarih ve 25565 sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Federasyon Başkanları Seçim Yönetmeliği’nin 6. Maddesinde<sup>61</sup> spor yönetiminin diğer temsilcilerinin yanısıra “kendi branşında oy kullanacaklar” arasında spor kulüpleri temsilcilerine de geniş yer verilmiştir. \*

2004 yılındaki spor federasyonlarının özerkleşmesi ile başlayan bu “spor hareketi” yönetim sisteminde belki de en çok spor yönetiminin bel kemiği olan spor kulüplerinin rolünü artırmıştır. Bu

---

\* Bu Yönetmelikteki bahsi geçen düzenleme, spor federasyonlarının özerkleşmesinin ardından, GSGM tarafından belirlenen Çerçeve Statüye uygun olmak koşuluyla, kendi Ana Statülerine göre yeniden şekillendirilmiştir.<sup>61</sup>

durumda spor kulüpleri varlıklarını eskiye nazaran daha demokratik bir ortamda sürdürebilme şansını yakalamışlardır.

Tüm dünya da spor kulüpleri federatif yapıları oluşturma fonksiyonlarının yanısıra spor faaliyetlerin hayata geçirilmesi hususunda da spor federasyonlarına birer eklem görevi görmektedirler. Türkiye’de de spor federasyonları spor faaliyetlerini belirlerken –çoğunlukla- spor kulüplerine yönelik yarışma ve müsabakalar düzenlemekte, spor kulüpleri de branşlara ve bu branşların müsabakalarda temsiline yönelik faaliyetlerde bulunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında Türkiye’deki spor kulüplerinin, spor yönetimi uygulama sahasının tamamlayıcı unsurları olduklarını söylemek mümkündür.

Spor yönetiminde profesyonel spor branşlarının yürütülmesi genellikle pazarın ticari şirketlerine bırakılmıştır. Bugün, Türkiye’de bir profesyonel spor branşı olan futbolun temsilcisi kulüplerin genelde şirketleşme yoluna giderek ekonomik avantajlarını geliştirmeye yöneldikleri gözlenebilmektedir. Buradaki kulüpleşme kar amacı güttüğünden dernekler statüsündeki birer “sivil toplum örgütü” olarak fonksiyon gösteren amatör spor kulüplerinden oldukça farklıdır.

Sivil toplum örgütü olarak spor kulüpleri, öncelikle üyelerinin sporla ilgili ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda sosyal ve sportif faaliyetler düzenlemek amacıyla kurulmaktadır.<sup>62</sup>

Şirketleşen spor kulüplerinde ise kulübün kendisi, profesyonel kulüp yöneticileri, organizatörler, menajerler, çalışanlar, antrenör ve sporcular parasal çıkarlar taşımakta ve bu sebepten



derneklerdeki gönüllülük anlayışı ile gerçekleşen yönetim ve uygulamalar ile bu tür kulüpler arasında farklılıklar göze çarpmaktadır.

Toplumsal anlamda halka spor yaptırma ve beraberinde sosyalleşme, gönüllük, işbirliği, kişilik ispatı gibi konularda sorumluluklar taşıyan spor kulüplerinden işleyiş ve yönetimin pek çok aşamasında ayrılan profesyonel spor kulüplerinin temel prensibi ekonomik kazançtır. Literatürde, profesyonel sporlara “*spor*” yerine para kazanmak için yapılan “*gösteri*”<sup>31</sup> gibi yakıştırmalarının yapılması da belki bu işin bir hizmet olarak sunulmasından çok satılmasından kaynaklanmaktadır. Ancak; bu tür bir yapı ve işleyişte olsalar da profesyonel sporlara katılımcı ya da izleyici olarak iştirak etmek, sportif ilişkiler kurmak toplumun sosyalleşmesi bakımından oldukça önemlidir ki, bu durumda, spor yönetimi uygulayıcılarının bu konuya bilinçli yaklaşımları gerekli görülmektedir.

İster şirket isterse dernek statüsünde kurulmuş olsunlar; spor kulüpleri spor yönetiminin ayrılmaz birer parçasıdır. Etkin bir spor yönetimi uygulaması için spor kulüplerinin, sporun sosyal ve ekonomik işleyişi, algılanışı ve gelişimindeki büyük sorumlulukları dikkate alınmalıdır.

#### **2.3.4. Türkiye’de Spor Kulüplerinin Güncel Sorunları**

##### **2.3.4.1. Türk Sporundaki Demokratik Gelişmelere Uyum Sürecinde Yasal Sınırlılıklar**

Türk sporunda uzun yıllardır daha çağdaş ve demokratik bir yapılanma ihtiyacı dile getirilmektedir. Özellikle 2004 yılında hız kazanan bu sürece özerkleşen federasyonların ve onların varlık sebebi spor kulüplerinin ne kadar uyum sağlayabildikleri tartışmalı bir konudur.

Şüphesiz genelde spor yönetiminin, özelde spor federasyonlarının yapıtaşı olarak spor kulüpleri ne kadar sağlıklı olursa spor sisteminin kendisi de o kadar sağlıklı işleyecektir. Kulüplerin, GSGM'nin organik bir parçası olmalarına rağmen; denetlemedeki eksiklikler nedeniyle bu statülerinde daha faal olmaya zorlanamadıkları, kulüplerin yapı ve dinamizmine uygun olarak derneklerden farklı, özel bir yapıya kavuşturulmasının gerekliliği gibi hususlar, spor şuralarında<sup>9,10</sup>, TASKK'ın, genel müdürlüğün ve üniversitelerin düzenlediği çeşitli toplantılarda uzun yıllar tartışılan konular olmuştur. Bu noktada, 2009 yılı itibarıyla genel müdürlüğün gençlik ve spor kulüplerinin, dernekler kanunu kapsamında çıkarılıp kulüplerin yönetim ve işleyişine yönelik diğer bazı düzenlemelerin yapıldığı Spor Kulüpleri Kanun Tasarısı\* üzerinde çalışıldığını belirtmekte fayda vardır.

Spor federasyonlarının özerkliği onların kendi bütçelerini oluşturma ve gelir elde etmelerini beraberinde getirmiştir. Oysa spor kulüpleri bu süreçte üyelik aidatları, yarışma ve müsabakalara katılım ücretleri gibi konularda bağlı bulundukları federasyonlara destek vermekte

---

\* “Spor Kulüplerinin yapılarına uygun özel kanunlarının bulunmaması ve bunların Dernekler Kanununa tabi olmaları sebebiyle uygulamada zorluklarla karşılaşılması ve mevcut yapı ile ülkemizdeki kulüpleşme düzeyi uluslararası standartlara ulaşamaması”<sup>11</sup> gerekçesiyle düzenlenen Gençlik Ve Spor Kulüpleri Kanun Tasarısı Taslağı incelendiğinde, spor kulüpleri **Dernekler Kanunu kapsamında çıkarılarak** bu Kanun kapsamında özel olarak düzenlendiği görülmektedir. Bundan başka, düzenlemede kulüplerin gençlik ve spor il veya ilçe başkanlıklarına kuruluş bildirimini tüzük ve eklerini vermek suretiyle tüzel kişilik kazanacakları ve tescil ile **gençlik ve spor teşkilatına katılacakları** öngörülerek hukuki statüleri, kulüplerin yapılarına uygun olarak organları ve gelirleri ile giderleri belirlenmiştir. Kulüplerin denetimleri de tasarı ile düzenlenerek, yönetim yerleri, tesisleri, işletmeleri ve her çeşit eklentileriyle defterleri, hesap ve işlemleri, spor eğitimi çalışmaları, spor faaliyetleri ve diğer hususlar bakımından Genel Müdürlükçe ve taahhüt ettikleri spor dalı itibarıyla de **ilgili spor federasyonu tarafından denetlenecekleri** esası getirilmiştir. Düzenlemede kulüplere yapılacak olan yardımların esasları tespit edilerek, kulüplerin mali açıdan güçlendirilmeleri amaçlanmıştır. Tasarıda dikkat çeken **diğer** bazı değişiklikler şunlardır:

- belirsiz kulüp sınıflandırmasına son verilmiş, kulüplerin spor kulüpleri ve gençlik kulüpleri olarak kurulabilecekleri belirtilmiştir (md.4)

- zorunlu kulüp organlarına “disiplin kurulu” eklenmiştir (md.6)

- saha ve tesis kullanımında yerel yönetim ve okullara ait tesislerin kullanımına ilişkin çerçeve oluşturulmuştur.<sup>11</sup>

zorlanacak kadar güçsüzlere. Nitekim federasyon başkanlarının görüşleri üzerine yapılan bir çalışmada federasyon başkanlarının spor kulüplerinin dernekler kanunu kapsamında çıkarılmaları ve spor yönetiminde daha etkin bir pozisyona gelecekleri yasal düzenlemelerin gerekli yönünde görüş belirttikleri dikkat çekmektedir.<sup>63</sup>

Kulüplerin demokratik bir spor sisteminin parçası olmaları, bu sistem içerisinde, kararlara katılma, öz gelirlerini elde etme, spor politikaların oluşturulması gibi konularda ne ölçüde etkin rol aldıkları ile doğrudan ilişkilidir.

Spor kulüplerinin mali yönden güçlükler yaşamasına sebep olan, gelir kalemlerini ve faaliyet alanlarını kısıtlayan Dernekler Kanunu çerçevesindeki hukuki yapılanmaları kulüplerin başarılı olması için mali yönden güçlü olması hedefiyle çalışmaktadır. Sponsorluklar, bahisler, gelişen pazar ve ekonomik boyutları dikkate alındığında spor sektörünün ne ölçüde genişlediği, adeta bir endüstri haline geldiği açıktır ancak; bu sektörün en temel birimi olan spor kulüplerinin Türkiye’de ki bu yasal statüleri ile varlıklarını sürdürmeleri oldukça zor görünmektedir.

Her ne kadar son yıllarda Dernekler Kanunu ve Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği’nde düzenleyici bazı değişiklikler yapılmış olsa da kulüplerin kuruluşu, işletilmesi ve ile üst örgütlenmelerinde yerine getirilmesi gereken bürokratik işlemlerin fazlalığı spor kulüpleri açısından örgütlenmeyi caydırıcı, zorlaştıran niteliktedir. Kulüplerin işleyişlerinde kendilerine zaman kazandıracak, kendi kendilerini yönetecek mekanizmalar oluşturacak sağlıklı bir hukuki yapılanmaya gereksinimleri vardır, ancak devletin bu konudaki girişimleri yeterli görülmemektedir.

Mali kaynaklarını başta hukuki yapılarından dolayı güçlendiremeyen spor kulüplerinin yaygınlaşması sorunu da yine aynı yasal sınırlılık nedeniyle bir kısır döngü halini almıştır. Bununla birlikte, doksanlı yıllarda çeşitli çevreler tarafından altı çizilen kulüpleşmenin önemi fark edildikten sonra devlet organları tarafından kulüpleşmenin önünü açacak atılımlar gerçekleştirilmiştir. Mesela; Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri bünyesinde spor kulübü kurma talimatı verilmiş, okul kulüpleri kurulması desteklenmiş ve kulüp sayıları arttırılmaya çalışılmıştır. Ancak; yine çeşitli sebeplerden dolayı, zamanla kamu kurum/kuruluşlarının spor kulüpleriyle çeşitli yönlerden bağlarının kesilmesi ve kaynak aktarımının sona erdirilmesine ilişkin tedbirler de getirilmiştir. Alınan bu tedbirler bazı branşlarda uluslar arası alanda başarı dahi yakalamış spor kulüplerinin kapanmasına; zor durumlara düşmesine meydan vermiştir.

Sporun halka arzında spor kulüpleri gelişmiş ülkelerin birincil organıdır. Bu fonksiyonlarını yerine getirirken kulüplerin tesisleşmeleri oldukça önemli bir ihtiyaçtır. Türkiye’de spor kulüplerinin gayrimenkul tahsis, satılması, kiralanması sırasında yasal düzenlemelerden kaynaklanan bu sorunlarla karşılaştıkları bu konularla alakalı olarak özellikle, kendilerine ayrıcalık tanınmaması hususu dikkat çekmektedir. Benzer şekilde üzerlerinde spor tesisleri yaptıkları arsa ve araziler için de Milli Emlak Genel Müdürlüğü’ne, GSGM’ye ve diğer kamu kurum /kuruluşlarına çok yüksek miktarlarda yararlanma, dayanma ve kira bedelleri ödemektedirler. Sporun toplumun sosyal ihtiyaçları ve sağlıklı bireyler oluşturma açısından önemi dikkati alındığında son derece önemli bir olgu olduğu ve bireylere spor hizmeti veren spor kulüplerine bu konuda destek verecek yasal düzenlemeler getirilmesinin toplum refahı için atılmış bir adım olarak düşünülmesi gerektiği ifade edilmektedir.<sup>10</sup>

#### **2.3.4.2. Mali Sorunlar**

Türkiye’de neredeyse tüm spor kulüplerinin, ülkenin ekonomik sıkıntıları da dikkate alındığında, diğer pek çok kurum gibi ekonomik sıkıntılar içerisinde olduklarını söylemek mümkündür.

Bu durum amatör spor branşlarıyla uğraşan spor kulüplerinde daha belirgindir. Kulüplerin birçoğu borç ve haciz içerisinde. Yöneticilerine şahsi malvarlıkları için haciz ve yurtdışına çıkışları için yasak uygulanmaktadır.<sup>52</sup>

Ayrıca kulüp yöneticilerinin büyük bir kısmının da kulüp bütçelerine destek veren varlıklı fahrilere oluştuğu bilinmektedir. Kurumsallaşmaya ve modern yönetim anlayışlarının işleyişine ters düşen bu durumda, mali gücün spor kulübü yöneticilerinin ellerinde kimi zaman birer koz gibi kullanılması kaçınılmaz bir sonuç olmaktadır.

Bazı amatör spor kulüpleri gelirlerini profesyonel futbol şubelerinden elde etmektedirler. Genellikle en büyük gelir kalemi olarak düşünülen futboldan sağlanan gelir diğer branşların giderlerini karşılamakta kullanılmaktadır. Bu diğer branşlar bir diğer spor branşından gelir elde edilmesi ile varlıklarını sürdürebilirken futbol da kendi başına elde ettiği gelirin yine kendisine kullanılmamasından dolayı ekonomik güç kaybetmekte, sonuçta bu kısır döngü içerisinde gelir kaybeden yine spor kulübü olmaktadır. Bu çeşit bir sistemin sağlıklı bir finansal yapılanma için çözüm olamayacağı düşünülmektedir.

Profesyonel futbol branşını icra eden kulüplerin özellikle 90’lı yılların başından itibaren şirketleşme yoluna gitmeleri, Türkiye’de gelir elde etmek isteyen kulüplerin kurtuluş gibi algıladıkları bir eğilim olmuştur. Bu süreçte şirketleşme para kazanmak için yeterli görülüş, tüm amaç ve çabalar bu yönde yoğunlaşmıştır. Spor kulüplerinin eşitlik ilkesi ve spor

etiği içersinde başarı kazanma amaçları göz ardı edilmiş, şirketleşme bu amaca hizmet edecek bir olgu olmaktan uzak kalmıştır.

Spor kulüpleri şirketleşme yöntemi ile ekonomik refaha kavuşmak istedikleri takdirde mutlaka bir şirketin nasıl yönetildiğini, mali yönden nasıl güçlendiğini irdelleyerek bu yönetim şekli ve yöntemlerini, kulübün ekonomik ve sosyal potansiyelini göz ardı etmeden uygulamalı, halka arz gibi alternatif finansman araçları profesyonelce değerlendirilmelidir. Aksi halde bilinçsizce girişilen şirketleşme süreçleri kulüplerin kimi zaman güç durumda kalmalarına sebep olabilmektedir.

Spora siyasetin karışması devlet eli ile yürütülen çatı örgüt sistemindeki bir işleyişte sıkça karşılaşılan bir durumdur. 3289 sayılı GSGM Kanunu'nun 25. maddesine göre, mevzuatına uygun olarak GSGM'ye tescil olan kulüplerin amatör faaliyetleri için GSGM ayni ve nakdi yardımda bulunabilirken, bu yardımların uygulamada daha çok spor kulübü yönetiminin GSGM ve siyasilerle ilişkilerinin yoğunluğuna göre yapıldığı gözlenmektedir. Zira GSGM'nin imkanları da göz önüne alındığında her isteyen spor kulübüne yardım yapılması mümkün olmamaktadır. Bu tür ilişkilerden uzak duran kulüpler gerekli yardımları alamamakta ve mahrum kalmaktadır.

Bundan başka vergi oranlarının yüksekliği hususunda da spor kulüplerinin şikayetleri ile karşılaşılmaktadır. Örneğin; sporcuların net ücret talep etmeleri nedeni ile stopaj vergi yükü tamamen spor kulüplerinin üstünde kalmaktadır. Sporculara yapılan ödemelerin stopajı ise halen % 15'tir. Yine yüksek oranlı (%18) KDV, spor kulüplerinin maç hasılatı gelirlerini azaltan unsurlardan biri olarak göze çarpmaktadır. Diğer yandan şirketleşen kulüpler bir nevi cezalandırılmakta Gelir Vergisi Kanunu'nun

94/6-b-i Bendi uyarınca Sportif AŞ'lerden kulüplere ödenen kar payları %25 oranında gelir vergisi kesintisine tabi tutulmaktadır.<sup>52</sup>

#### **2.3.4.3. Yönetmel Sorunlar**

Türkiye'de spor kulüplerinin çok büyük bir kısmı, bir taraftan mali yetersizlikler diğer taraftan kurumsallaşamamaları nedeniyle profesyonel yönetici çalıştırmadıkları bilinmektedir. Bu durum; kulüpteki fahri yöneticilerin, profesyonel yöneticilerin maharet gerektiren yönetim uygulamalarını kendi başlarına yapmaları gibi sonuçlar doğurabilmektedir.

Nitekim kulüp yöneticilerinin, kulübün mali yönden çektiği sıkıntıyı belki de büyük ölçüde giderebilecekken, sponsorluk ve uygulanışı hakkında detaylı bilgiye sahip olmamaları bu alandan gelecek mali destekten mahrum kalmalarına zemin hazırlamaktadır. Oysa; fahri genel kurul üyelerince zaman kaybı sayılabilecek sponsorluğa ilişkin bürokratik işlemlerin yürütülmesi ve diğer gelir kaynaklarını cezp edici halkla ilişkiler programları oluşturulması profesyonel bir yöneticinin asli sorumluluklarındandır.

Spor kulüplerinin temel amaçlarından biri sportif alanda başarılı olmaktır. Günümüzde ise kulüp yönetimleri bu asıl amaca paralel olmayan, ters düşen eylemlerde bulunabilmekte, kendi menfaatlerine fakat; kulüp amacına hizmet etmeyecek idari kararlar alabilmektedirler. Spor kulüplerinin istenen başarıya ulaşamaması, küçük beklentilere dahi cevap verememesi, dahası şike/doping gibi amaca ters uygulamaların görülmesi kulübün çevresi ile etkileşimlerinin azalmasına; ihtiyacı olan desteğin ortadan kalkmasına meydan vermektedir.

Bunun yanısıra, Türkiye'deki spor kulübü yöneticilerinin gönüllüğü kimi zaman işleyişte ilgisizliğe neden olacak bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan bir araştırmaya göre spor kulübü üyelerinin %35'i yöneticilerin ilgisizliğinden şikayet etmektedir.<sup>62</sup> Buna göre seçilen yöneticilerin ilgisiz ve duyarsız oluşu, yöneticilik bilincini taşınamaları kulübün amaçlarını gerçekleştirmesine bir engel gibi görünmektedir.

#### **2.3.4.4. İnsan Kaynakları Ve Tesisleşme**

Amatör spor kulüplerinde sporcular birer dernek üyesi olarak çalışır ve maaş almadıklarından iş sözleşmesi yapmaz, hizmet sözleşmesi ile görev yapar. Ancak; gizli profesyonellik kavramının tartışmasız kabul edildiği günümüzde sporculara bazı ödemeler yapıldığı bilinmektedir. Buna göre sporcular spor kulüplerinin birer çalışanı gibi kabul edilebilir. Dolayısıyla, nasıl ki şirketler personel seçiminde pek çok hususa dikkat etmekteyse spor kulüpleri de sporcularını seçerken aynı özeni göstermelidir. Aksi halde sporcuların şike/ doping gibi yasal olmayan ve spor etiğine uymayan davranışları nedeniyle aldıkları sportif cezalar sonucu spor kulüpleri maddi ve manevi sıkıntılara girebilecektir.

Sporcuların nitelikli olmalarının yanısıra; kulüplerde görev yapan yöneticilerin, spor yönetimi içerisinde spor kulüplerinin alması gereken halka spor yaptırma sorumluluğunun bilincinde olmaları gerekli görülmektedir. Yöneticilerin ve kulüp personelinin kulüpte elit sporun yanısıra “herkes için spor” anlayışını da geliştirecek vizyona sahip olmaları, sporun yaygınlaştırılması açısından önem arz etmektedir. Türkiye’de böyle bir bakış açısıyla işletilen kulüplere ihtiyaç duyulduğu düşünülmektedir. Nitekim; kulüpler spor yönetim hiyerarşisinin en alt basamağı olarak halka en yakın organlardır ve spor halka kulüpler eliyle ulaştırılacaktır.



Spor kulüplerinin bir başka sorunu da profesyonel bir menajer ile çalışmamalarıdır.

Menajerlerin; sporcu ya da antrenörün kontratlarının görüşmelerini ve işlemlerini gerçekleştirmek, pazarlama, sporcu ya da antrenörlerin pazarlama ve destekleyici kampanya kontratlarını ayarlamak, finansal planlama, kariyer ve kariyer sonrası planlama, anlaşmazlıkların çözümü, yasal tavsiyeler vermek ve kişisel bakım gibi konularda fonksiyonları mevcuttur.<sup>22</sup> Özellikle, profesyonel spor kulüplerinde karşılıklı talep ve beklentilerin sağlıklı biçimde yürütülmesi dünyanın pek çok ülkesinde menajerler tarafından gerçekleştirilmektedir. Türkiye’de sporcular, teknik heyet, kulüp yönetimi ve taraftarlar arasında köprü vazifesi görebilecek bir menajerlik sisteminin hayata geçirilmemesi önemli pek çok iletişim sorunları doğurmaktadır.

Bunların yanında; Türkiye’deki birçok spor kulübündeki tesis, personel, teknik ve teknolojik donanım eksikliği göze çarpmaktadır. Spor kulüplerinde personeline dönük hizmet içi eğitim imkanı bulunmamaktadır. Asli görevleri olan eğitim yanında, sağlık ve altyapı hizmetlerinde de yetersizdirler. İdari yönetim zaafları sebebiyle yerel kamuoyu ve devlet desteğinden de mahrum kalan bu kulüpler çok zor şartlar altında sportif alanda mücadele etmektedirler.<sup>52</sup> Ayrıca devletin mülkiyetindeki spor saha ve tesislerinin mali yönden daha güçlü olan spor kulübüne tahsis edilmesi, kiralanması, kullanım hakkının uzun süreli devredilmesi, aynı spor branşında faaliyet gösteren diğer kulüpleri zor durumda bırakmaktadır. Zira; kullanım hakkını eline geçiren kulüp diğer kulüplerin bu spor saha ve tesislerinden yararlanmasına izin vermemekte yahut işin ticaretini yaparak hatta; tesis bakımından tekelleşerek devletin belirlediği meblağdan daha yüksek kullanım bedeli istendiği gözlenmektedir ki; bu güç dengesizliği zayıf olan spor kulüplerine neredeyse tutunma şansı tanımamaktadır.

#### **2.3.4.5. Spor Yönetim Sistemi İçerisinde Spor Kulübü Algısı**

Türkiye’de çoğunluğu büyük şehirlerde vücut bulan kulüplerin bazılarının ya kamu kurum ve kuruluşları ya da GSGM’den yardım alması, özellikle belediyelerin futbolda kendi adlarını taşıyan kulüpler oluşturması büyük bir güç dengesizliği yaratmaktadır. Müessese kulüplerinin büyük kurum ve kuruluşların ismi ve sınırsız desteği ile her türlü mücadeleye girmesi, sınırlı bütçe ve imkanlarla mücadele etmek zorunda kalan diğer spor kulüplerinin aleyhinde bir uygulamadır.

Bunun yanısıra, Türkiye’deki spor kulüplerinin yasal sınırlılıklar, malı sıkıntılar, eğitim gibi pek çok değişkenin olumsuz etkilerine bağlı olarak üzerlerine düşen sporu tabana yayma görevini etkin bir biçimde yerine getiremedikleri de söylenebilir. Özellikle Avrupa’nın gelişmiş ülkelerindeki kulüp anlayışından farklı olarak Türkiye’deki spor kulüplerinin çoğunlukla yarışma sporlarına yönelmiş olmaları ve herkes için spor fikrinin gelişmesine imkan tanıyan üyelik sisteminden uzak durmaları, halkın kulüp faaliyetlerinden faydalanmasına pek de imkan vermeyen bir yapılanma olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Modern toplumlarda nüfusun büyük kesiminin spor yapmasına olanak tanıyan spor kulüplerinin, Türkiye’deki yarışma sporuna yönelik bu anlayış ile çok önemli bir görevi yerine getiremediklerini söylemek yanlış olmayacaktır.<sup>65</sup>

Son yıllarda -büyük olasılıkla spor kulüplerinin bu tutumları nedeniyle-, Türkiye’de halkın spora katılımı özel sektörün sunduğu hizmetler doğrultusunda gerçekleşme eğilimi göstermektedir. Ancak sporun bireylerin gündelik yaşamlarına bilinçli bir alışkanlık olarak girmesi

modern ülkelerin çoğunda üçüncü sektörün yani; “gönüllü kuruluşlar sektörünün” bu hizmeti vermesiyle mümkün olabilmektedir.

Gönüllülük, çağımızın medeni toplumlarının ayrılmaz bir parçası olup, dernekler, hayır kuruluşları, kulüpler gibi kurumlarda, kar amacı gütmeyen, birlik, beraberlik, dayanışma ilkeleri ile sosyal ihtiyaçların tatmin edilmesine olanak tanıyan bir olgudur. Her ne kadar amatör spor kulüpleri kar amacı gütmeyen, gönüllü olarak hizmet sunmaya yönelik yapıların başında gelse de Türkiye’de gönüllülüğün uygulamada gelişmiş ülkelerden farklılıklar gösterdiği gözlenmektedir. Türkiye’de vatandaşların spor kulüplerinde kulüp yönetimine, kararlarına ya da faaliyetlerin organizasyonuna doğrudan katılımına olanak sağlayacak bir yapıya ender rastlanmaktadır. Bunun yanı sıra spor kulüpleri halka sporu birebir sunma imkanı sağlayan bir üyelik sistemi ile çalışmadığından, lisanslı sporcuların dışındaki vatandaşların spor aktivitelerine katılma oranının da son derece düşük olduğu bilinmektedir. Halk spor yapmak için genellikle üçüncü sektör örgütlerinden yararlanmaktadır.

Gönüllü anlayışının spor kulüplerinde yaygınlaşmasının önünü kesen durumlardan biri, kamu çalışanlarına dernek kurma yasağı getirilmesi ve dolayısıyla toplumun en aydın kesimi olan birinci sektör çalışanlarının gönüllü katılımdan yoksun bırakılmasıdır. Bununla birlikte, birer dernek olan spor kulüplerindeki madalya sporuna yönelik anlayışın halkın faaliyetlere ve yönetime gönüllü katılımcılığına pek olanak tanımaması ve halkın da bu konuda bilgilendirilmemesi gönüllülüğün anlaşılabilmesine yol açmaktadır. Ayrıca; kulüp yönetimlerinin içe dönük mekanizmaları, kulüpler arası rekabetin ve siyasi etkilerin getirdiği ketum iradeler de bu yöndeki olumsuz gelişmelerin çıkış noktalarından sayılabilir.

## 2.4. Alman Spor Yönetimine Genel Bir Bakış

18. yy'ın sonlarından beri, Almanya'nın dünya daki spor ve beden eğitiminin gelişimine kayda değer katkıları olmuştur. Guts Muths'un doğal cimnastik hareketleri, sonradan Avrupa bölgesinin de ötesine geçen bir alana yayılmış, kendinden sonraki neslin bireylerine spor ve beden eğitiminde bir ivme katan ve Pan-Avrupalı fikirlere, uygulamalara katkı sağlayan kavramsal bir çatı olmuştur. Jahn'ın cimnastik hareketleri, Almanya'da bir örnek millet olma yolundaki uğraşlar sırasında sosyo-politik önemi daha da artan eşsiz Alman tarzı aktiviteler olarak karşımıza çıkmaktadır. Jahn'ın "Turnen" cimnastiği, dünyaya "Olimpik Cimnastik" kavramını getirmiştir.<sup>66</sup> Rekabet ve rekor odaklılık gibi nitelikleriyle İngiliz "spor " kavramından farklı olarak Turnen; fiziksel sağlık, vücut şekillendirme, sert ve güçlü olma ve tehlike anında cesaret ve ruhu iyileştirmeyi amaçlamaktadır.<sup>67</sup>

Dünya sporuna bir başka önemli Alman katkısı da, Alman Spor Birliği'nin (*Deutscher SportBund* ya da DSB) 1959'da başlayan ve çıkır açan "İkinci Yol" (*Zweiter Weg*) isimli kampanyasıdır. Popüler ve kitle sporu aktivitelerini destekleyen bu adım, kulüplerde ve birliklerde spor etkinliklerini ve geniş bir sosyal yelpazede sportif ihtiyaçları kesin şekilde tamamlamak niyetindeki bir girişim olarak oldukça başarılı olmuştur.<sup>66</sup>

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra kültürel özerklik eyaletlerde (Länder) ulusal hükümetin yardımcı rolünden mahrum bırakılmış ancak; geleneksel olarak kurulmuş gönüllü sektör spor kuruluşlarının özerkliği desteklenmiştir. Bir başka deyişle; Federal Alman Hükümeti kulüp ve birliklere yapısal olarak güvenilir geniş bir alan bırakmış, böylece sporda özgürlük ve kendi sorumluluklarını taşıma Federal Alman Cumhuriyeti spor politikalarının temelini oluşturmuştur.<sup>67</sup> 19. yy ve 20. yy başlarında

kulüpler, eyalet ve federal düzeyde tekli/ çoklu spor örgütleri ve çatı örgütler bu süreçteki güçlü öncellerden olmuştur. Bunların başında şüphesiz dünyanın hatırı sayılır spor örgütlerinden olan Deutscher Sportbund (DSB) (Alman Spor Birliği) gelmektedir.

DSB, Eyalet Spor Birliği ve Spor Yönetim Organları'nın kendi girişimleriyle 1950 yılında Alman jimnastik ve spor hareketi için bir çatı örgüt olarak kurulmuştur. 1933 yılına kadar ulusal sosyalistler tarafından politik olarak modernize edilmiş ve birçok yola ayrılmış olan spor federasyonları ile jimnastik ve spor kulüplerini bir çatı altında birleştiren ulusal bir organizasyon kurmayı ve ilgi alanlarını hem ulusal hem de uluslar arası bir şekilde temsil etmeyi başarmış bir örgüttür.

#### **2.4.1. Federal Alman Cumhuriyeti Yönetimine Genel Bir Bakış**

Federal Almanya Cumhuriyeti Devleti, Anayasası'nın 20. Maddesine göre cumhuriyet, demokrasi, federalizm, hukuk devleti ve sosyal devlet olmak üzere beş temel üzerine kurulmuştur. Devletin başkanı seçimle gelen federal cumhurbaşkanı olup demokratik devlet halkın egemenliğine dayalıdır ve egemenlik halktan kaynaklanır.

Berlin Duvarı'nın 3 Ekim 1990 yılında yıkılmasıyla Alman Demokrat Cumhuriyeti ile Federal Alman Cumhuriyeti birleşmiş, böylece Almanya 16 eyaleti kapsar hale gelmiştir. Bunlar; Baden-Württemberg, Bavyera, Berlin, Brandenburg, Bremen, Hamburg, Hessen, Mecklenburg-Vorpommern, Aşağı Saksonya, Kuzey Ren-Vestfalya, Rheinland-Pfalz, Saarland, Saksonya, Saksonya-Anhalt, Schleswig-Holstein ve Thüringen'dir.<sup>68</sup> Eyaletler; yönetim bölgelerine, ilçelere, beldelere ve ilçeden bağımsız şehirlere (kreisfreie Städte: kent-ilçe) ayrılmaktadır.

Anayasaya göre kamu hizmetlerinin idaresi federal devlet, eyaletler (lander) ve yerel yönetimler arasında bölüşülmüştür. Buna göre kamu yönetimine ilişkin genel örgütlenme kademeleri aşağıdaki şekilde sayılabilir<sup>69</sup>:

- Federal Yönetim (Bundesverwaltung)
- Eyalet Yönetimleri (Landerverwaltungen)
- Bölge Yönetimleri (Regierungspräsidenten)
- İlçeler (Kreise)
- İlçeden Bağımsız Belediyeler (Kreisfreie Städte: Bağımsız şehirler, kent-ilçe)
- Belediyeler (Gemeinden)

Federal düzeyde, yürütme fonksiyonları federal hükümet (Der Bundesregierung) tarafından, yasama fonksiyonları ise Alman Federal Meclisi (Der Bundestag) ile Federal Konseyi (Der Bundesrat) tarafından gerçekleştirilmektedir.<sup>68</sup>

Eyaletlerde ise bu fonksiyonları yerine getirecek organlar mevcuttur. Eyaletler aynı zamanda egemen birer devlettirler ve her eyaletin kendi anayasası (Verfassung) ve parlamentosu, hükümeti ve yargısı mevcuttur. Eyalet parlamentosu (Landtag) eyalette doğrudan seçilen parlamenterlerden oluşmaktadır. Eyalet Parlamentoları yasa yapma, eyalet başbakanını seçme, hükümet üyelerini seçme veya onaylama ve hükümetin icraatını inceleyerek denetleme gibi görevleri yerine getirmektedirler.<sup>68</sup>

Öte yandan Federal Anayasanın belirlediği ve federal yapının bir sonucu olarak ortaya çıkan örgütlenme ve görevlere ilişkin yerel yönetim yetkileri de mevcuttur. Yerel yönetimler; yönetsel ve mali özerkliğe

sahip, personelleriyle ilgili olarak bağımsız karar alma ve uygulama yeterlilikleri bulunan ve karar organları seçimle oluşan kamu tüzel kişilikleridir. Yerel yönetimler, hem ilçelerin hem de ilçeden bağımsız kent belediyelerinin yerel hizmetlerinin yanısıra merkezi yönetim görevlerini, “hem federal devlet hem de eyalet görevlerini” gerçekleştirmektedirler.<sup>69</sup>

## **2.4.2. Federal Almanya’da Spor Yönetiminin Üst Yapılanması**

### **2.4.2.1. Devlet Yapılanması**

Almanya’da spor yönetimi ağırlıklı olarak özerk teşebbüslerin yönetim ve inisiyatifi altında olsa da sporun kendi idaresi ve kamu idaresi tamamıyla etkileşim halindedir.

Ülkede milletvekilleri ve içişleri bakanlığı özellikle profesyonel sporu destekleme, engelli sporculara performans desteği, spor hekimliği, spor bilimleri, uluslar arası ilişkiler, yabancıların entegrasyonu vb konular ile ilgilenmektedir.<sup>70</sup>

Bunun yanısıra federal hükümetin diğer bakanlıklarındaki birimleri de spora destek vermektedirler. Bu birimlerden önemli olanları şunlardır<sup>70</sup>:

- Dışişleri Bakanlığı (*Auswartiges Amt*), dış kültür politikasıyla spora teşvik ederek destek verir.
- Maliye Bakanlığı (*Bundesministerium der Finanzen*), vergi ve diğer mali konularla ilgilenmektedir.

- Çalışma Bakanlığı (*Bundesministerium für Arbeit und Soziales*), sporla ilgili taleplere karşılık verir, engellilere rehabilitasyon sağlar, sporu iş yaşamına yansıtır.
- Aile, Erkekler, Bayanlar ve Gençler Bakanlığı (*Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend*), gençlerin ve çocukların spor taleplerine göre planlamalar yapar, genç, yaşlı, bay, bayan, çocuk, genç ayrımı yapmadan herkesi spora teşvik eder.
- Sağlık Bakanlığı (*Bundesministerium für Gesundheit*), spor ile sağlıklı yaşam felsefesini destekler.

Almanya'da devlet, spor örgütleriyle birlikte çalışarak Parlamento'da tartışılmak üzere politikalar belirler ve her dört yılda bir İçişleri Bakanlığı Parlamento'ya spor ve spor politikaları hakkında bir raporu (der sportbericht) komitede tartışılmak üzere sunar.<sup>71</sup>

Federal devlet, spor bilimlerinin desteklenmesine de özel hassasiyet göstermektedir. 1970'de Köln'de açtığı Spor Bilimleri Federal Enstitüsü (*Bundeninstitut für Sportwissenschaft- BISp*) aracılığıyla İçişleri Bakanlığı, spor evrakları kaydına ve bilgilendirmeye odaklanmış projeler ile spor bilimleri çerçevesinde yüksek performans sporları araştırmalarına sponsorluk yapmakta ve bağlantı kurmaktadır.

Almanya'da federal devlet sporun desteklenmesinde çeşitli yöntemler izleyebilmektedir. Devlet resmi olarak Alman Olimpik Spor Birliği'ne (Deutscher Olympischer SportBund - DOSB) sporun ideal olarak gelişmesini ve bütün spor yönetim birimlerini desteklemek üzere para yardımı yapmakta, vergi sistemine bu birimler için kolaylıklar getirmekte, DOSB'a doping ve benzeri elit düzey spordaki sorunların çözümündeki gelişmeler ve buna yönelik ilişkilerin düzenlenmesinde yardımcı olmaktadır.



Almanya'daki neredeyse bütün kamu otoritelerinin-belediyelerden ilçelere, federal bölgelere ve federal devlete kadar-bütçeleri yüksek düzey sporlar için harcamalar içermektedir.<sup>72</sup>

Büyük kısmı uluslar arası yarışmalar, doping ile mücadele, elit spor politikalarını sürdürme gibi konulara aktarılmakla birlikte Federal Alman Devleti 2005 yılında sporu toplam 133 milyon € finansal destek vermiştir. Bundan başka Almanya'nın federal yapısı eyaletlerin spora maddi destek sağlamasına olanak vermektedir. Örneğin; 2002 yılında Alman eyaletlerinin spora aktardığı miktar toplam 668 milyon € olarak tespit edilmiştir.<sup>72</sup>

Almanya'da yerel yönetimlerin spora dahil olmaları, genellikle gönüllü spor örgütleri ile işbirliğiyle ve okul tesislerinin kapsamlı işletilmesiyle ilişkili olarak spor tesislerinin yapımı ve işletilmesi hususundadır. Belediyeler düzeyinde yardım ve destekler temelde kitle sporuna ve rekreasyona yönelirken yönetsel sorumlulukları genelde gençlik, eğitim ya da kültür departmanları yürütmektedir. Belediyelerin birincil sorumluluğu; spor tesislerinin inşası, bakımı ve sübvansiyonu olup bu sorumlulukları yerine getirirken sıklıkla eyalet yönetimi, gönüllü spor örgütleri ve bazen de ticari sektör ile işbirliğine gitmeleri gerekmektedir.<sup>71</sup>

Bununla birlikte, dünyanın hemen her yerinde rastlanması mümkün olan hükümetlerin spor yönetimindeki politik etkileri Almanya için de gayri resmi yollardan özellikle elit düzey sporda politikaların oluşturulması, çatı örgüt DOSB'a bağışlanan paranın yönlendirilmesi gibi konular ile geçerli olabilmektedir. Spor örgütlerine dağıtılan paranın kullanımına ilişkin fikirlerin sunulup, hedeflerin oluşturulması devlet ile bağımsız spor örgütleri arasında çok kesin bir ayırım olmasına rağmen hükümetin özerkliğe bir müdahalesi olarak düşünülebilir. Spor

politikalarının oluşturulmasına ilişkin yapılan bazı gayri resmi görüşmeler Almanya Federal Cumhuriyeti'nin elit düzeydeki sporun uluslar arası spor müsabakalarında en iyi şekilde temsil edilmesine yönelik bir hassasiyeti olarak değerlendirilmektedir.<sup>73</sup>

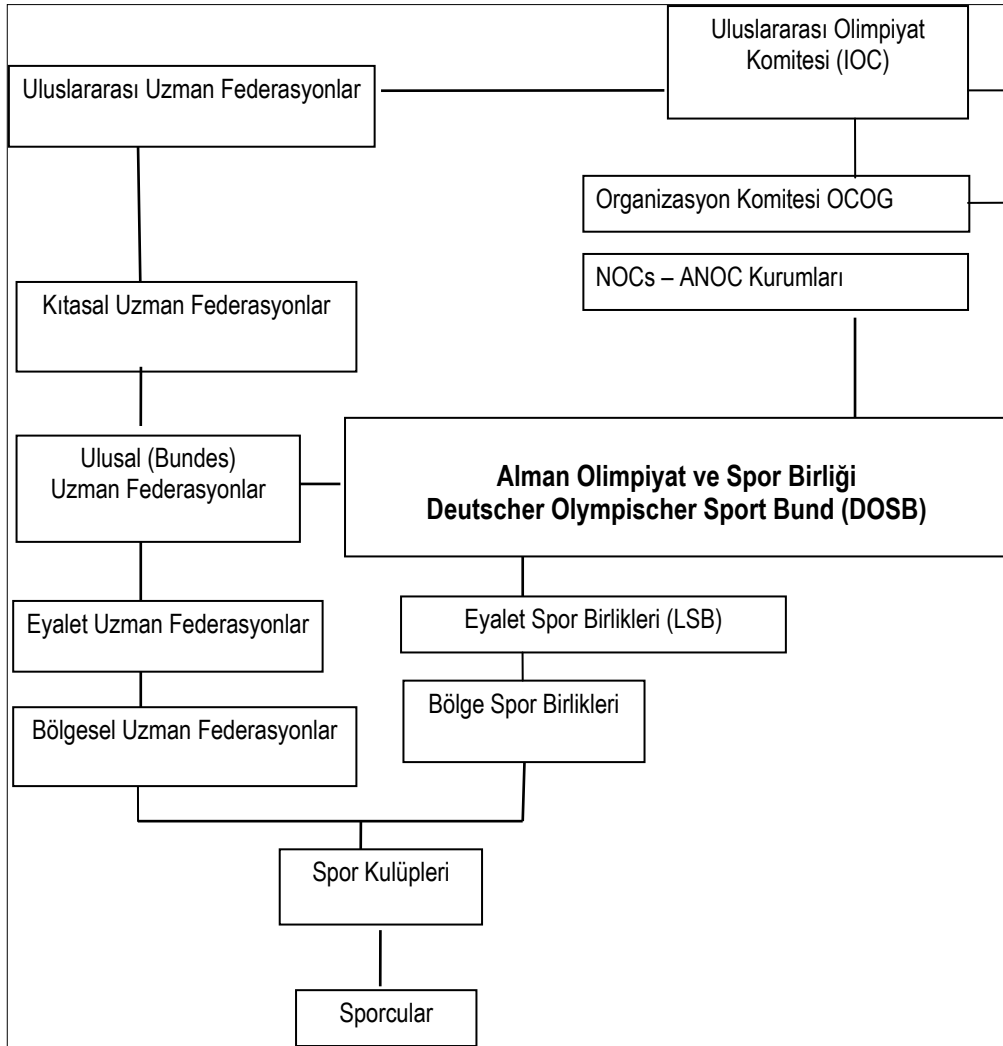
Özet olarak Federal Almanya'da devletin spor politikalarının belirlenmesi, elit sporun teşviki, spor eğitimi ve spor bilimlerinin desteklenmesi sorumluluklarını taşıdığı, sportif faaliyetlerin düzenlenmesinde Alman Olimpik Spor Birliği ve Eyalet Spor Birlikleri ile işbirliği yaptığı söylenebilir.

#### **2.4.2.2. Bağımsız Yapılanma**

Almanya'da sporun kendi kendini yöneten karakteri, savaş sonrası yıllarda toplumda görülen dayanışma, işbirliği ve gönüllük gibi ilkeler ile şekillenmiş, her türlü etkinliğin küçük örgütlerinde olduğu gibi spor etkinliklerinde de dernek biçiminde şekillenen örgütler ülkedeki spor yönetimini demokratik biçimde yapılandırmışlardır. Bugün, Almanya'da spor kendi iradesi ile kurulan ve yönetilen özerk örgütler tarafından yönetilmektedir.

Devletin tamamlayıcı desteğini de alan bu özerk örgütlerin başında hiç şüphesiz Alman Olimpiyat ve Spor Birliği –Deutscher Olympischer Sport Bund (DOSB) gelmektedir. Bunu takiben eyaletler düzeyinde sporun sevk ve idaresinden sorumlu bağımsız yapılar; “Landen Sport Bund-LSB” oluşmuş ve 16 eyaletin her birinde hizmet veren LSB'ler kendilerine eyalet düzeyinde spor federasyonlarını ve onlara bağlı spor kulüplerini bağlamışlardır. Bunun yanı sıra “Bölge Spor Birlikleri” ile “Bölgesel Federasyonlar” da sporun yürütülmesinde merkezîyetçiliğin kimi zaman sebep olduğu hantallaşmanın önüne geçen ara birimler olarak

görev yapmaktadırlar. Şekil 3'te Alman sporunun bağımsız yapılanması görülebilir.



### Şekil 3. Almanya’da Bağımsız Spor Örgütlenmesi

(Kaynak: Horst J. Vereins und Verbandorganisation, Verbandsgerichtsbarkeit. Köln: Vorlesung Sportrecht- Deutsche Sporthochschule: 2008)

#### **2.4.2.2.1. Alman Olimpiyat ve Spor Birliği –Deutscher Olympischer Sport Bund (DOSB)**

2004 Atina Olimpiyatları'ndaki Alman sporcuların başarısızlıklarına gelen politik eleştiriler, ekonomi ve kalite konusunda iyileştirme ihtiyacı, yetkileri sınırlama, tek yönetimi sonlandırma ve Almanya'yı yönetici spor ülkesi olarak tanıtmak amacıyla daha önce Fransa ve İtalya'daki\* örneklerinde olduğu gibi, Milli Olimpiyat Komitesi ile sporun bağımsız çatı örgütü birleştirilmek üzere bir karar alınmıştır. Böylece, Alman Olimpiyat ve Spor Birliği (DOSB) 20 Mayıs 2006 yılında Alman Spor Birliği (DSB) ve Alman Milli Olimpiyat Komitesi'nin birleşmesiyle kurulmuştur.<sup>74</sup>

DOSB, kayıtlı birlik olarak Almanya'nın en geniş insan birleşimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna göre 27,5 milyon DOSB üyesi, 95 üye örgüte bağlı 93.000 “turn”\*\* ve spor birliğinde toplanmaktadır. Bu üye örgütlere 7,5 milyon gönüllü (1,2 milyon yönetim kurulu düzeyinde, 1,6 milyon koç ya da antrenör fonksiyonlarıyla, 4,7 milyon toplantı, oyun ve maçların işletmesine yardımlarıyla) katılmaktadır. DOSB'nin ekonomik değerlerin yaratılmasında fahri katkısı 8,5 milyar Avrodur. DOSB'nin 240.000 ödemesi yapılmış spor tesisi mevcuttur. Bugün 2400 spor birliği

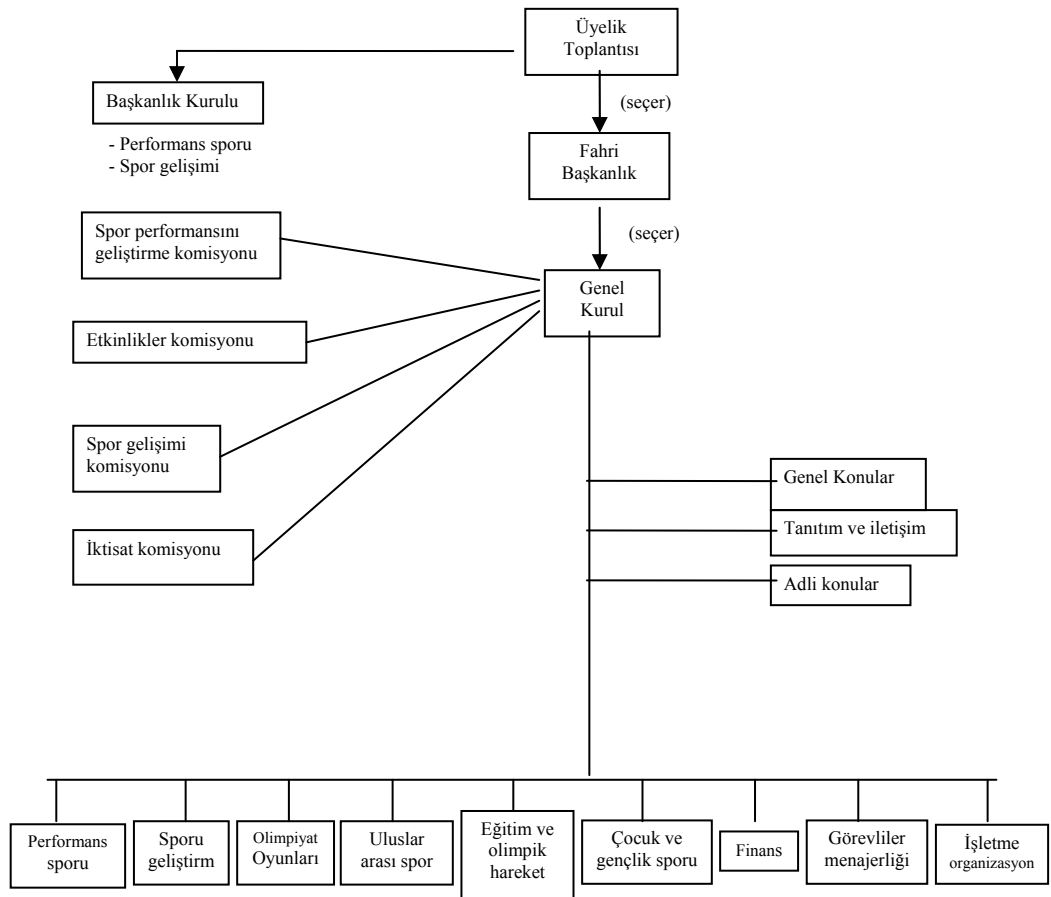
---

\* Fransa'da, Fransa Milli Olimpiyat ve Spor Komitesi (Comité National Olympique et Sportif Français, CNOSF), İtalya'da, İtalyan Milli Olimpiyat Komitesi (Comitato Olimpico Nazionale Italiano, CONI)

\*\* Alman Friedrich Ludwig Jahn'ın *Turn* (çoğul: *Turnen*) denen sert mizaçlı cimnastik hareketleri Berlin'de, 1811'de “*Turnplatz*” adı verilen açık cimnastik alanının kurulmasının ardından *jimnastik birlikleri/ kulüplerinin (Turnvereine)* pek çok şehirde hızla açılmasıyla organize olmuştur. Turnen hareketleri 1819-1842 yılları arasında yasaklanmış, daha sonra bu militer karakterli cimnastik zaman içerisinde modern sporlara yerini bırakmıştır.<sup>75</sup>

antrenman sahası temin etmektedir. Sağlık sektöründe spor birliklerinin pazar payı ise %20'nin üzerindedir.<sup>76</sup>

DOSB kendisine 16 eyalet düzeyinde örgütü (LSB), 33'ü Olimpik, 27'si Olimpik olmayan branşlarda 60 merkezi federasyonu, 19 özel görevli birliği, 2 IOC üyesi ile 15 kişisel üyeyi kendine bağlar ve onları temsil eder.<sup>76</sup>



#### Şekil 4. DOSB'nin Organizasyon Şeması

(Kaynak Horst J. Vereins und Verbandorganisation, Verbandsgerichtsbarkeit.. Köln: Vorlesung Sportrecht- Deutsche Sporthochschule: 2008)

Alman sporunun çatı organizasyonu DOSB, ülkede federasyon ve spor kulüplerinin etkinlikleri ile yerel düzeydeki tüm etkinlikler için Eyalet Spor Birlikleri ile koordineli çalışmakta çoğunlukla da etkinliklerin düzenlenmesinde ve kontrolünde yetkiyi bu örgütlere bırakmaktadır. Devlet bu noktada DOSB'u en büyük ortağı olarak görmekte ve başta federasyonlar olmak üzere ihtiyacı olan spor yönetim birimlerine dağıtılmak üzere maddi yardım sağlamaktadır.

DOSB gelirlerinin %40'ını devletten gelen bağışlar (2007 yılında 120-125 milyon €), diğer kısmını da spor federasyonları ve endirekt olarak spor kulüplerinin üyelik ücretleri, Alman Spor Market (Deutscher Sport Market) adında bir aracı kuruluşun vasıtasıyla Olimpik simgelerin kullanım haklarına ilişkin elde edilen pazarlama gelirleri (yılda yaklaşık 20 milyon €) ve "glücksspielhalle" adı verilen şans oyunlarından elde edilen gelirler oluşturmaktadır.<sup>73</sup>

#### **2.4.2.2.2. Eyalet Spor Birlikleri - LandesSportBund (LSB)**

Almanya'da yerel düzeydeki bağımsız spor kuruluşlarının başında Eyalet Spor Birlikleri (LSB) gelmektedir.

Eyalet Spor Birliklerinin çalışmaları, kamu yararına yönelik olma, kalıcı olma, başarı ve performans artırma, her alanda kadın-erkek eşitliği ile salahiyet gözetme ve fahri görev alma gibi faaliyet prensiplerine dayanmaktadır.

Bununla birlikte faaliyet alanları genellikle aşağıdaki gibidir<sup>77</sup>:

- **Sporun gelişimi;** değişik hedef kitleleri ve bunların amaçları doğrultusunda, spor ve hareket etme olanaklarının desteklenmesi ve geliştirilmesi, spor altyapısı, eğitim tesisleri ve

spor okullarının desteklenmesi ve geliştirilmesi, vatandaşlık yükümlülüklerinin yerine getirilmesi, personel kaynakları, altyapıların desteklenmesi ve geliştirilmesi LSBlerin çalışma alanlarındandır.

- **Eğitim;** kadın ve erkek personelinin meslek eğitimi, geliştirme eğitimi ve meslek içi eğitimlerle niteliklilik sağlanması, eğitim çalışmaları ve eğitim olanaklarının sunulması gibi konularda çalışırlar.

- **Teşkilat gelişimi;** teşkilat gelişimi (Federasyonlar/ Birlikler/ Dernekler), kalite temini, branşlar arası kavramlar, iletişim ve işbirliğinin geliştirilmesi, danışmanlık konseptlerinin tanıtımı LSBlerin düzgün işleyişinde önemli rol oynayan faaliyetlerdir.

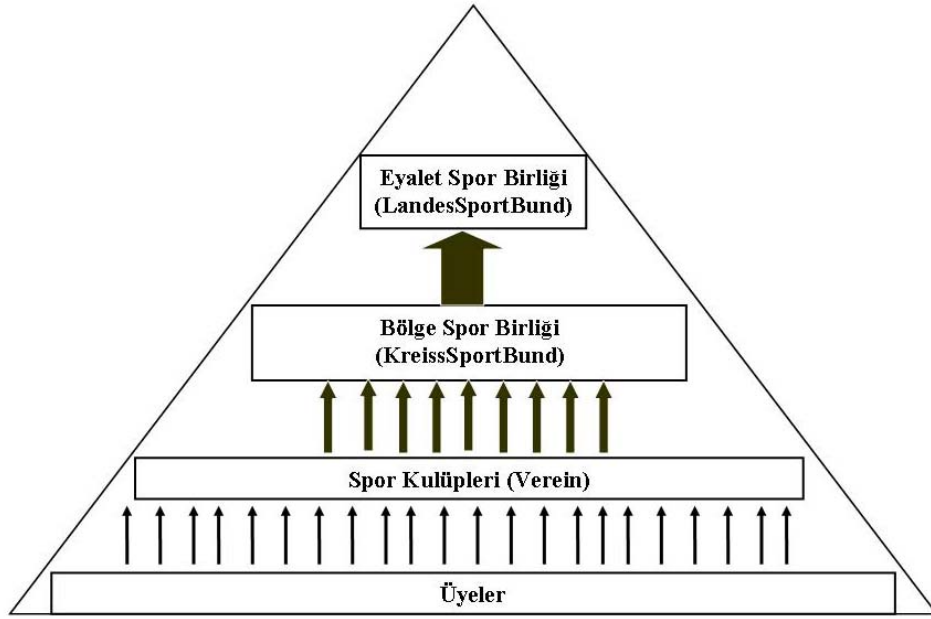
- **Sporcu gençlik - genç ve çocukların spordaki yeri;** genç ve çocuk siyaseti, katılım, okul sporu/ temel alanda beden eğitimi, gönüllü hizmetler, dernek ve birlik hizmetleri, genç eğitimi üzerine çalışmalar, uluslararası alanda gençlerle çalışmalar, geziler, tesisler gibi konular LSBlerin titizlikle sürdürdüğü faaliyetlerdir.

- **Spor siyaseti;** LandesSportBund, kendi yapısında sporda birlik ve manevi değerleri için çalışır. Bunun dışında, birliğin yönetimi ve kurulların çalışmaları da spor siyaseti faaliyet alanına aittir.

Birer dernek statüsünde kurulan LSB'lerin örgüt yapısının başında Eyalet Spor Divanı bulunur. Bu kurul diğer hususların yanında, spor, tüzük değişiklikleri, bütçe tasarıları ve üyelik aidatları gibi konular hakkında karar verir. Genellikle bu kurulu takiben yönetim kurulları bulunur ve bir araya geldiklerinde spor hakkındaki temel konularda kararlar verir, yönetmelikleri karar bağlar; katılım ve ihraç konularını takdir eder ve aidatları saptarlar. Yönetim kurulundan sonra ise başkanlıklar, yürütme organları, sekreterlik ve çeşitli alanlarda kurulmuş komisyonlar her eyaletin

kendi yönetim anlayışına göre oluşturulmaktadır.

Eyalet Spor Birlikleri kendi eyalet sınırları içerisinde tanımlanmış bölgesel yönetimlerin spor birliklerini (KreissSportbund) kendisine bağlar ve böylece federasyonlar ve spor kulüpleri ile birlikte yürütülen faaliyetlerin çoğunda bu **Bölgesel Spor Birliklerine (KreissSportbund)** yetki vererek işbirliği ve koordinasyona olanak tanır. Bu spor kulüplerinden DOSB'a kadar uzanan ağ biçimindeki örgütlenme, yönetime katılımı ve demokrasiyi güçlendiren, gelişmesine imkan sağlayan bir model olarak düşünülmektedir.



**Şekil 5. Almanya’da Spor Kulüpleri ve Yerel Örgütlerin Hiyerarşik Görünümü** (Kaynak: LandesSportBund Niedersachsen e.V. Spor Kulüplerinin Yapılaşması ve Finansmanı Semineri. İstanbul Amatör Spor Kulüpleri Konfederasyonu. 3 Haziran 2007. İstanbul. [İnternette] [Erişim Tarihi: 06.01.2008] Elektronik adresi: <http://www.iaskf.net/> )



LSB'nin, DOSB'a benzeyen; eyaletlerden gelen fonun dağıtımı, etkinlik koordinatörlüğü, sporcu gelişimi gibi faaliyetlerinin yanısıra en önemli görevi federasyonlar ve spor kulüpleri için eyalet düzeyinde lobi oluşturmak olarak değerlendirilmektedir. Lobi faaliyetleri, eyaletten eyalete görevler, iletişim ağları, ilişkiler ve siyasi partiler açısından değişiklik gösterse de devlet ve LSB arasında yakın bağlantılar kurulması açısından çok önemlidir. Spor yönetimi özerk yapılanmış ve devletin spor yönetiminde önemli bir yeri olmasa da, kimi zaman LSB genel kurul üyelerinin aynı zamanda Eyalet Parlamentosu'nda da yer almaları ya da bire bir, kişisel, siyasi ilişkiler kanalıyla yürütülen bu faaliyetler spor politikalarının oluşturulması ve uygulanmasında destekleyici rol oynamaktadır.<sup>73</sup>

#### **2.4.2.2.3. Spor Federasyonları**

Alman spor yönetiminde spor federasyonları genellikle alışkın olunan ulusal birer spor branşı temsilcisi görüntüsünden uzaktır. Her ne kadar her spor branşı en nihayetinde o branşın ulusal spor federasyonu çatısı altında temsil edilse de her federal bölgenin de kendine ait spor federasyonları vardır. Eyalet sisteminin bir gereği olarak ulusal spor federasyonlarının işleyişine yardımcı olan eyalet spor federasyonları kendi içlerinde Bezirk (Bölge) ve Kreis (Grup) adlı alt katmanlara ayrılmaktadır.

*Eyalet Spor Federasyonları (Landesfachsportverbände)*, bütün genel sorunlarını kendi özel disiplinleri içinde çözen ve spor branşlarını uluslar arası federasyonda temsil eden spor yönetim organlarıdır.<sup>79</sup>

*Bölgesel Federasyonlar (Kreisfachsportverbände)* bağlı bulundukları eyaletlerde spor etkinliklerinin yürütülmesinde spor kulüpleri ile doğrudan ilişki içerisinde bulunan yapılar olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>79</sup>

Bu örgütlenmeye örnek verecek olursak; *Alman Futbol Konfederasyonu (Deutscher Fußball Bund)* çatısı altında *Orta-Ren Futbol Federasyonu'nun (Fußball-Verband Mittelrhein)* faaliyetlerine yetki verdiğini ve bu örgütün de *Aachen Futbol Grubunun (Fußballkreises Aachen)* sportif etkinliklerine imkan sağlayıp desteklediğini görebilmemiz mümkündür.

İster bölge düzeyinde ister ulusal düzeyde yetki sahibi olsun diğer tüm bağımsız spor örgütleri gibi spor federasyonları da dernek statüsünde kurulmakta yönetim yapıları genel kurul, yönetim kurulu, sekreteryaya ve çeşitli yürütme organlarından oluşmaktadır.

Spor federasyonlarının gelirlerinin büyük bir kısmını üyelik aidatları oluştururken kendi kendilerine kazanç sağlamakta zorlanan bazı spor federasyonlarına da gelirlerinin neredeyse %80'ini oluşturan, eyalet hükümetlerinin finansal destekleri sağlanmaktadır.<sup>73</sup>

## **2.5. Almanya'da Spor Kulüpleri**

Almanya'da spor kulüplerinin ilk örgütlenmelerine 19. yy başlarında rastlamak mümkündür. Alman Friedrich Ludwig Jahn'ın "*Turn*" (çoğul: *Turnen*) denen sert mizaçlı cimnastik hareketleri Berlin'de, 1811'de "*Turnplatz*" adı verilen açık cimnastik alanının kurulmasının hemen ardından *jimnastik birlikleri/ kulüplerinin (Turnvereine)* pek çok şehirde hızla açılmasıyla organize olmuştur.<sup>75</sup>

1819-1842 yılları arasında politik nedenlerle yasaklanan Turnen, sonraki yıllarda modern sporlara yerini bırakmış olsa da bu akım Almanya'da spor kulüplerinin birbirine sıkıca örölerek gelişimini başlatan önemli bir olgudur. Sonraki yıllarda spor kulüpleri sayıca çoğalmış ve 2. Dünya Savaşı'nın ardından bağımsız spor örgütlenmesinin temelini oluşturan Alman Spor Birliği'nin (DSB) kurulması ile bir çatı altında toplanabilmiştir.<sup>75</sup>

Almanya'daki kulüp (verein) kavramının tarihsel gelişiminde kulüplere ilişkin şu düşünceler dikkate değerdir <sup>67</sup>:

- **Benzer düşünen insanların birlikteliği olarak spor kulüpleri:** 1840'larda bir grup sporcuya, bir yandan beraber spor faaliyetlerinde bulundukları bir yandan da dostluk, takım ruhu gibi değerleri taşıdıkları için "kulüp" denmeye başlamıştır.
- **Kimliğin yaratıcısı olarak spor kulüpleri:** Beşte biri 1. Dünya Savaşından önce var olan Alman spor kulüpleri endüstrileşme, modernleşme, şehir yaşamı ve hızlı sosyal değişimler gibi son çağın bireylere etkisini hafifletmek için yalıtım, kimlik kaybı gibi konularda bireylere sığınak görevi yapmıştır.
- **Çok fonksiyonlu ancak; apolitik karakterde spor kulüpleri:** 1840lardan sonraki liberalleşmedeki başarılarla paralel olarak spor kulüplerinin gelişimi yoğunlaşmış, spor kulüpleri yalnızca spor değil, kültür ve boş zaman faaliyetleri hizmetleri de vererek çok fonksiyonlu hale gelmiştir. Bu dönemde aktif fiziksel egzersiz kulüp üyelerine zorunlu kılınmaktan çıkmış, 1850lerde %50'si aktif spor yapan üyelerinin yanısıra aktif olmayan bireylerde üyelikleri ile kulüplerinin varoluşuna katkıda bulunma anlayışını geliştirmeye başlamıştır. Bugün Alman spor kulüplerine katılımın o günlerden gelen bir alışkanlık olduğunu söylemek mümkündür.

- **Kulüplerin sporu tanımlama gücünü ellerinde tutuşu:** Sporun gelişiminde hangi sporun kim tarafından hangi kurallar altında uygulanacağını belirlemeye başlamaları spor kulüplerini güçlendirmiştir.

Bugün Almanya için “kulüpler ülkesi” denilmekte ve spor kulüpleri bu gönüllü teşkilatlanmanın önemli bir parçasını oluşturmaktadır. 90,000’in üzerinde spor kulübü üst düzey boş zaman ve sağlık için spor alanlarında büyük bir fonksiyon üstlenmiş olup kamu yararına önemli katkılar sağlamaktadırlar.<sup>80</sup>

#### **2.5.1. Almanya’da Spor Kulüplerinin Özellikleri**

Bugün Almanya’nın birliği için önemli rol oynayan spor kulüpleri -şimdiki adıyla- DOSB ve bağlı birimlerine üye olarak halka spor yaptırmakta Almanya’nın çeşitli spor bilimcileri ve çevreleri tarafından sosyal yaşamın en önemli unsurlarından kabul edilmektedir.

Nitekim; elit düzeyde ya da boş zaman değerlendirmeye ve sağlığa yönelik spor imkanlarını halka arz eden spor kulüpleri olmadan nüfusa uygun donanımlı bir sporun düşünölemeyeceği vurgulanmaktadır.<sup>80</sup>

2007’de Almanya’daki spor kulüplerinin analizi üzerine yapılan kapsamlı bir çalışmaya göre Alman spor kulüplerine ait bulgular ve kulüplerin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir<sup>80</sup> :

- Spor kulüplerinin kar amacı gütmeyen yapılar olarak örgütlenmeleri ve *“fair play ve hoşgörü gibi değerleri öğretme, spor yapmak için uygun fiyat imkanları sağlama, güçlü biçimde gençlik çalışmalarını üstlenmek, ortaklaşa çalışma ve sosyalleşmeye önem*

*verme*” gibi hedefleriyle kamu yararına önemli katkılar sağladıkları görülmektedir.

- Spor kulüpleri *aidat yapıları* ile dikkat çekmektedir. Kulüplerin %50’si aylık üyelik aidatı olarak yetişkinler için 6.50 € ve altında; diğer %50’si de aylık 12 € ve altında ücret talep etmektedir. Bu durum rehberli ve bilinçli spor yapmak için gereksiz ekonomik engelleri ortadan kaldıran bir yaklaşımdır.

- Spor kulüplerinin %68’i kamuya ait tesisleri kullanmaktadır. Ancak; spor kulüpleri spor tesisleri altyapısını dikkate değer biçimde paylaşımına açarak ve işleterek kamu yararına hizmet vermektedirler.

- Kulüplerin yalnızca klasik spor hizmetleri vermek için değil; bunun yanısıra nüfus sağlığını oluşturmak üzere sağladıkları katkılar ve bu konudaki hassasiyetleri önemlidir. Kulüp faaliyetlerinin beşte birinin sağlık sorunlarının dindirilmesi ya da şifasına yönelik olduğu tespit edilmiştir.

- Spor kulüpleri diğer kamu yararına faaliyet gösteren aktörler ile de işbirliği içindedir. Kulüplerin büyük bir kısmı anaokulları, sağlık sigortası projeleri, gençlik sosyalleşme merkezleri gibi pek çok oluşumla beraber çalışmaktadır.

- Almanya’da spor kulüplerinin %35’i yüksek düzeyde sporda üst sınıf yeteneğin desteklenmesine kendilerini adanmıştır. Ancak; bu kulüplerin yarışmalar için gereken harcamalar nedeniyle finansal sıkıntılar içinde oldukları da bir gerçektir.

- 2004 yılında 14.4 milyon kişi kendi kulüplerinde sosyal etkinliklere katılmıştır. Yıl içerisinde spor dışı sosyal etkinlikler de düzenlemek Alman spor kulüplerinin geleneklerinden biridir.

- *Vatandaşların bağlılığı*, spor kulüplerinin katkı sağladığı sosyal olguların bir diğeridir. Fahri olarak gönüllü çalışma spor kulüplerinde çok raslanan bir durum olup bunun getirisi olarak

bireylerin milli ekonomik katma değere katkısı yıllık ortalama 8,5 milyar € olarak değerlendirilmektedir.

- Onursal yapılanma aynı zamanda spor kulüplerinin özellikle çocuklar için birer *demokrasi okulu* olarak ifade edilmesi gerçeğiyle de örtüşür. Spor kulüplerinin neredeyse yarısında çocuk üyelerin bir temsilcisinin yönetim komitesinde bir sandalyesi, pek çoğunda da oy hakkı vardır. Bütün Almanya’da spor kulüpleri çocukların demokratik katılımına olanak sağlayan için toplam 60,000 mevki mevcuttur.

- Almanya’da spor kulüplerinin %40’ı ücretli çalışan istihdam etmektedir. Bu durumda kulüplerin işçi/ çalışan pazarı politikaları için önemi ticari fitness stüdyoları kadar yüksektir.

## **2.5.2. Almanya’daki Spor Kulüplerinin Yapısı ve İşleyişi**

### **2.5.2.1. Spor Kulüplerinin Kuruluşu**

Almanya’da amatör spor kulüpleri dernek statüsündedir. Alman Medeni Kanunu’nun (Bürgerliches Gesetzbuch) 2. bölümü derneklerin kuruluşu, örgütlenmesi ve tesciline ilişkindir.<sup>81</sup>

Kanuna göre en az 7 kişinin bir araya gelerek dernek oluşturma hakkı vardır. (Madde 56) Yönetim kurulunu, derneğin adını ve amaçlarını ortaya koyan bir tüzüğün oluşturulması ile yerel mahkemeye (Amtsgericht) başvurulması halinde şartlar uygun görülürse dernek oluşturulmakta ve derneğin isminin sonuna “eingetragener Verein (e.V.)” (tescilli dernek) ibaresi eklenmektedir. (Madde 65)<sup>81</sup>

Derneğin tüzüğü yerel mahkeme tarafından onaylanmalı ve bundan sonraki değişikliklerin tümü için de yine bu mahkemeye başvurulmalıdır.

Yasal otoritelere yaptırılan tescil işleminin ardından spor kulüplerinin sportif organlara da kendilerini “spor kulübü” olarak tescil ettirmeleri, müsabakalara katılabilmeleri için gereklidir. Almanya’da spor kulüplerinde amatör ya da profesyonel olmaları dışında bir sınıflandırma mevcut olmayıp, tüm spor kulüpleri aynı yasal koşullara ve uygulamalara tabidirler.<sup>73</sup>

#### **2.5.2.2. Spor Kulüplerinin Örgütsel Yapısı**

Kulüpler ve dernekler sahip oldukları otonomi gereğince genelde hangi üyelerin kabul edileceğini kendileri belirlerler.<sup>74</sup> Tüzüklerinde oluşturdukları yönetim kurulunun yapısı ve görevleri farklılık gösterebilmekle beraber, genellikle yapılanma yönetim kurulu, yürütme kurulu, genel sekreter ve çeşitli konulardaki komitelerden oluşmaktadır.

Spor kulüpleri personeli kulüp ihtiyaçlarına göre belirlenmektedir. Almanya’da kulüplerde genellikle yönetim kurulunun üyeleri, kulübün büyüklüğüne göre CEO’lar, antrenörler, serbest ve yarı zamanlı çalışanlar ile gönüllüler personel profilini oluşturmaktadırlar.<sup>74</sup> Genellikle fahri uygulamaların göze çarptığı kulüplerde yönetimin demokratik süreçlerden oluşması da hayati önem taşıyan bir husustur.

Almanya’da kulüpler spor yönetiminin en küçük birimleri, birer yapıtaşı niteliğindedir. En ufak yerleşim birimlerinde dahi halka spor hizmeti veren kulüplere rastlanmaktadır. Spor kulüplerinin ülke genelindeki örgütsel pozisyonları da demokratik işleyişin bir parçasıdır. Bütün spor kulüpleri öncelikle bağlı bulundukları bölgenin spor federasyonuna (Kreissportbund), ardından da Alman Eyalet Spor Birliği’ne (LandesSportBund- LSB) bağlanmakta ve LSB kanalıyla da dolaylı olarak DOSB’nin bir üyesi kabul edilmektedirler.

### 2.5.2.3. Spor Kulüplerinin Finansal Durumu

Almanya’da spor kulüpleri farklı bir finansal yapı ile tanınmakta bu derneklere gelir olarak birçok kaynak sağlanmaktadır. Ülkedeki spor derneklerinin ortalama gelirleri üyelik ücretlerine bağlı olsa da çoğu farklı finans kaynaklarına da başvurmaktadır. Bu kaynaklar dernekler arasında farklılık göstermekle beraber, genellikle bağışlardan ve sportif etkinliklerden elde edilen gelirler ile reklam gelirlerinden oluşmaktadır.<sup>80</sup>

Üyelik gelirleri Alman spor kulüplerinde çeşitlilik göstermektedir. Her kulüp kendi amaçlarını gerçekleştirmek üzere ihtiyaçları doğrultusunda üyelik aidatları miktarını belirlemektedir. 2007 yılında aylık ortalama üyelik aidatı çocuklar için 6,24 €, gençler için 8,38 € ve yetişkinler için 15,56 € olarak belirlenmiştir. Ancak bu rakamların değişkenliğine dikkat çekmek adına kulüplerin %50’sinin çocuklar için 3 € ve altı, gençler için 3,60 € ve altı, yetişkinler için ise 6,50 € ve altı aylık ücret talep ettiklerini belirtmek gerekebilir.<sup>80</sup> Yine bu ücretlere aileler, yaşlılar ve güç koşuldaki vatandaşlar için de çeşitli indirimler uygulanmaktadır.

Spor kulüplerinin giderleri ise genellikle üyelere verilen hizmetler, personel ve güvenlik masrafları ile spor etkinliklerine ilişkin yol, malzeme ve sporculara ilişkin masraflar olarak ifade edilebilir.<sup>80</sup>

Almanya’da spor kulüplerinin vergilendirilmesinde devletin toleranslı bir tutum sergilediği söylenebilir. Spor kulüplerinde dernek statülerine bağlı olarak gelir vergisi, vücut için harcamalar, işletme vergisi, alanlar vergisi, bağış ve miras vergisi gibi çerçevesinin büyüklüğü de değişkenlik gösteren farklı durumlar için farklı vergilendirilmeler uygulanmaktadır. Spor derneklerinde vergilendirmenin temel amacı ücretlendirilmiş spor etkinliklerine teşviktir.



Spor kulüpleri, gelir vergisine göre gelirleri yıllık 35,000 €'nın altında ise bunun %7'sini devlete ödemelidirler. Aksi halde; gelirleri 35,000€'dan fazla ise işletme vergisine tabidirler ve %19 oranında gelir vergisi ödemek zorundadırlar. Aynı şekilde 35,000 € altında geliri olan kulüpler kamu yararına olan statüleri ile kurumlar vergisi ödemezken bu miktarın üstünde gelire sahip dernekler bu vergiye tabidirler.<sup>82</sup>

Bunun yanında, yapılan spor faaliyetleri tüzükteki amaçların dışında ise kazançtan %19, gıda ve içecek dernek içindeyse yine %19 gelir vergisi ödenmelidir. Spor kulüplerini kullandıkları tesisleri üyeleri dışındaki kişilere kiralayıp ücretlendirmedikleri sürece temel spor sahaları dahil vergiden muaftırlar. Aksi halde yine kazancın %19unu vergilendirmek mecburiyetindedirler.<sup>82</sup>

Spor kulüpleri işletmedir ancak; işleri vergiden muaftır. Spor kulüplerinde sportif kurslar işletmeye yararlı çerçevede ise elde edilen kardan (35,000 € ve altı) ve derneğe yapılan bağışlardan vergi alınmaz, ancak; sponsorluk gelirlerine %7 oranında vergi uygulaması mevcuttur.<sup>82</sup>

#### **2.5.2.4. Spor Kulüplerinde Tesisleşme**

Almanya'da spor kulüpleri, kamuya açık tesislerde sporun yapılmasını teşvik etmektedir. Toplamda 180.000 spor tesisi spor kulüplerine bağlı olarak hizmet vermektedir. Kulüplerin %40'tan fazlası kendi tesislerinde ya da kendilerine tahsis edilmiş tesislerde etkinliklerini düzenlemektedir.<sup>80</sup>

Almanya'da yaklaşık 8110 kulüp kendi cimnastik ve spor salonuna 10200 kulüp futbol ve hokey için kendi sahasına, 3300 kulüp kendi atletizm sahasına, 10100 kulüp kendi tenis kortuna, ve 31000'den

fazla kulüp de kendi kulüp binasına sahiptir. Kulüplerin üçte ikiden fazlası açık alan spor tesislerini kullanmaktadır.<sup>80</sup>

90000 spor kulübünden 61000'i (%68) kamuya ait spor tesislerini kullanmaktadır. Bu kulüplerin %28'i tesisleri ücretsiz kullanmakta, %52'si tesisin bakım onarımı gibi servislere katılmakta %48'i de kullandıkları tesis için ücret ödemektedir.<sup>80</sup>

Kulüpler kamuya ait araziler üzerine yerel yönetimlerle yaptıkları anlaşmalar veya kiralama yoluyla tesis inşa edebilmekte ya da belediyeler ile okulların hizmet programlarının dışında kalan zamanlarda tesislerini kullanabilmektedir. Okullar, belediyeler vb. kamuya ait tesislerin kullanım haklarını alan kulüplerin, tesislerde kamu yararına nicelik ve nitelik olarak uygun uygulamalar yapmaları gereklidir. Bunun yanı sıra kulüpler bu tesisleri kiraya vererek birer finans kaynağı olarak da kullanabilmektedirler.

### **2.5.3. Alman Spor Kulüplerinde Gönüllülük**

Gönüllü, “ kendi vaktini, yeteneklerini ve tecrübelerini ücretsiz olarak kamu yararına kullanmayı seçen kişi”<sup>20</sup> olarak tanımlanabilir.

Avrupa’da spor aktivitelerinin örgütlenmesi, yönetimi ve işleyişinde geleneksel olarak gönüllü uygulamalar temel alınmaktadır. Temelde spor kulüpleri tarafından yürütülen sporda gönüllü çalışma, sosyal, ekonomik ve demokratik olguların belirgin bir değeri olarak ifade edilmektedir.<sup>83</sup>

Avrupa Komisyonu’nun 2007 yılında Brüksel’de sunduğu “White Paper” önerileri arasında “Gençlerin Gençlik Eylemleri (Youth in Action) programı kanalıyla gençlik değişim programları ve spor

etkinliklerinde gönüllü hizmetler gibi alanlarda sporda gönüllüğe katılımlarının desteklenmesi”<sup>85</sup> (Madde 12) de mevcuttur.

Buna göre 18-30 yaş arası gençler “Gençlik Eylemleri” projeleriyle Avrupa’nın çeşitli yerlerinde gönüllü hizmeti verebileceklerdir.<sup>85</sup>

Avrupa Birliğine üye ülkelerin çoğunda birer sivil toplum kuruluşu olarak örgütlenmiş olan spor *gönüllüler* tarafından yürütülmektedir. Sivil toplum, devletten önce gelen, onun içinde yaşayan, ama onunla özdeş olmayan, hatta ona karşı koyabilen bir tür insan ilişkileri yumağıdır.<sup>62</sup> Almanya’da da bu anlayış oldukça yaygındır. Spor kulüplerinin fahri yönetimleri, çalışanların büyük çoğunluğunun para talep etmeden çalışan gönüllülerden oluşması bu anlayışın bir sonucudur.

Bu yaklaşım ile örgütlenmiş pek çok spor kulübünün en önemli kaynağı üyelerinin gönüllü, fahri, ücretsiz çalışmalarıdır. Bununla birlikte fahri çalışma yalnızca ekonomik etkiye sahip değildir. Fahri çalışmalar aynı zamanda üyelerin ortak ilgilerini başkalarıyla işbirliği ve yardımlaşmaya yoluyla takip etmelerine olanak sağlayan bir olgudur.<sup>84</sup>

Dolayısıyla gönüllük uygulamaları spor kulüplerinin sosyal birer oluşum olmalarına işaret etmekte, spor kulüpleri de sporun yaygınlaştırılmasında bu kaynaktan ekonomik fayda sağlamaktadır.

Almanya’daki tüm spor kulüplerinde üyeler toplamda 2.8 milyon fahri çalışmaya kendilerini adamaktadırlar. Bu çalışmaların 1.2 milyonu komiteler düzeyinde, 1.6 milyonu antrenörlük, koçluk, hakemlik vb. uygulamalarda bulunmakta, bütün bunlar 1.9 milyonu erkek, 900000’i ise kadın gönüllü katılımcılar yoluyla gerçekleştirilmektedir.<sup>80</sup> Böylece nicel açıdan organize spor, vatandaşlık taahhüdünün en belirgin hamili olarak görülmektedir.

Sporda fahri çalışan bireylerin milli ekonomik katma değere katkısı yıllık ortalama 8.5 milyar € olarak belirtilmektedir. Buna ek olarak, spor kulüplerinde etkinliklere ve diğer işlere geçici yardımlar vermek üzere harekete geçirilebilecek yaklaşık 4.7 milyon üye de mevcut olup, spor kulübü üyelerinin toplamda yaklaşık %29'unun düzenli ya da geçici işbirliği için aktif hale getirilebileceği ifade edilmektedir.<sup>80</sup>

Üye oldukları spor kulüplerinde, katıldıkları fahri organizasyonlar ve görevler ile çocukların ve gençlerin demokratik eğitime katkı sağlayacağı şüphe getirmeyen gönüllülük anlayışı, onların aynı zamanda yardımlaşma, işbirliği, başkalarının haklarına saygı duyma gibi konularda da sosyal yönden gelişimlerine faydalı olabilmektedir.

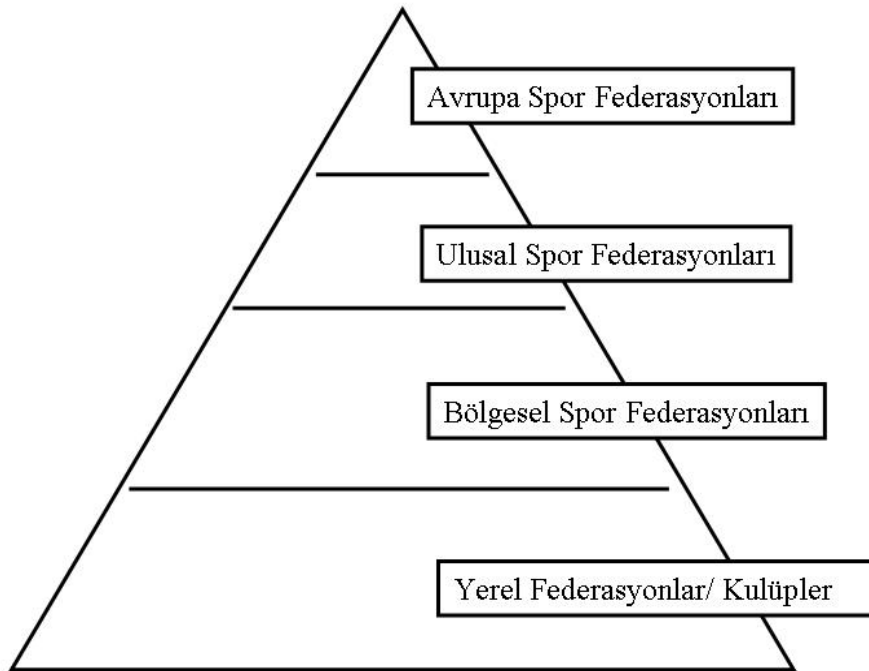
## **2.6. Bazı Avrupa Ülkelerinde Spor Yönetimi ve Spor Kulüpleri**

Avrupa'da sivil toplum hayatının ayrılmaz bir parçası haline gelen spor, özellikle serbest ekonominin bir sonucu olarak giderek gelişen bir pazar olmaktadır. Avrupa Birliği kurulduğu günden beri sporun birleştirici ve sosyal tamamlayıcı rollerinin toplumsal kazanımlarını göz önünde bulundurarak çeşitli komisyonlar aracılığıyla birçok düzenlemeler ve çalışmalar yapmış, 1966 yılında "Herkes İçin Spor" felsefesi Avrupa Konseyi'nin spor programında en önemli uzun dönem hedefi olarak belirlenmiş, hatta; 2004 yılı "Spor Yoluyla Eğitim Yılı" ilan edilmiştir.

Modern sporun beşiği kabul edebileceğimiz Avrupa'da sporun örgütlenmesi daha çok sporun toplumsal işlevleri ön planda tutularak yapılmıştır. Bugün Avrupa'da spor hayırseverlik, gönüllük, işbirliği gibi kavramlarla iç içe geçmiş bir haldedir.

Avrupa Birliği'nin 1999 yılında tanımladığı şekliyle "Avrupa Spor Modeli" Avrupalı sivil toplumun köklerine dayanmakta olup Avrupa kültür ve tavrının spor değerleriyle bir dışa vurumudur.<sup>86</sup>

Uygulamada ise Avrupa Spor Modeli, maksimum düzeyde spora yerel katılımı sağlayan spor kulüplerinin tabana yerleşerek sistemi şekillendirdiği piramidal bir yapılandırma.



**Şekil 6. Avrupa'da Spor Örgütlenmesi - Piramit Modeli** (Kaynak: European Commission; Directorate-General X. The European Model Of Sport. Brussels: Consultation Document Of Dg X; 1999 [cited 22 October 2008] Available from: URL: [http://ec.europa.eu/sport/library/doc/a/doc248\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/sport/library/doc/a/doc248_en.pdf))

Bu yapılanma biçimi ülkeler arasında küçük farklılıklar gösterse de, genelde Avrupa'daki özellikle amatör spor yönetim modelinin, maddi dayanışma ve desteğin ön planda olduğu, sporun sosyal, eğitsel ve

kültürel fonksiyonlarının paylaşımına olanak tanıyan, bir gönüllülük esaslı mekanizma olarak karşımıza çıktığını söylemek mümkündür.

Bu yapılanmada bölgesel ve ulusal federasyonlar temsil ettikleri spor dalının tutundurulmasından sorumludur ve üyeleri olan kulüpleri desteklerler. Kulüpler herkesin yaşadıkları yerde spor yapmasına imkan tanıyan ve böylece “herkes için spor” fikrini destekleyen birimler olmakla birlikte yeni nesil sporcuların da gelişmesine yardım etmektedirler.<sup>87</sup>

Avrupa toplumunda uzun bir geçmişe ve güçlü bir geleneğe sahip olan spor kulüpleri Avrupa’daki toplulukların tümlev bir parçasıdır. Spor kulüpleri geniş çeşitlilikte spor programları ile çocuklar, gençler ve yetişkinlerin sporun her düzeyine dahil olmaları için imkanlar sunmaktadır.<sup>5</sup>

Şüphesiz ülkelerin spor kulüpleri yapısı ve anlayışı farklılıklar göstermektedir. Heinemann’ın bu konudaki ifadesi dikkat çekicidir ; *“spor Avrupa ülkelerinde kulüplerde organize olurken, yalnızca örgütlenme derecelerinde fark yoktur, aynı zamanda kulüp ve kulüp üyesi de her ülkede farklılık göstermektedir. “Verein” sözcüğü, Almancada kullanıldığı gibi İngilizce terim “club”e ve o da doğrudan İspanyolca karşılığı olan “asociacion” a tercüme edilemez.”*<sup>75</sup> Görüldüğü gibi, spor kulüpleri toplumların öz nitelikleri ile birleşmiştir ve temel çerçevesi aynı olmakla birlikte kültürel farklılıkları olması da kaçınılmazdır.

Çoğunlukla kulüp temeli, genellikle yine kendi katılımlarının yararına kulübü işleten aileler, arkadaşlar ya da tecrübeli sporculardan oluşmaktadır. Kulüpler yerel otoriteler, yerel spor konseyleri, ya da diğer kuruluşlardan destek alabilmektedir. Yerel spor konseylerine bağlı olmak,

---

\* “Asociacion”, İngilizce “association” yani “birlik, cemiyet, topluluk” anlamına eş değer bir İspanyolca sözcüktür. İspanya’da spor kulüpleri için “asociacion” sözcüğünün kullanılması spor kulüplerinin cemiyete ait bir oluşum olduğuna ilişkin önemli bir ipucu olarak değerlendirilebilir.

ulusal organlara katılmak gibi geniş ölçüde spor imkanları için bazı yükümlölükleri olabilmekte ve bu yükümlölükler teknik danışmanlık, koç desteği, yarışma yerleri gibi faydaların yanısıra bazı mali uygulamaları da beraberinde getirebilmektedir.<sup>88</sup>

Avrupa'da spor kulüplerinin temel prensibini gönüllü katılımı oluşturmaktadır. Çalışanların çoğu gönüllülerden oluşmakta ve antrenörlükten kulüp muhasebesine pek çok çeşitli çalışma alanında bu gönüllüler görev almaktadır. 800.000'den fazla kulüpte çalışan 16 milyonun üzerinde gönüllü, ekonomiye yılda yaklaşık 100 milyar € katkı sağlamaktadır.<sup>89</sup>

Bunun yanısıra sporun bağımsız dinamizmine uygun olarak, çoğunluğu devlet dışı ve kar amacı gütmeyen bağımsız sivil toplum kuruluşları; spor birlikleri, federasyonlar, yerel topluluklar, Avrupa'da, spor yönetiminin bel kemiğini oluşturan spor kulüpleri kanalıyla halka sunulan spor aktivitelerinin düzenlenmesi, yaygınlaştırılması ve desteklenmesinde rol oynayan özerk birimleridir. Avrupa ülkelerinin hemen her birinde spora tutundurma, destek, teşvik ve finansal kaynak sağlayan bağımsız, demokratik birer çatı örgüt mevcuttur ve bunlar, o ülkedeki spora ilişkin diğer kurumlar ile sürekli iş birliği halinde çalışarak yaygın kulüp sistemine hizmet etmektedir.

### **2.6.1. İngiltere**

Günlük yaşamda genellikle İngiltere olarak anılan Birleşik Krallık, aslında İngiltere, Galler, İskoçya ve Kuzey İrlanda'dan oluşmaktadır. 60 milyon nüfuslu ülke Avrupa Birliği'ne üye olup krallık ile yönetilmektedir.

Birleşik Krallık her bölgesinde yüzyıllar öncesine dayanan köklü bir spor geleneğine sahiptir. Futbol, rugby ve kriket gibi dünya üzerindeki pek çok popüler spor köklerini bu ülkeden almaktadır. Uzun spor tarihinin bir sonucu olarak zamanla en küçük birimlerden hükümete kadar teşkilatlanma sağlayan birbirinden ayrı spor yapılanmaları her bir ayrı ülkede ve krallığın genelinde olmak üzere gelişmiştir.<sup>90</sup>

İngiltere’de spor yönetimi devlet ve bağımsız oluşumların işbirliği ile sürdürülmektedir.

#### **2.6.1.1.Devlet Yapılanması**

Galler Kuzey İrlanda ve İskoçya’daki benzeri örgütlenmeleriyle İngiltere’de **Kültür, Medya ve Spor Departmanı** spor politikalarına yön vermekten sorumlu devlet kurumudur.<sup>90</sup>

Bununla birlikte devletin spor yönetimindeki rolünü 1972’de ulusal düzeyde bir spor politikası oluşturmak üzere kurulan ve 1996’da 5’e ayrılan **Spor Konseyleri** yürütmektedir. Bu Spor Konseyleri:

- Birleşik Krallık Spor Konseyi (kısaca adıyla “UK-Sport”)
- İngiliz Spor Konseyi (Marka adıyla “Spor England”)
- İskoçya Spor Konseyi (Marka adıyla “Sportscotland”)
- Galler Spor Konseyi
- K.İrlanda Spor Konseyi

Spor Konseyinin temel amaçları aşağıdaki gibidir<sup>90</sup> ;

- Spora ve fiziksel rekreasyona katılımı artırmak
- Spor tesislerinin nicelik ve niteliklerini artırmak
- Performans standartlarını yükseltmek
- Spor için ve spor hakkında bilgi sağlamak



**Birleşik Krallık Spor Konseyi** (UK Sport) diğer 4 konseyin yaptığı işlerin aynısını krallığın genelinde uygulamaktadır. Spor politikalarının genel koordinasyonu, elit spora krallık düzeyinde destek vermek, anti-doping ve büyük etkinlikler gibi krallığın tamamını ilgilendiren konuları yönetmek UK Sport'un sorumluluğundadır. Kültür, Medya ve Spor Departmanı tarafından finanse edilir ve bu kuruma karşı sorumludur.<sup>91</sup>

Devletin spora direk olarak mali yardım akıttığı mekanizma Spor Konseyleridir. Spor Konseyleri hükümet tarafından atanan ve doğrudan desteklenen spor konularında devletin başlıca müşavirleridir. Devlet spor politikalarının yerine getirilmesinde bunlarla çalışır.<sup>92</sup>

Birleşik Krallık Spor Konseyinin 1972de kuruluşunun ardından, Kraliyet fermanıyla 1996'da Konseyden ayrılarak kurulan **Sport England (İngiliz Spor Konseyi)** İngiltere'de yönetime, temsil edilmeye ve işbirliğine gerek duyan spor ve aktif rekreasyonun kılavuzluğunu tüm yönleriyle üstlenmiştir.<sup>93</sup>

**Sport England**, İngiltere'de hareketli bir millet yaratmak üzere toplumsal spora danışmanlık, yatırım ve tutundurmada sorumlu bir devlet kurumudur. Toplum sporu etkinlikleri, spor kulüpleri, antrenör ve memurlar, oyuncular, gönüllülük ve spor tesisleri gibi yüksek kaliteli sporun kanallarının gelişmesi ve onarılması için tavsiyelerde bulunur, yatırımlar yapar.

Yalnızca İngiltere Spor Konseyi'ne 1994 yılından beri devlet hazinesinden 550 milyon £, Ulusal Lotari'den de 2.2. milyar £ spor ve fiziksel etkinliğe harcanmak üzere aktarılmıştır.

**Sport England**, yerel ve ulusal düzeyde birtakım önemli paydaşlarla ve ortaklarla çalışır. Bunlar aşağıdaki gibidir <sup>93</sup> :

- Özellikle sponsorluk biriminin çalıştığı hükümetin Kültür, Medya ve Spor Departmanı,
- Yerel yönetimler,
- Sağlık sektörü,
- Ulusal spor federasyonları,
- Eğitim sektörü,
- Gönüllü sektör.

İngiltere’de devletin yerel yönetimleri; şehir konseyleri, büyükşehir otoriteleri, bölge ve mahalle konseylerinin spora çeşitli kamusal imkanlar sağlama sorumluluğunu üstlenmiş, yerel yönetimler Birleşik Krallık çapında en temel tesislerin sağlayıcıları olmuşlardır. Bunun bir sonucu olarak, İngiltere’de yerel yönetimler tarafından işletilen pek çok sayıda spor merkezi, yüzme havuzu, oyun sahası ve ihtisas tesisleri görmek mümkündür.<sup>90</sup>

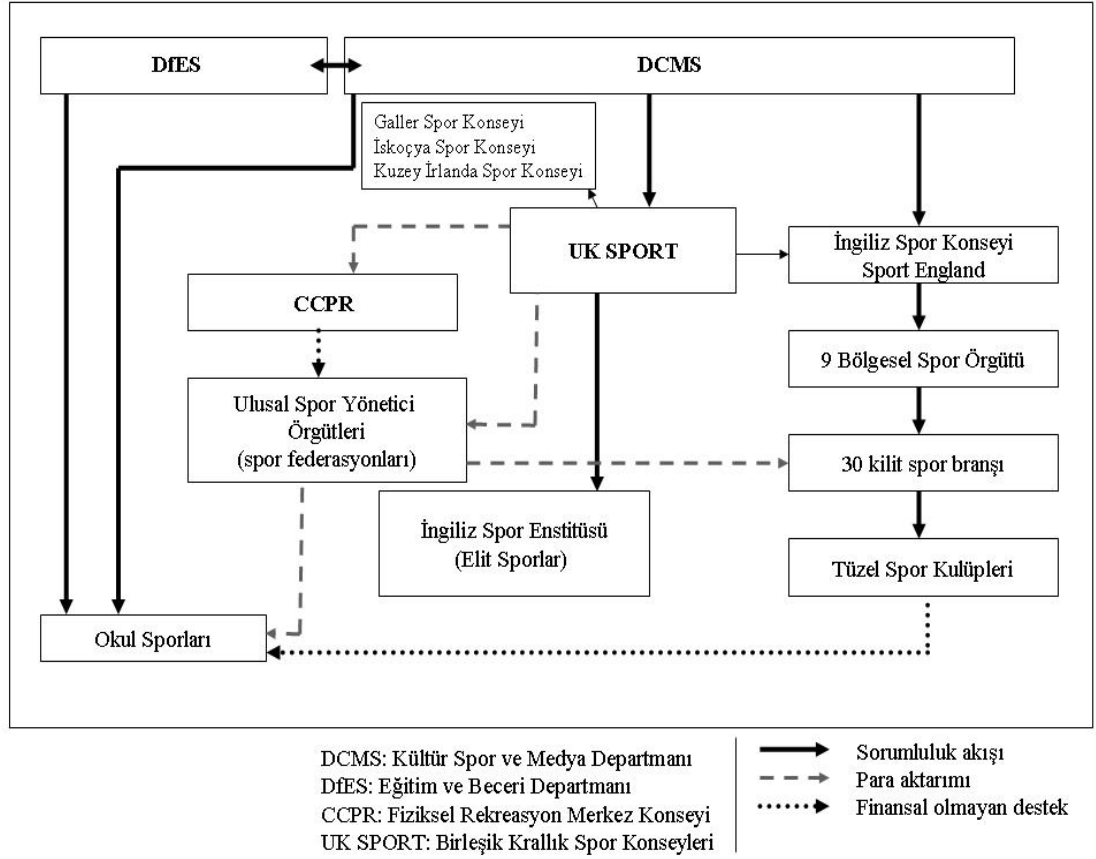
#### **2.6.1.2.Bağımsız Yapılanma**

**Central Council of Physical Recreation (CCPR)**  
**(İngiltere’de Fiziksel Rekreasyon Merkez Konseyi)** sporun sevk ve idaresinden sorumlu çatı örgüt olarak sporun bağımsız yapılanmasının başındaki kurumdur. Galler İskoçya ve Kuzey İrlanda için de ayrı örgütleri bulunan bu kurum, kurulduğu 1935’den, 1972’de Birleşik Krallık Spor Konseyi’nin kuruluşuna kadar sporun ana yöneticisiydi.<sup>94</sup> Bunu takip eden yıllarda Spor Konseyleri ile işbirliği içerisinde, sporun bağımsız yapılanmasını üstlenen CCPR halen bu görevini 10 bölgesel ofis, kendisine bağlı 208, üye ve 150,000 spor kulübünü temsil ederek ülke çapında spor ve rekreasyonun özerk birimlerine hizmet etmeyi sürdürmektedir.

CCPR dışında çoklu spor örgütlerine bakıldığında **British Olympic Association (BOA) (İngiliz Olimpiyat Birliği)** spor konseylerinden ve devletten bağımsız olmakla beraber bunlarla çok yakın çalışan bir örgüt olarak karşımıza çıkmaktadır. BOA, Birleşik Krallığın olimpiik konularının yönetilmesinden sorumlu milli olimpiyat komitesidir ve **İngiliz Paralimpik Birliği** ile birlikte olimpiik liyakata uygun çalışmalar yapmaktadır.

Bağımsız yapılanmada, CCPR'ye bağlı **spor dalı federasyonlarını** da içeren 280 spor yönetici organı İngiltere'de sporun dev bir ağ olarak örgütlenmesinde önemli rol oynamaktadırlar. Bu birimler temsil ettikleri spor dalı için rekreasyon, gelişim, antrenman ve müsabakalar arasında bağlantılar oluşturup, tesis ve politikaların gelişimine katkı sağlayarak ilgi merkezi oluşturmaktadırlar.<sup>90</sup>

Elit düzeyde, spor dalı federasyonları, BOA ve İngiliz Paralimpik Birliği'nin yanısıra Spor Konseyleri ile de yakın ilişkiler içerisinde. Bu örgütler ulusal ve uluslararası yarışmalar için takımların seçimi, hazırlık ve lojistik düzenlemeler, İngiltere ve Krallığın diğer ülkelerinde koordinasyonu sağlamak üzere işbirliği yapmaktadırlar.



**Şekil 7. Birleşik Krallık Spor Örgütlenmesi** (Kaynak: Standley J. British sport - structurally unsound? [Online] [Cited 10.07.2009] Available from : URL: [http://news.bbc.co.uk/1/hi/sport/hi/newsid\\_4269000/4269510.stm](http://news.bbc.co.uk/1/hi/sport/hi/newsid_4269000/4269510.stm))

### 2.6.1.3. Spor Kulüpleri

İngiltere’de her yıl 27 milyon kişi, sayıları 150 bini aşan spor kulüpleri kanalıyla spor faaliyetlerine katılmaktadır.<sup>90</sup>

İngiltere’de spor kulüpleri okullar, kolejler, yerel otoriteler ve toplumsal projeler gibi çeşitli toplumsal sektörler arasında kurulmuş olarak çalışmaktadır. Bu durumda kulüplerin yalnızca insanların spora katılımında

temel oluşturmaları değil, yeni yetenekleri ortaya çıkarmaya ve yeni oyunculara şans tanımaya yönelik imkanlar sunmaları da söz konusudur.<sup>90</sup>

CCPR'nin yaptığı bir araştırmaya göre İngiltere'de kulüpler; %31'i tescilli tüzel amatör spor kulüpleri, %30'u tüzel kişiliği olmayan birlikler, %8'i tescilli yardım dernekleri, %5'i limited şirketler, %4' garantili limitet şirketleri ve %22'si diğer biçimlerde kurulmuş statlerdedirler.<sup>96</sup>

yelik sistemiyle çalışan spor kulüplerinin ortalama 200 civarında yeleri vardır ve bu üyelerin %72'si spora aktif katılırken %28'i sosyal katılımcıdır. Spor kulüplerinde üyelik aidatları yetişkinlerde spora aktif katılanlar için yıllık ortalama 181 £ iken sosyal katılımcılar için 25 £ olarak tespit edilmiştir. ye sayısı golf ve raket sporlarında hizmet veren kulüplerde artış göstermektedir.<sup>96</sup>

Kendi kendilerini mali yönden idare eden yapılar olarak İngiltere'deki spor kulüpleri, ekonomik yönden hızla kalkınmaktadırlar. 2007 yılı verilerine göre kulüplerin %54' cirolarında artış olduğunu belirtmişlerdir.<sup>96</sup>

Spor kulüplerinin gelirlerini büyük lde yıllık aidatlar oluşturmaktadır (%85). Bunu takiben, etkinlikler için yardım toplama, müsabaka gelirleri, bağışlar, bar, restoran gibi hizmetlerden kazanılan paralar, ticari sponsorluklar, indirimli satışlar, mülk kiralama gibi gelir kalemleri de mevcuttur.<sup>96</sup>

Kulüpler, genellikle, oyun sahaları, antrenman merkezleri, spor malzemeleri dükkanları, sosyal tesisler gibi çeşitli alanlardan oluşan spor tesislerine sahip olmakla birlikte, yerel yönetimlerin sağladığı spor ve boş zaman tesislerinden ve okul ve üniversitelerin sahip olduğu tesislerden de yararlanmaktadırlar.<sup>96</sup>

İngiltere’de spor kulüpleri gönüllü sektörün spora toplumsal katılımının bel kemiğidir.<sup>87</sup> Kulüplerin %85’i günlük işlerinin yapılmasında yarı zamanlı gönüllülerden faydalanır. Ücretli çalışan sayısı çok azdır.<sup>96</sup>

Gönüllüler genellikle yönetim ve işletmeye yönelik faaliyetler de rol almakla birlikte, koçluk, antrenörlük, ofis çalışanı, oyuncu, lider, bakım/ onarım çalışanı, güvenlik görevlisi ve bar-restoran personeli gibi pozisyonlarda da bulunmaktadır.<sup>96</sup>

Sport England, son yıllarda ülke genelinde amatör spor kulüplerinin kalite standartlarına uygunluğu ve akreditasyonu üzerine çalışmalar yapmaktadır. “Clubmark” isimli bu uygulamada, gençlerin ve çocukların iyileştirilmiş kalite koşulları altında spor yapmalarına imkan vermek ve kulüplerin federasyonlar ve diğer örgütler arasındaki bağlantıları sağlıklı temellere oturtmak üzere bilgilendirilen kulüpler bazı standartları yerine getirmişlerdir. Buna göre spor dalı federasyonları, oyun ve katılım programları, bakım ve çocukların korunması, sporda eşitlik ve etik ve spor yönetimi alanlarında belirlenmiş minimum standartları yerine getiren spor kulüplerine kalite tescili vermiştir. 2007’ye kadar bu şartlara göre akredite olmuş kulüp sayısı 4700’dür.<sup>96</sup>

Sporun, kökleri İngiltere'ye dayanan; Avrupa ülkelerinde de İngiliz sporunun bir adaptasyonu olarak ortaya çıkmış bir olgu olduğu bilinmektedir.<sup>75</sup> Aynı zamanda spor, İngiltere'de hükümete bağlı ve hükümet dışı yapıların özenli işbirliklerine dayanan yaygın ve etkili bir örgütlenme göstermiştir. Spor kulüpleri de şüphesiz bu örgütlenmenin en temel demokratik birimi olmuş, nicelik ve nitelik açısından etkin biçimde spor yönetiminde yerlerini almışlardır.

### **2.6.2. Fransa**

Fransa'da bugünkü anlamıyla spor ilk kez 19.yüzyılda endüstrileşme ve şehir yaşamının gelişmesinin ardından, İngiliz sporu ve Alman jimnastiğinin de etkileriyle, gönüllü girişimler ile ortaya çıkmıştır.<sup>68</sup> Modern Olimpiyatların kurucusu Baron Pierre de Coubertin'in 1894'de kurduğu Fransız Milli Olimpiyat Komitesi ile Fransa'da örgütlenmiş bir spor yönetimine geçildiği söylenebilir. Bugün Fransa'da spor devlet ve bağımsız spor birimlerinin işbirliğine dayalı biçimde yönetilmektedir.

Fransız spor yasasına (100-1 sayılı yasa) göre fiziksel aktivite ve spor eğitim, kültür, uyum ve sosyal yaşamın bir parçasıdır. Buna göre spor, sağlığa ve akademik başarısızlıkla mücadelede faydalı, sosyal ve kültürel eşitsizlikleri azaltan bir unsurdur.

Kısacası, Fransa'da sporun örgütlenmesi, yönetimi ve finansı spora dahil olmuş merkezi ve yerel devlet, bölgesel yöneticiler, ligleri ve kulüpleriyle spor federasyonları, profesyonel örgütler gibi çeşitli otoritelere ve çalışanlara bağlıdır. Fransız Spor Yasası spor örgütlenmesinin çatısını oluşturur.

### 2.6.2.1. Devlet Yapılanması

Fransa'da sporun gelişimi ve desteklenmesi için devletin ulusal ve bölgesel örgütü Ministere De La Sante, De La Jeunesse, Des Sports Et De La Vie Associative (MSJSVA); Sağlık, Gençlik ve Spor Bakanlığı'dır. 7290 personel ve 1,016 milyar € bütçeli bu yapı, bölgesel ve yerel spor yönetim organlarına ve 5 ulusal okul enstitülere yetki dağıtmaktadır.<sup>97</sup>

Devlet ayrıca her yıl Milli Eğitim Bakanlığı'nın otoritesi altında spor ve beden eğitimi öğretmek, Spor Bakanının otoritesi ile de çeşitli fiziksel aktiviteler, spor eğitimleri ve uzman çalıştırıcılar için eğitici kurslar vermek ile yükümlüdür.

Sağlık, Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın öncelikli yasal hedefleri şunlardır;

- yüksek düzeyde sporları ve elit sporcuları desteklemek,
- spor yönetmelikleri ve yasal çevrelerini hazırlamak,
- sporu toplum içerisinde tutundurmak,
- katılımcıları korumak ve sporda suiistimal ile mücadele etmek,
- yerel gelişiminde mantıklı ve dengeli bir spor politikası ve uzun süreli gelişim uygulayabilmek,
- Fransa'daki büyük uluslar arası yarışmalara ev sahipliğini desteklemek de dahil, Fransa'yı uluslar arası olarak tutundurmak ve uluslar arası spor yönetim organlarında Fransız etkisini artırmaya yardımcı olmak.



### 2.6.2.2. Bağımsız Yapılanma

Devlet ile spor hareketinin birlikteliği ve işbirliği prensibi, devleti temsilen MSJSVA ve spor hareketini temsil eden **Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF)** (Fransa Milli Olimpiyat ve Spor Komitesi) tarafından yürütülen bir diyaloga ihtiyaç duymaktadır.<sup>98</sup>

1894'de kurulan Milli Olimpiyat Komitesi ile 1910'da resmen kurulan Ulusal Spor Komitesi'nin 22 Şubat 1972'de birleşmesiyle bir araya gelen Fransa Milli Olimpiyat ve Spor Komitesi; "CNOSF", Fransız "spor hareketini" şekillendirmektedir.<sup>99</sup>

Spor Yasasında tanımlanan haliyle CNOSF, kamu yararına faydalı olan ve spor federasyonlarının oluşturmuş olduğu bir birliktir. (4. başlık, 1. bölüm) CNOSF, Fransız Milli Olimpiyat Komitesi olarak da olimpiik hareketin gereklerine bağlı çalışmaktadır. CNOSF Olimpiik karakterinin ardından spor federasyonlarını ve onlara bağlı kulüpleri temsil etme ve geri kalan spor hareketini oluşturma rolünü üstlenmiştir.<sup>99</sup>

CNOSF'un görevleri aşağıdaki gibi özetlenebilir<sup>98</sup>:

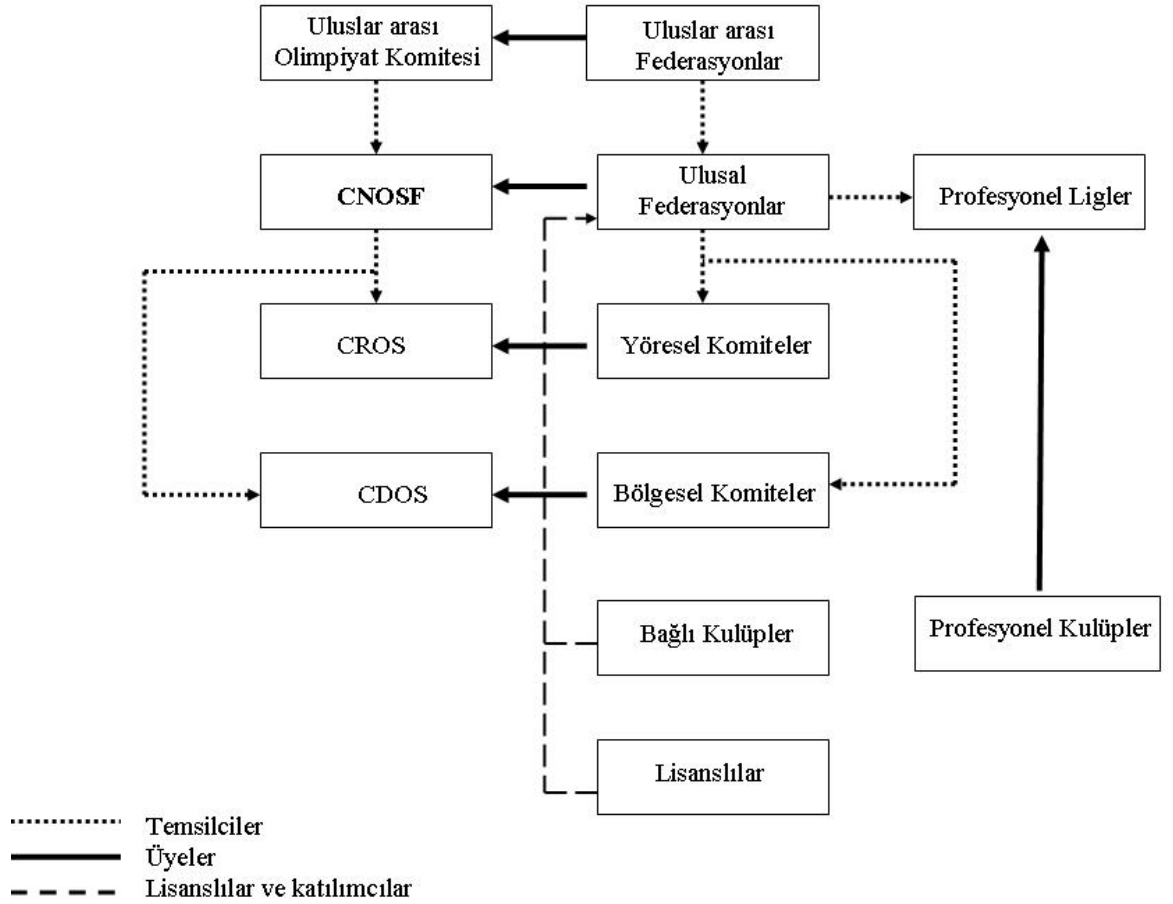
- Sporda Fransız devleti ve resmi birimleri adına hareket etmek,
- Olimpiik sporları yöneten kuralları yürütmek,
- Olimpiyat Oyunlarına katılacak Fransız sporcularının hazırlanmasına yardım etmek ve seçmek,
- Sosyal yaşamda sporu yükseltmek,
- Üye federasyonlara etkili yardımlar yapmak.

CNOSF, spor hareketinin profesyonelleştirilmesi için çalışanların geliştirilmesi, gönüllü yardımlarının tanınması ve özendirilmesi, şehir ve bölge planlama, sosyal düzende sporcuların tutundurulması, spor yoluyla sağlığın desteklenmesi, tahkimden çıkan spor davalarının ödemeleri gibi konularda da çalışmalar yapmaktadır.

CNOSF, yerel düzeyde de “CROS ve CDOS”<sup>\*</sup> teşkilatları ile spor faaliyetlerini, eğitimini ve gelişimini destekler. Bölgesel ve yöresel düzeyde yapılanan bu rgtler CNOSF tarafından belirlenen spor politikalarını, kurallarını ve aktivitelerini yürütmek üzere önemli görevler üstlenmektedir.<sup>92,99</sup>

---

<sup>\*</sup> Bölgesel Spor ve Olimpiyat Komitesi (Comite Regional Olympique et Sportif / CROS) ve Departmental Spor ve Olimpiyat Komitesi (Comite Departemental Olympique et Sportif / CDOS)



**Şekil 8. Fransız Sporunda Örgütlenme ve CNOSF** (Kaynak: Le CNOSF dans l'organisation du sport Français. [Online] [Cited 18.04.2009] Available from: URL: <http://www.comite-olympique.asso.fr/art/14-organisation.html> )

### Spor Federasyonları

1945 yılında devlet, federasyonlara örgütlenme ve branşlarını tutundurmak için uygulamalar yapma yetkisi dağıtmıştır. Sonuç, “spor hareketini” oluşturan ve Fransa’da sporun merkezi olan federasyonların güçlü özerkliği olmuştur. Federasyonlar, amatör ya da profesyonel, yüksek düzey ya da rekreasyonel sporlar olsun kendi dallarında tüm sportif aktiviteleri yönetip, koordine etmektedirler.

Spor Yasasının L.131–8 ve L. 131–14 maddeleri devlet onaylı federasyonlar ile temsilci federasyonlar arasında ayrımı göstermektedir.<sup>98</sup>

**Onaylanmış spor federasyonları;** spor yasasının kamu ilgisini yürütme görevine katılma yükümlülüğü ve böylece, fiziksel aktiviteler ve spor yoluyla eğitime destek verme, bu aktiviteleri geliştirme ve düzenleme, yetişkin gönüllülerini eğitme ve geliştirme sorumluluklarını taşımaktadırlar.<sup>98</sup>

2005 yılında 110 federasyonun bağımsızlığı Sağlık, Gençlik ve Spor Bakanlığı tarafından onaylanmıştır. Bakanlık zamanla bu yapıların aşamalı ilerleyişleri üzerine kurulmuş hale gelmiştir.<sup>98</sup>

Onaylanmış federasyonlar, sözleşmede belirtilen kurallara göre, devletten finansal yardım alabilirler. Kamu görevlileri, devlet çalışanları federasyonlarda teknik danışman olarak görev alabilirler. Devlet 2007 yılında spor federasyonlarına 85.5 milyon €, ulusal spor gelişim programına da 18.9 milyon € yardımda bulunmuştur.<sup>98</sup>

**Temsil edilen spor federasyonları** ise Spor Bakanlığı'nı temsilen, spor yarışmaları düzenlemek, kendi branşlarında teknik ve yönetsel kuralları tanımlamak, yarışma kurallarını belirlemek gibi işleri yürütmektedir.<sup>98</sup> Bu federasyonlar devlet kontrolündedirler.

Fransa'da spor federasyonları, gönüllü yapıları ile bir ya da daha fazla spor disiplininin organizasyonu ve uygulatılması hedefini taşımakta, spor birliklerini bünyelerinde toplamaktadır.

Federasyonlar ayrıca lisans verdikleri yurttaşları, kendi otoritelerindeki branşlardan kar elde eden örgütleri, yalnızca spor dalını uygulatan değil, gelişimine katkıda bulunmayı hedefleyen örgütleri ve spor şirketlerini de bir araya getirmektedir.<sup>99</sup>

### **2.6.2.3. Spor Kulüpleri**

Fransa'da ilk spor kulüpleri 1880'lerin başlarında kurulmaya başlamıştır. Pierre De Coubertin gibi İngiliz eğitim sistemine hayran pedagoğlardan oluşan çok sayıda genç insan tarafından desteklenen bu yapılar öncelikle ortaokullara tutturulmuş biçimde idiler.<sup>100</sup> Kulüpler, okullarla bağlantılı yapısında başarısız olunca 1. Dünya Savaşı'na dek sivil, gönüllü birliklerin inisiyatifiyle yönetilmişlerdir. 2. Dünya Savaşı'nın ardından diğer Batı Avrupa ülkeleri gibi Fransa da hızla kalkınmış ve spor kulüpleri bu ekonomik kalkınmadan fayda sağlamıştır.

1970'lerden bu yana Fransa'daki spora katılım beş kat artmıştır ve nüfusa oranla %30 oranında aktif katılımcıya ulaşan<sup>101</sup> 175.000 spor kulübünün bugün Fransız spor sistemindeki rolü çok büyüktür.<sup>99</sup>

Amatör spor kulüpleri, spor federasyonları, ile CNOSF, CROS ve CDOS tarafından temsil edilmektedir. 15 milyonda fazla lisanslı sporcu, 2 milyondan fazla gönüllü tarafından örgütlenip, yönetilen bu kulüpler aracılığıyla spora katılmaktadır.<sup>99</sup>

Tesisler yerel yönetimler tarafından sağlanmaktadır ve kulüpler toplumun ilgisine sunduğu sportif hizmetleri bu tesislerde gönüllüler tarafından yürütmektedir.

Gelişmiş ülkelerin tümünde olduğu gibi Fransa'da da spor kulüpleri yapısal ve fonksiyonel bazı değişiklikler göstermektedirler. Devletin spor yönetimindeki nüfûzunun son yıllarda azalması, gelişen profesyonellik anlayışı ve ticari sektörün spordaki varlığının güçlenmesi spor kulüplerini bir ayak uydurma sürecine sokmuştur. Bürokrasinin azalması, müşteri odaklı hizmet beklentisi, özerklik ve ticari spor şirketleri gibi unsurlar kulüpleri farklı ihtiyaçları tatmin edebilecek yeni yapılanmalara ve sosyal ilişkilere yöneltmiştir.

### **2.6.3. İtalya**

Uzun bir dönem, sosyal kontrol için bir güç unsuru olarak İtalyan sporu, liberal elitler, faşist rejim ve Katolik ya da sol kanadın yandaş örgütleri kanalıyla göz önünde tutulmuştur.<sup>102</sup>

Faşist “herkes için spor” anlayışı, amatör spor kulüplerini dini ya da politik bir partiye bağlı olmamaları yönünde sindirmek, spor sisteminde katı ve değişmez bir işbirlikçi modeli dayatmak ve 1933’de kurulan Mili Olimpiyat Komitesi CONI’de delegeler görevlendirmek gibi faaliyetlerle spora doğrudan hükümet yönetimi ve bürokratik düzenlemeler getirmiştir. Bununla birlikte 2. Dünya Savaşı’ndan sonra, Mussolini’nin çöküşünün ardından CONI politik değişimler içerisinde ayakta kalabilmeyi başaran sayılı örgütlerdendir.<sup>103</sup>

1980 yılındaki politik çöküş ve gelişen devletin merkeziyetçi anlayışındaki gevşeme ile başlayan özerklik hareketleri, spor sektöründeki örgütleri de etkilemiş, özerkleşme özellikle, 1990 yılında CONI'nin başlattığı ulusal spor hareketi ile ivme kazanmıştır.

Bugün İtalya'da spor yönetimi temelde hükümet dışı olup Comitato Olimpico Nazionale Italiano (CONI) (İtalyan Milli Olimpiyat Komitesi) ve spor federasyonları ile yürütülmektedir.

#### **2.6.3.1. Devlet Yapılanması**

CONI'ye verilmiş imtiyazlar dışında, sporda devletin görevleri spor politikalarının genel hatlarını oluşturmak ve sektörü koordine ederek yalnızca Olimpiyat Oyunları, dünya şampiyonaları gibi büyük spor etkinliklerini doğrudan yönetmek şeklinde iki fonksiyondan oluşmaktadır.

İtalya'da spordan sorumlu bir devlet bakanlığı ya da ajansı bulunmamaktadır. Bununla birlikte devletin spora ilişkin merkezi düzenleme yetkisi 3 organ tarafından yürütülmektedir <sup>103</sup>:

1- **Milli Eğitim ve Bilimsel Araştırma Bakanlığı;** okul ve üniversitelerde spor ve beden eğitime koordine etmekte ve desteklemektedir.

2- **Savunma Bakanlığı;** askeriyede spor aktivitelerini ve 80lerde ordudan ayrılan polis güçlerinin sporcularına ilişkin işleri yürütmektedir.

3- **Milli Sağlık Bakanlığı ve Milli Çalışma Bakanlığı;** örgütlerin denetlenmesi ve sağlığın korunmasına ilişkin işlere nezaret etmektedir.

İtalyan devleti yukarıdaki hususlar dışında sporun sevk ve idaresini bağımsız örgütlere devretmiştir.

#### **2.6.3.2. Bağımsız Yapılanma**

Spor yönetiminin şüphesiz ilk akla gelen örgütü, olimpik karakterli olmakla birlikte, İtalya’da sporun sevk ve idaresinden de yasal olarak sorumlu kuruluş **Comitato Olimpico Nazionale Italiano (CONI); İtalyan Milli Olimpiyat Komitesi**’dir. 1933 yılında kurulan bu örgüt ulusal sporun güçlendirilmesi, düzenlenmesi ve mümkün olduğunca yaygınlaştırılması için çalışmaktadır.

CONI, IOC’nin tanıdığı Olimpik komite ve spor federasyonlarının federasyonudur. İtalya’da ulusal spor federasyonlarının yanısıra farklı branşları temsil eden, federasyonlara ve dolayısıyla CONI’ye bağlı çalışan **Discipline Sportive Associate ( DSA) (Spor Disiplinleri Birlikleri)** de mevcuttur.

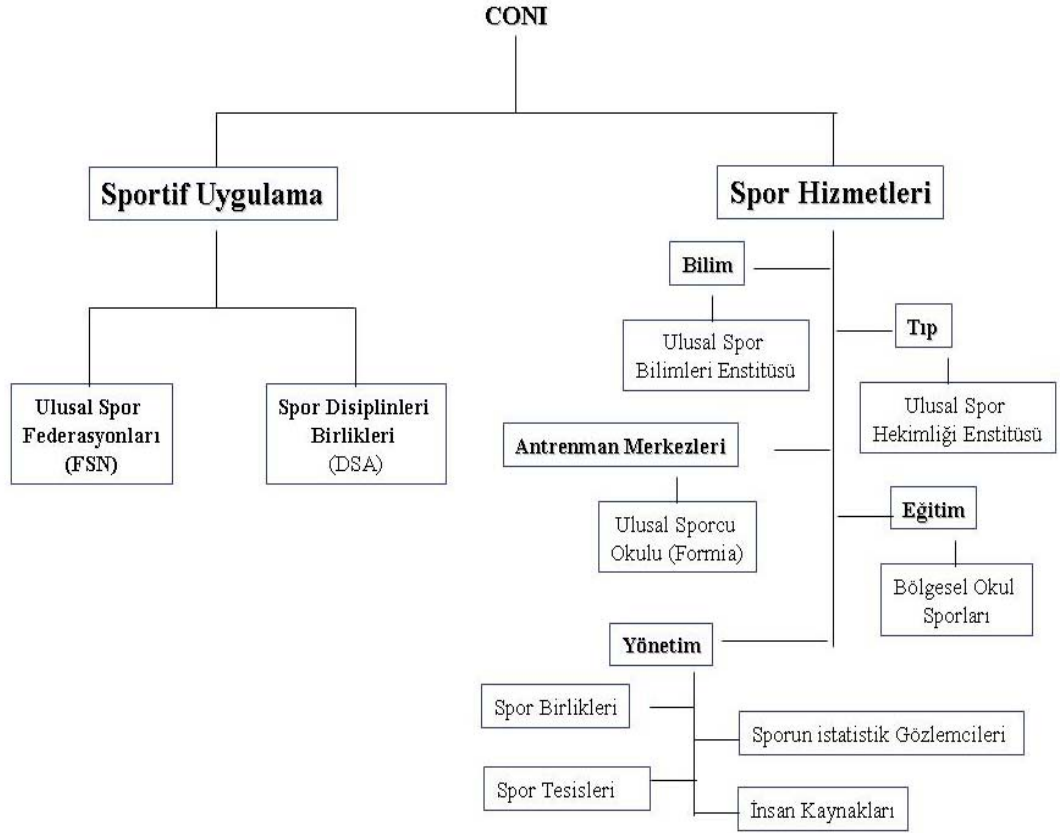
Bugün, CONI 19 bölgede, 45 Ulusal Spor Federasyonu, 16 Spor Disiplinleri Birliği, 12 Ulusal Spor Teşvik Örgütü ve 19 onursal grubu temsil etmektedir. Bu örgütler yaklaşık 95.000 kulübe çatı oluşturmaktadırlar.<sup>104</sup>



Ekonomi Bakanlığı'nın katılımıyla **CONI Servizi Spa (CONI Hizmet Birimi)** İtalyan Milli Olimpiyat Komitesinin yürütücü birliğidir ve CONI ile yaptığı hizmet sözleşmesi üzerinden yürütmeyi gerçekleştirir.<sup>105</sup>

CONI Hizmet Birimi, Olimpik Hazırlıklar Ulusal Merkezi'ni, Okul Sporlarını, Spor Hekimliği ve Spor Bilimleri enstitülerini yönetir, sporculara danışma sistemi tedarik eder, spor temalı Hole Italico parkının gelişmesi ve planlarının iyileştirilmesi üzerine çalışır.<sup>105</sup>

CONI federasyonlar ve Spor Disiplinleri Birliklerinden başka kendisine bağlı olan **Spor Teşvik Organları'nı (Enti di Promozione Sportiva – EPS)** da temsil etmektedir. EPS fiziksel ve sportif etkinlikleri eğitsel ve rekreasyonel amaçlar ile örgütleme ve kurumsal özendirme görevleriyle yükümlü 13 ulusal birlikten oluşmaktadır. Bu birlikler görevlerini CONI, Ulusal Spor Federasyonları ve Spor Disiplinleri Birliği'nin prensip, kural ve becerilerine uygun olarak yerine getirirler.<sup>106</sup>



### Şekil 9. İtalyan Milli Olimpiyat Komitesi (CONI) Örgüt Şeması

(Kaynak: EYES 2004 Presentation. The Situation of Elite Athletes and Education in Italy. The German Conference of the EYES-Project; European Athlete as Student (EAS) [Online] September 10-11, 2004. Darmstadt. Germany. ] [Cited 03.03.2009] Available from:URL: [www.easnetwork.eu/arcives/Countries/Italy.ppt](http://www.easnetwork.eu/arcives/Countries/Italy.ppt))

### **Ulusal Spor Federasyonları (Federazioni Sportive Nazionali - FSN)**

2009 itibariyle İtalya'da CONI tarafından resmen tanınmış 45 federasyon mevcuttur. Kendilerine bağlı spor kulüplerine katılım ve hizmet birimi olarak görev yapan federasyonların müdahale alanları aşağıdaki gibidir <sup>92</sup> ;

- \* kendi branşlarını farklı seviyeler için organize etme,
- \* teknik ve örgütsel normlar belirleme,
- \* yargılama yetkileri dahilindeki spor branşlarına teşvik ve destek verme.

Spor Teşvik Organları (EPS) sporu yayma hedefleri itibariyle federasyonların doğal işbirlikçisi olup federasyonlar ile çeşitli ortak çalışma alanları vardır.

#### **2.6.3.3. Spor Kulüpleri**

İtalya'da spor kulüpleri temelde ulusal spor federasyonları ve Spor Disiplinleri Birliklerine bağlıdır, ancak Spor Teşvik Organlarına üye kulüpler de mevcuttur. Kulüpler bu örgütlerin dışında okullar ve belediyelerle de işbirliği içindedir.

İtalya'da kulüpler hakkındaki veriler ulusal düzeydeki üyelikleri doğrultusunda CONI tarafından oluşturulmaktadır. Buna göre 2003 yılında federasyonlara üye 58.300 kulüp ve 4511 ilişkili dernek ile DSA üyesi 4110 kulüp ve 216 ilişkili dernek kayda geçmiştir. EPS'e bağlı kulüp ve organize grupların sayısı ise 97 yılı itibariyle 45.750'dir.<sup>104</sup>

Diğer Avrupa ülkelerinde olduğu gibi kulüpler yoluyla spora katılım İtalya'da da oldukça yaygındır. ISTAT (İtalyan İstatistik Kurumu), 2000 yılı raporunda 8 milyondan fazla kişinin spor kulüplerine üye olduğunu ifade etmektedir.<sup>108</sup>

Şüphesiz spor kulüplerinin yaygınlığı, ülke ekonomisine katkısı ile doğru orantılıdır. İtalya'da kulüplerin hükümetin vergi gelirine katkısı 2 milyar € olup, ikincil olarak diğer aktivitelerden getirdikleri ile birlikte 3 milyar €'yu bulmaktadır. Kulüpler gelirlerini öncelikle üyelik aidatları kanalıyla oluştururken, gelir düzeyleri yıllık en çok 11 ila 30 milyon € arasında değişkenlik göstermektedir (22.096 kulüp).<sup>108</sup>

Spor kulüplerinin sayı ve nitelik yönünden etkili bir biçimde spor katılımcılarına hizmet verdiği, gönüllüleri ve sporcuları bünyesinde toplayarak toplum yararına hizmet anlayışıyla yönetildikleri görülmektedir. İtalya'da spor örgütleri 2. Dünya savaşıdan sonraki yıllarda organize olmaya başlayıp, 80lerden sonra bugünkü haline gelmiş olsa da, hızlı ekonomik ve politik gelişimin bir sonucu olarak bugün, çatı örgüt CONI'den spor kulüplerine uzanan yapılanmanın yaygın ve demokratik bir görünüm sergilediğini söylemek mümkündür.

Yukarıdaki bilgilerden de anlaşılacağı üzere Avrupa'nın pek çok ülkesinde olduğu gibi İngiltere, Fransa ve İtalya'da spora katılım spor kulüpleri aracılığıyla gerçekleşmektedir. Bu ülkelerde kulüpler, kendi oluşturdukları bağımsız çatı örgütlere bağlı, demokratik yapıda, gönüllü hizmet anlayışıyla işleyen bir görünüm sergilemektedirler.

### 3. GEREÇ VE YÖNTEM

#### 3.1. Araştırma Modeli

Araştırmanın yürütülmesinde nitel araştırma yöntemleri uygulanmıştır. Nitel yöntemin araştırma soruları, genellikle arkalarındaki sebeplerden ziyade eğilimlerin altını çizen nicel yönetime göre daha derin bir kavrayışı sunan bir potansiyele sahip olması özelliği ile son yıllarda sosyal bilimcilerin sıkça başvurduğu bir uygulamadır.<sup>109</sup>

Nitel araştırma; *"gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma"* olarak tanımlanmaktadır.<sup>110</sup>

Araştırma fenomenolojik desenli bir çalışmadır. Nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji (olgubilim) farkında olduğumuz ancak; derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır.<sup>110</sup> Fenomenolojik araştırmalarda elde edilen veriler arasında ve bu veriler ile alanyazındaki kuram ve kavramlar arasında ilişki aranmaktadır. Bu çalışmada da Almanya'daki spor sistemi ve bu sistem içerisinde spor kulüpleri incelenerek, Türkiye'deki spor kulüpleri ile karşılaştırılmış, aralarında ilişki aranmıştır.

Çalışmada nitel araştırma aracı olarak görüşme (röportaj) tekniği kullanılmıştır. Türkiye'de spor yönetimi alanında nitel araştırmaların sayıca azlığı ve görüşme tekniğinin fazla kullanılmaması dikkate alındığında nitel görüşme yöntemleri hakkında ayrıntılı bilgi vermek yerinde olacaktır.

Nitel araştırmalarda görüşme; *"görüşmeci ile görüşülen kişi arasında belli bir bilgiyi cevap niteliğinde ortaya çıkarmak amacıyla yapılan söyleşi"* olarak tanımlanmaktadır.<sup>111</sup>

Görüşme, nitel yöntemleri kullananlar için anahtar bir araştırma aracı olup farklı biçimlerde kullanılmış ve farklı kategorilere ayrılmıştır. Örneğin; görüşme *yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış* ya da *yapılandırılmamış*<sup>112</sup> şeklinde sınıflandırılabilirken, hayat hikayeleri, kritik olaylar ya da kişisel yapıların doğuşu gibi özellikle bir konu üzerinde de olabilmektedir.<sup>113</sup>

Nitel araştırma görüşmeleri, konuları, anlamının araştırılması gereken farklı boyutlarıyla incelemek için idealdir. Pek çok kişinin kolayca katılmayı kabul ettiği görüşmeler, kişilerin tecrübelerini duygularını da katarak anlatabilecekleri esnek ortamlar sağlamaktadır. Son yıllarda sosyal bilimler araştırmalarında popülerlik kazanmaya başlayan bu yöntem, hassas veriler üzerinde rahatça konuşma ya da alternatif olarak, konudan uzaklaşıldığında katılımcıları durdurma olanakları da tanımaktadır.

Çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme biçimi tercih edilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmelere, odaklanmaya, sohbete ve ikili iletişime olanak veren, açık ve adil bir  er eve ile y n verilmektedir. Bilgi hem vermek hem de almak için kullanılabilir. Kendisiyle görüşülen kişi bilgi almak için görüşmeciye sorular sorabilmektedir.

Yarı yapılandırılmış görüşmeler zaten bilineni teyit ederken aynı zamanda öğrenme fırsatları da yaratmaktadır. Genellikle yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen bilgiler yalnızca cevapları değil; aynı zamanda cevapların nedenlerini de ortaya çıkartmaktadır, zira

bireyler, kendileri ile görüşme yapıldığında hassas konuları daha rahat tartışabilmektedirler.

Bu çalışmada görüşme esnasında anlaşılmayan sorular olduğunda katılımcının sorular sormasına izin verilmiş ve "sonda" tabir edilen kısa sorular veya alternatif ifadeler ile katılımcıya olabildiğince nesnel biçimde hatırlatmalarda bulunulmuştur.

Çalışmanın araştırma modelini oluşturan diğer bir unsur da karşılaştırmalı araştırma tekniklerinin uygulanışıdır.

Nitel çalışmalarda karşılaştırılmalı araştırma yöntemleri uzun zamandır kültürler arası çalışmalarda toplumların benzerlik ve farklılıklarının analizi, tanımlanması ve açıklanması için kullanılmaktadır. Karşılaştırmalar farklı ülkelerdeki temel konuların derin anlaşılmasında yeni kavrayışlar getirebilmektedir. Karşılaştırmalı araştırmalar, bilgilerdeki boşlukları tanımlayabilmekte ve araştırmacının önceden görmediği muhtemel yönler işaret edebilmekte ve aynı zamanda yeni perspektiflerden araştırmaya öneriler getirmeye yarayan odak analizlerine imkan tanıyabilmektedir.<sup>114</sup>

Karşılaştırmalı araştırmaların zaman, cinsiyet ve yaş kategorilerine göre ülkeler arası karşılaştırma ve aynı milletin değişik yörelerinde karşılaştırmalar yapmak gibi farklı türleri mevcuttur. Milletler arası karşılaştırmalı araştırmalar mikro ya da makro düzeylerde olabilmektedir. Mikro düzeyde, bireysel programlar, benzer politika ve sosyal yapılardaki milletler arasında karşılaştırılmaktadır. Makro karşılaştırmalar ise bütün sistemi ülkeler ve zaman değişkenleri ile incelemeye yöneliktir.<sup>115</sup>

Karşılaştırmalı çalışmalar için mevcut olan metodolojik yaklaşımlar diğer sosyal araştırmalar ile aynıdır. Bununla birlikte ülkeler arası dil, sosyal yapı, politikalar, kültür gibi farklılıklar göz önüne alındığında uygulamalarda daha fazla güçlükler olduğu kabul edilmelidir.<sup>116</sup>

Bununla birlikte, küçük skalalı çalışmalarda tercih edilen ve "safari" adı verilen yaklaşımda, araştırmacı kişi ya da araştırmacı ekip genellikle, yeni veriler toplamak için deneysel tasarımın aynısını kullanarak, problemi formüle edip hipotezi araştırmak ve birden fazla ülkede çalışmayı sürdürebilme imkanına sahiptir. Bu yöntem genellikle az sayıda ülkenin dahil olduğu, araştırmacının iyi tanımlanmış bir konuda iki ya da daha fazla millette içeriği aradığı ve çalışmadaki her konuda hassas bilgilere ulaşmasının beklendiği daha nitel çalışmalar için uygundur. Bu yaklaşım; etütler, ulusal verilerin ikincil analizleri ve hatta; kişisel gözlem ve daha geniş sosyal içeriklere ilişkin bulguların tercümelemleri ile kombine edilebilir.<sup>114</sup>

Bu çalışma karşılaştırmaya dahil edilen iki ülkenin özellikle spor kulüplerinin yapılanması ve işleyişleri incelendiğinden mikro düzeyde karşılaştırmalar içermektedir ve bu nedenle karşılaştırmalı araştırma sürecinde metodolojik olarak "safari" yaklaşımı uygulanmıştır.

### **3.2. Çalışma Grubu**

Çalışma grubu amaçlı örnekleme yöntemleriyle oluşturulmuştur. Çalışmada sırasıyla "tipik durum örnekleme", "zincir örnekleme" yöntemleri kullanılmış; çalışmanın Almanya ayağında ise bunlara ek olarak "kolay ulaşılabilir durum örnekleme" tekniğine de başvurulmuştur.



**Tipik durum örnekleme**si, araştırmacının bir uygulama ya da bir yeniliği tanıtmak durumunda başvurulan bir yöntem olup amacı *“ortalama durumları çalışarak belirli bir alan hakkında fikir sahibi olmak veya bu alan, konu, uygulama veya yenilik konusunda yeterli bilgi sahibi olmayanları bilgilendirmektir.”*<sup>117</sup> Bu aşamada araştırmacı Almanya ve Türkiye’deki yapı ve işleyiş itibarıyla tipik; ortalama tabir edilebilecek amatör spor kulüplerini belirlemiştir. Bunun için her iki ülkedeki sporun yönetici örgütlerinin (DOSB ve GSGM) veri tabanlarındaki kulüpler incelenmiş, daha sonra alan uzmanlarının görüşleri alınarak bu kulüplerden tipik duruma uyan kulüpler seçilmiştir.

Daha sonra seçilen kulüplere **zincir örnekleme** yöntemi uygulanmıştır. Zincir örneklemede probleme dair zengin bilgi kaynağı olabilecek birey veya durumların saptanması için *“Bu konuda en çok kimler bilgi sahibi olabilir?”* veya *“Bu konuda kimlerle görüşmemi önerirsiniz?”* gibi sorular ve bunlara verilen yanıtlarla hareket edilmektedir.<sup>117</sup> Bu aşamada araştırmacı ilk olarak önceden belirlenmiş tipik yapı ve işleyişe sahip kulüplerden, Almanya’da Pulheimer Spor Kulübüyle, Türkiye’de Ankara Yüzme İhtisas Spor Kulübü ile görüşmüş, ardından da bu kulüplerin temsilcilerinden aldığı görüşler doğrultusunda tipik duruma uyan diğer spor kulüplerinden bazılarını görüşme yapmak üzere belirlemiştir.

Çalışmanın Almanya’da yürütülmesi esnasında ise son olarak zincir örnekleme aşamasında kulüp temsilcilerinin görüşme yapılması için uygun gördüğü spor kulübü yöneticilerinden **kolay ulaşılabilir** olanları araştırmacının imkanları doğrultusunda seçilmiştir.

Bundan başka; spor kulüpleri ile görüşmelere başlamadan önce araştırmacı her iki ülkede de spor yönetim sistemi hakkında genel bir referans olabilecek birer de “alan uzmanı” seçmiştir.

Görüşme yapmak üzere belirlenen alan uzmanları, spor yönetimin genel işleyişine dair referans bilgiler elde edilmesi ve araştırmacıya detaylı ön bilgi oluşturması bakımından değerlendirilmiş, bu kişilerin seçiminde Almanya’da, Köln Alman Spor Yüksek Okulu, Türkiye’de Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu’ndan konuyla ilişkili birer akademisyene danışılmıştır.

Bu bağlamda seçilen ve Alman spor sistemi hakkında görüşme yapılan Dr. Georg Anders, Alman Spor Bilimleri Birliğinin Onursal Başkanı olup, Alman Spor Yönetimi üzerine Köln’de bulunan Alman Spor Yüksek Okulu’nda dersler vermektedir. Türk spor sistemine ilişkin görüşlerine başvurulmak üzere seçilen Rıza Sümer ise Türkiye Amatör Spor Kulüpleri Konfederasyonu kurucu ve onursal başkanı olup Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Spor Yöneticiliği Bölümünde yüksek lisans yapmıştır ve çeşitli platformlarda Türk spor teşkilatlanması üzerine yaptığı çalışmalar ile tanınmaktadır.

Bu alan uzmanlarıyla yapılan görüşmeler kayıt altına alınıp deşifre edilmiş ve görüşler çalışmanın bazı yerlerinde referans olarak kullanılmıştır. Ancak; görüşmelerin muhtevası ve çalışma grubundaki paydaşlardan ayrı olmaları bakımından bu kişiler örneklem içerisinde düşünülmemelidir.

Bu durumda Almanya’da örnekleme *Pulheim SC e.V.* , *Fortuna Köln e.V.*, *Athletik Sport Verein (ASV) e.v.*, *Gençlerbirliği e.V.*, *Sv Union Rösrath e.V.*, spor kulüpleri oluşturulan Türkiye’de *Adana Çınarlıspor*, *Denizli Gücü*, *Ankara Yüzme İhtisas Kulübü*, *Orman Spor*, *İletişim Spor* kulüpleri oluşturmuştur. Türkiye’de seçilen kulüplerin Gençlik Spor Genel Müdürlüğü’nün spor kulüpleri sınıflamasına göre çeşitlilik arz etmesine de özen gösterilmiştir.

Araştırmacı spor kulüpleri ile görüşme randevularını alırken konuya hakim bir yetkiliyle görüşme talebini iletmiştir. Bunun üzerine yapılan görüşmelerde, Almanya ve Türkiye’de spor kulüpleri yöneticilerinden, toplam sekizi kulüp başkanı; biri as başkan (İletişim Spor Kulübü) ve biri de profesyonel yönetici (ASV e.V.) sıfatındadır. Bu bağlamda araştırmacının çalışma kapsamına yönelik en yetkili kişilerle görüştüğü söylenebilir.

Burada, araştırmaya katılan paydaşların spor kulüplerine ilişkin ifadelerinin spor kulüplerinin resmi görüşlerini temsil ettiği kabul edilmiştir.

### **3.3. Veri Toplama Aracı**

Araştırma’da veri toplama aracı olarak görüşme tekniği kullanılmıştır. Verilerin toplanmasında, görüşmeler esnasında, yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanırken aşağıdaki aşamalardan geçilmiştir:

1- Yerli ve yabancı ilgili alanyazın taranmış, konuya ilişkin boyutlar ortaya çıkarılmış ve bu boyutlara göre çok sayıda soru (25 adet) belirlenmiştir.

2- 25 sorudan oluşan form; 2 spor yönetimi alan uzmanı ve 2 ölçme değerlendirme uzmanının görüşlerine sunulmuş, incelemeler yapıldıktan sonra uzman önerileri doğrultusunda 25 madde 14 maddeye indirilmiştir.

3- Hazırlanan maddeler İngilizce’ye çevrilmiş daha sonra bu çeviri yeminli İngilizce tercüman görüşüne sunulmuştur. Bu aşamada da 2 sorunun farklı ifade edilmesine karar verilerek sorular uygun biçimde değiştirilmiştir.

4- Araştırmacı Almanya'ya gittiğinde görüşme soruları spor yönetimi alanında uzman akademisyenlerin görüş ve önerilerine sunulmuştur. Soruların araştırma kapsamına uygunluğu tartışıldıktan sonra soruların bazılarına sonda tipi sorular eklenerek görüşme formu son haline getirilmiştir.

5- Araştırmanın Türkiye ayağı için uzmanların görüşü alındıktan sonra son şeklini alan İngilizce formda yapılan tüm değişiklikler Türkçe formda da yapılmış ve bir Türk Dili uzmanının anlaşılabilirlik açısından incelemesi ile Türkçe form son şekline ulaştırılmıştır.

Görüşme formu temelde, araştırmanın dört boyutunu oluşturan dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; spor kulüplerin yapısal durumu (3 soru), ikinci bölümde; işletilmeleri (5 soru), üçüncü bölümde; genel spor sistemindeki rolleri ve fonksiyonları (4 soru) ve son olarak dördüncü bölümde de güncel sorunlarına (2 soru) ilişkin sorulara yer verilmiştir. Bu soruların bazılarına gerektiğinde sorulmak üzere sonda sorular da eklenmiştir.

### **3.4. Verilerin Toplanması**

Verilerin toplanmasında, hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak beşi Almanya'da beşi de Türkiye'de olmak üzere toplam 10 spor kulübü yöneticisi ile görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler araştırmanın aşağıdaki dört boyutuna ilişkin görüşlerin tespit edilmesi için gerçekleştirilmiştir:

- 1- Spor Kulüplerinin Yapısal Durumu
- 2- Spor Kulüplerinin İşletilmesi
- 3- Spor Kulüplerinin Spor Yönetimindeki Rolü ve Fonksiyonları
- 4- Spor Kulüplerinin Güncel Sorunları

Bundan başka -daha önce de belirtildiği gibi- spor kulübü yöneticilerine ek olarak her iki ülkede de spor kulüpleri ve spor sistemi hakkında genel bilgiler verecek ve araştırmacıya vizyon kazandıracak alan uzmanları ile görüşmeler yapılmıştır.

Araştırmacı, araştırmanın Almanya ayağını gerçekleştirmek üzere beş ay süreyle Almanya'nın Köln şehrinde ikamet etmiş, gözlemlerde bulunmuş, Alman Spor Yüksek Okulu (Deutsche Sporthochschule) akademisyenlerinden *Dr. Gregor Hovemann*, *Dr. Stefan Witteler* ve *Dr. Georg Anders*'e görüşme yapmak üzere bir alan uzmanının belirlenmesi, görüşme formlarının yapılandırılması, örnekleme ulaşılması ve literatür desteği gibi çeşitli konularda danışmış ve örnekleme oluşturduktan sonra spor kulüpleri ile bahsi geçen görüşmeleri yüz yüze yapmıştır.

Araştırmacı görüşmeler öncesinde ilgili kulüplere e-posta ve telefon aracılığıyla ulaşmış, araştırma hakkında kısa bir bilgi verdikten sonra yönetim kurullarının uygun gördüğü yetkili bir kişi ile görüşmek üzere randevu talebini iletmıştır. Çalışmaya katılan kulüpler ile karşılıklı anlaşılan tarihlerde, yetkililerin kendi belirledikleri yerlerde görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğine uygun olarak gerçekleştirilen görüşmeler Almanya'da İngilizce (3), Almanca (1) ve Türkçe (1) dillerinde gerçekleştirilmiştir. Almanca gerçekleştirilen görüşmede tercüman kullanılmış, İngilizce ve Türkçe gerçekleştirilen görüşmelerde tercüman kullanılmamış, görüşmeler araştırmacı ve paydaş arasında gerçekleşmiştir. Türkiye'deki görüşmeler Türkçe yapılmıştır.

Görüşmeler, SONY ICD-P110 marka dijital ses kayıt cihazı kullanılarak kayıt altına alınmıştır. Araştırmacı görüşme öncesinde her bir

katılımcıdan ses kaydı için izin istemiş; kaydın sadece araştırmacı tarafından kullanılacağını taahhüt ederek katılımcıların onayını almıştır. Ses kayıt cihazı, katılımcıların görebilecekleri bir noktaya yerleştirilmiş ve yalnızca görüşme süresince açık tutulmuştur.

Görüşmelerden elde edilen kayıtlar görüşmenin yapıldığı aynı gün içerisinde ses dosyaları (wav) olarak bilgisayara aktarıldıktan sonra araştırmacı tarafından deşifre edilmiştir. Böylece görüşmelerin hem ses kayıt dosyaları hem de elektronik ortamda (Microsoft Word) metin belgeleri oluşturulmuştur. Oluşturulan metin belgelerinde ortaya çıkabilecek olan eksiklik ya da hataların önüne geçmek için ses dosyaları yazılı görüşme metni okunur haldeyken bir kez daha dinlenmiş, böylece metin dosyalarının eksiksiz olmaları sağlanmıştır.

Araştırmaya katılan kulüp temsilcilerinin deşifre edilmiş kayıtları edinmeye yönelik bir talepleri olmadığından metin belgelerinin bu kişilere gönderilmesi gerekli görülmemiştir.

### **3.5.Verilerin Analizi**

Elde edilen görüşme metinleri araştırmacı tarafından araştırma kapsamında korunmuş ve kullanılmıştır. Çalışmada “betimsel analiz” yöntemi uygulanmış, analiz sonuçları karşılaştırmaya tabi tutulmuştur.

Nitel araştırma yöntemlerinde betimsel analiz içerik analizine göre daha yüzeysel bir veri analizi olarak değerlendirilmektedir. Nitekim betimsel analizde özetlenen ve yorumlanan veriler içerik analizinde daha derin bir işleme tabi tutulmaktadır.<sup>110</sup>

Bununla birlikte bu çalışmada araştırmacı araştırmının kapsamı gereği içerik analizine ihtiyaç duymamıştır. Zira içerik analizi yapılan nitel çalışmalarda verilerin kodlanması ve temalaştırılması yoluyla bu bireylerin görüşlerinde “saklı olabilecek gerçeklerin ortaya çıkarılmasına çalışılmaktadır”<sup>110</sup>. Bu çalışmada ise toplanan veriler, iki ülkedeki spor kulüplerine ilişkin alanyazından elde edilen verilerin teyidi yanısıra sistemlerin işleyişine ve aksayan yönlerine ilişkin genel bilgiler olma niteliğindedir. Bir başka deyişle; bu çalışmada görüşme yapılan paydaşların ifadelerine içerik analizi uygulamak, hakkında genel bir perspektif oluşturulmak istenen konular için gereğinden fazla detaylı sonuçlara ulaştırılabileceğinden betimsel analiz tercih edilmiştir.

Yıldırım ve Şimşek’e göre betimsel analizde elde edilen veriler daha önceden belirlenen temalara göre özetlenir ve yorumlanır. Buna göre betimsel analiz; “betimsel analiz için bir çerçeve oluşturma, tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi, bulguların tanımlanması ve bulguların yorumlanması” biçiminde dört aşamada gerçekleşecektir. <sup>110</sup>

Bu çalışmada da verilerin analizinde ilk olarak araştırmının kavramsal çerçevesi önceden belirlenen dört boyuta göre oluşturulmuştur. Bu çerçeveye göre görüşme metinleri araştırmacı tarafından dikkatle okunarak incelenmiştir. Ardından, katılımcı ifadelerinden gerekli görülen kısımlardan alıntılar yapılmış, araştırma çerçevesi dışında kalan veriler çıkarılmış ve ifadeler sistematik biçimde betimlenmiştir. Daha sonra bu betimlemeler açıklanmış ve literatür bilgileri de dikkate alınarak çalışmanın “tartışma” bölümünde neden sonuç ilişkisi içerisinde, karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

Yukarıda açıklandığı şekilde betimsel analiz yapıldıktan sonra araştırmacı, kolay anlaşılır olmaları açısından, alıntılanan katılımcı ifadelerini etüt ederek vurgulanan noktaları kısa ifadeler biçiminde

tablolaştırmıştır. Okuma kolaylığı ve karşılaştırmalarda kolaylık sağlaması için bu yöntem uygulanmıştır.

### **3.6. Geçerlilik ve Güvenirlik**

Nitel araştırmalarda, geçerlilik ve güvenilirliğin sağlanmasına yönelik bazı öneriler vardır. Araştırmacının araştırma sürecinde kendi konumunu açık hale getirmesi, araştırmada veri kaynağı olan bireylerin açık şekilde tanımlanması, araştırma sürecinde oluşan sosyal olayların ve süreçlerin tanımlanması, elde edilen verilerin analizinde kullanılan kavramsal çerçevenin ve varsayımların tanımlanması, veri toplama ve analiz yöntemlerinin ayrıntılı olarak açıklanması, bu öneriler arasındadır.<sup>110</sup>

“Araştırmacının esnek olması ilkesi geçerlik konusunda önemli bir kazanımdır. Araştırmacı araştırma süresince gerekli gördüğü takdirde, yeni stratejilere başvurabilir, görüşmeye yeni sorular ekleyebilir, daha önce planlanmayan görüşmeler yapabilir, elde ettiği verileri teyid etmek amacıyla farklı veri toplama yöntemleri kullanabilir”.<sup>110</sup> Tüm bu özellikler araştırmacının iç geçerlik konusunda duyarlı olmasını ve gerekirse buna yönelik ek önlemler almasını gerektirmektedir. Örneğin; bu araştırmada spor yönetim sistemlerine ilişkin alanyazından elde edilen verilerin teyidi ve açılımları için daha önce de bahsi geçen alan uzmanlarıyla görüşmeler yapılmış, bu kişilerin görüş, gözlem ve deneyimleri referans alınmıştır.

Araştırmada nitel bulguların iç ve dış geçerlilik ile güvenilirlik sorunlarını gidermek üzere alınan diğer bazı önlemler şunlardır:

- 1- Görüşme formlarının yapılandırılmasında ve katılımcıların belirlenmesinde alan uzmanlarının farklı görüşlerine başvurulmuştur.



2- Bulgular doğrudan alıntılarla tanımlanmış, sonuçlar bu alıntılardan yola çıkılarak açıklanmıştır.

3- Araştırmanın yöntemi ve aşamaları açık olarak anlatılmıştır.

4- Araştırma örneklemi, genellemeye uygun olacak yöntemlerle belirlenmiştir.

5- Katılımcılardan elde edilen veriler, kayıt cihazına kaydedilerek verilerin kaybı önlenmiştir. Aynı şekilde görüşmelerin çözümlenmesinde araştırma problemleriyle ilişkili olmayan ifadelerin ayıklanması sağlanabilmektedir.

6- Görüşme ortamlarının sessiz olmasına ve görüşmeler esnasında paydaşlar ile yalnız kalınmaya özen gösterilmiştir.

7- Elde edilen ham veriler başka araştırmacıların inceleme yapabilmesi amacıyla düzenlenerek saklanmıştır.

8- Bulguların yorumlanmasında farklı görüşlere ve aykırı açıklamalara da yer verilerek olayların bütün olarak algılanmasına çalışılmıştır.

Bundan başka, elde edilen bulguların, kendi içerisinde tutarlı, daha önceden oluşturulmuş kavramsal çerçeveye uygun ve benzer ortamlarda yeniden test edilebilir nitelikte olması araştırmanın iç ve dış geçerliliğini desteklemektedir.

#### **4- BULGULAR**

Bu bölümde alanyazından toplanan bilgiler ve araştırma görüşmelerinin analizlerine dayalı bulgular araştırma boyutlarına uygun biçimde Almanya ve Türkiye için karşılaştırmalı olarak birlikte verilmektedir. Buna göre araştırmanın dört boyutu; “spor kulüplerinin yapısal durumu”, “spor kulüplerinin işletilmesi” “spor kulüplerinin spor yönetimindeki rolü ve fonksiyonları” ve “spor kulüplerinin güncel konuları” başlıkları altında işlenmiştir.

Görüşmelere dayalı bulgular kaleme alınırken önce görüşme sorularına verilen yanıtlar rafine edilmiş, spor kulüplerinin alfabetik sıralamasına göre aktarılmış, bunu takiben spor kulüpleri temsilcilerinin araştırma boyutuna ilişkin görüşlerinde vurguladıkları noktalar kısa ifadeler ile tablolar haline getirilmiştir.

##### **Spor Kulüplerinin Yapısal Durumu**

Araştırmanın bu ilk boyutunda, spor kulüplerinin yapılarına ilişkin veriler toplanmıştır. Spor kulüplerinin nasıl kurulduğu, spor kulüplerinin bağlı bulundukları örgütlerin neler olduğu, spor kulüplerinde yasal bir sınıflandırmanın mevcut olup olmadığı ve spor kulüplerinin örgütsel yapılarının nasıl olduğu bu boyuta ilişkin alt problemlerdir.

Araştırmanın bu boyutunda, verilerin toplanmasında iki farklı yol izleyen araştırmacı ilk olarak ilgili alanyazını incelemiş ardından da spor kulübü temsilcilerinin bu konudaki görüşlerine başvurmuştur.

Araştırmanın ilk alt problemi olan spor kulüplerinin kuruluşuna ilişkin verilerin tamamı ilgili alanyazından elde edilmiştir.

Alanyazın incelendiğinde, Almanya’da spor kulüplerinin kuruluş sürecinin yasalarla belirlendiği görülmektedir. Almanya’da amatör spor kulüplerinin dernek statüsünde olup Alman Medeni Kanunu’nun (Bürgerliches Gesetzbuch) 2. Bölümü derneklerin kuruluşu, örgütlenmesi ve tesciline ilişkindir.<sup>80</sup> Kanuna göre 7 kişinin bir araya gelip bir tüzük oluşturarak Amstgericht adı verilen yerel mahkemelere başvurmasıyla “verein”\* (dernek) kurulabilir. Dernek kurulduğunda derneğin isminin sonuna “eingetragener Verein (e.V.)” (tescilli dernek) ibaresi eklenmektedir (madde 65).<sup>80</sup>

Çalışmanın, “Genel Bilgiler” kısmında da belirtildiği üzere yasal otoritelere yaptırılan tescil işleminin ardından spor kulüplerinin sportif organlara da kendilerini “spor kulübü” olarak tescil ettirmeleri, müsabakalara katılabilmeleri için gereklidir.

Söz konusu süreç, Türkiye’de de benzer şekildedir. Türkiye’de amatör spor kulüpleri dernek statüsünde olup 4721 sayılı Türk Medeni Kanununa ve buna paralel olarak 5253 sayılı Dernekler Kanunu’na göre kurulmaktadır.<sup>54</sup> Türk Medeni Kanunu’na göre spor kulüpleri özel hukuka tabi tüzel kişiliklerdir.

Dernekler Kanunu’na göre dernek; gerçek veya tüzel en az yedi kişinin kazanç paylaşma dışında belirli ve ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere, bilgi ve çalışmalarını sürekli olarak birleştirmek suretiyle oluşturdukları, tüzel kişiliğe sahip kişi topluluklarıdır. Hukuka veya ahlaka aykırı amaçlarla dernek kurulamaz. Dernekler, kazançlarını üyeleri arasında paylaştıramaz. Dernekler Kanunu 7 kişinin birayara gelerek dernek oluşturabileceğini ifade eder.

---

\* Almanca “dernek, topluluk, kulüp” anlamında kullanılan “verein” sözcüğü kendine has niteliklerini vurgulamak maksadıyla çalışmanın bazı kısımlarında orijinal haliyle kullanılacaktır.

Kuruluş tüzüğünün ve diğer belgelerin mahallin en büyük mülki amirine tesliminden sonra spor kulübü kurulmuş olur, ancak sportif faaliyetlere hemen başlayamaz. Bunun için GSGM Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği'ne uygun olarak tescil kütüğüne veya futbol kulübü ise TFF'ye tescili gerekmektedir.

Spor kulüplerinin kuruluş aşamasına ilişkin veriler incelendiğinde her iki ülkede de spor kulüplerinin dernek statüsünde oldukları ve kuruluş aşamasının kanunlar ile belirlendiği, 7 kişinin bir araya gelmesi ve bir tüzüğün oluşturulmasının zorunlu olması noktalarında benzerlik gösterdiği görülmektedir.

Kulüplerin genel spor sistemi içinde üye oldukları örgütlerin tespit edilmesi amacıyla paydaşlardan “spor kulübünün bağlı bulunduğu örgütler hakkında bilgi vermeleri” istenmiştir. Alınan yanıtlar aşağıdaki gibidir:

**Athletik Sport Verein / ASV e.V.**

“Aslında sadece “verein” kısmında bağlı bu da Akademik Spor Kulübü.... Yıllar önce Sporthochschule (Spor Yüksek Okulu) ile işbirliği yapardık, bu bağ oradan geliyor. Aynı zamanda LSB'ye de bağlıyız. Yerel oyunlarda ve etkinliklerde sporcularımız var bu yüzden yerel federasyona da bağlıyız....”

**Gençler Birliği Spor Kulübü e.V.**

“Gençler Birliği bu bölgedeki spor birliğine kayıtlı. O şartlarda, eğer resmi olarak oynamak istiyorsanız kulübün bu resmi çatının altında olması lazım. Bu bölgeye “kreissberg” deniyor oraya bağlıyız ve dolaylı olarak LSB'ye bağlıyız.”

**Pulheimer Sport-Club e.V.**

“Almanya'da sporun üzerinde bir başka yapı vardır, eğer yukarıdan başlarsanız Olimpik Komite'yi, ardından ulusal komiteleri ve DSB'yi ve oradan da aşağıya Nordrheinwesfallen (NRW) , Essen, Berlin, Hamburg gibi tüm bölgelere inen bir yapı bulursunuz. Bizim Almanya'da LSB, “Landensportbund” denilen yüksek bir örgütlerimiz

var. Örneğin; NRWdaki bütün kulüplerden bu sorumludur ve yine kulüpler de buna bağlıdır. Belki duymuşsunuzdur, daha sonra “kreisstadt” adlı şehir örgütleri var. Buna bağlı olarak da “kreissportverband” adlı spor birliklerimiz var, bölgeden buraya, Pulheim’a kadar inen. Buradan sonra da “Stadt Sportverband” denen şehir spor birlikleri var. Bunun yanı sıra bütün ülkede Alman Futbol Federasyonu, Alman Tenis Federasyonu, cimnastik, hentbol gibi özel branşlarda özel birlikler de var ve genel olarak isimleri “Fahrsport-Verbande”. Özel spor branşlarında bütün sorumluluğu alırlar ve gerekli olduğunda çözüm sunarlar... Bu, tabi ki; geniş bir ağdır.”

#### **SC Fortuna Köln e.V.**

“Öncelikle Futbol Birliğine (verband) bağlıyız. Bu, futbol kulüplerinin merkezidir ve Bonn-Aachen- Köln bölgesini temsil eder. Bu ligden sorumlu örgüttür. Sonra NRW için Futbol ve Trekking Birliğine (bağlıyız). Bu bölgesel birliklerin hepsi, Alman Futbol Federasyonu’na bağlıdır. Bu kulüplerin aşağıdan yukarıya örgütlenmesidir. “Fussball Kresse” mesela; FK Köln gibi bütün kulüplerin katıldığı bir ligdir. Yani önce “kreiss” denen bölgede “fussball kreiss” birlikleri, sonra eyalet düzeyinde, mesela; Köln, Aachen, Bonn için NRW eyaletinde “verband”, LSB, sonra da Almanya geneli için ulusal düzeyde bağlantılarınız vardır.”

#### **Sv Union Rösrath e.V.**

“LSB- “Landensportbund” bağlı bulundukları örgüttür. Bütün kulüpler, şampiyonluğa katılan amatör kulüpler basketbol, futbol vs. Hepsi LSB’ye bağlı. Bunların da özel federasyonları var, basketbol için futbol vs için. Bunların da altında yine bölgeler, Kreiss’lar için LSB’den başka bölge spor birlikleri “Kreiss sportbund’ları” var, onun da altında şehirlerin örgütleri var. Bunlara danışabiliyorlar. Örneğin; buradan direk Duisburg’da LSB örgütüne gitmeden yanındaki Aachen şehrinde danışabiliyorlar. Bunlar bir ağaç ve dalları gibi... Bunun faydası nedir? Misal; Bergischgladbach’taki “Kreiss sportbund’a” yakın oturuyorlar. Buraya antrenörleri eğitim için gönderiyorlar, staj gibi 4 hafta içinde stretching, antrenman vs hakkında öğrenip geliyorlar. Kendisi de voleybol antrenörlük kursuna bu kanal sayesinde gitmiş. Faydalı oluyor.”

#### **A.Y.I.S.K.**

“GSGM’ye tescilli, bir de federasyonlar...”

#### **Çınarlı S.K.**

“Yüzme su topu ve basketbol federasyonları ile dolaylı olarak GSGM...”

**Denizli Gücü S.K.**

“GSGM’ye bağlıyız. Branş federasyonlarına da bağlıyız.”

**İletişim S.K.**

“Gençlik Spor Genel Müdürlüğü’ne, federasyonlara bağlı olarak çalışıyoruz. 11 dalda federe olduğumuz için bunların ilgili federasyonlarına bağlı olarak çalışıyoruz.”

**Orman Spor G.S.K.**

“Kulübün faaliyette bulunduğu branşlar anlamında çeşitli federasyonlar ile irtibat halindeyiz. Basketbol takımımız var işte 2. Türkiye Erkekler Liginde mücadele ettiği için sürekli basketbol federasyonu ile bağlantılarımız var. İşte futbol takımımız var amatör kümede, Ankara Amatör Kulüpler Federasyonu diye bir birlik var orayla irtibat halinde çalışıyoruz. Yine satranç branşımız var. Satranç branşında da ilgili federasyon ile çalışıyoruz ama Gençlik Spor Genel Müdürlüğü’nün, Gençlik Spor İl Müdürlükleri vasıtasıyla çeşitli yazılar geliyor bize, düzenlenecek yarışmalara yönelik, toplantılara yönelik. Direkt olarak GSGM ile ilgili yürüttüğümüz bir faaliyet yok. Ama GSGM’den tescil alıyoruz.”

**Tablo 1. Katılımcıların Kulübün Üye Olduğu Örgütlere İlişkin Vurguladıkları Noktalar**

| Spor Kulübü                      | Vurgulanan Noktalar                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ALMANYA</b>                   |                                                                                                                                                                                                                                       |
| Athletik Sport Verein / ASV e.V. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• LSB</li> <li>• Yerel Federasyonlar</li> </ul>                                                                                                                                                |
| Gençler Birliği Spor Kulübü e.V. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• kreissberg"</li> <li>• LSB</li> </ul>                                                                                                                                                        |
| Pulheimer Sport-Club e.V.        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• DOSB</li> <li>• LSB</li> <li>• kreissportverband</li> <li>• fahrsport verbande</li> </ul>                                                                                                    |
| SC Fortuna Köln e.V.             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• verband</li> <li>• NRW Futbol ve Trekking Birliğine bağlı</li> <li>• "Kreisse" liglerine bağlı</li> <li>• LSB'ye bağlı</li> <li>• Dolaylı olarak Alman Futbol Federasyonuna bağlı</li> </ul> |
| Sv Union Rösrath e.V.            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• LSB'ye bağlı</li> <li>• "Kreiss sportbund" denen bölge spor birliklerine bağlı</li> </ul>                                                                                                    |
| <b>TÜRKİYE</b>                   |                                                                                                                                                                                                                                       |
| A.Y.I.S.K.                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• GSGM</li> <li>• Spor Dalı Federasyonları</li> </ul>                                                                                                                                          |
| Çınarlı S.K                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• GSGM</li> <li>• Spor Dalı Federasyonları</li> </ul>                                                                                                                                          |
| Denizli Gücü S.K                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• GSGM</li> <li>• Spor Dalı Federasyonları</li> </ul>                                                                                                                                          |
| İletişim S.K.                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• GSGM</li> <li>• Spor Dalı Federasyonları</li> </ul>                                                                                                                                          |
| Orman Spor G.S.K.                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• GSGM</li> <li>• Spor Dalı Federasyonları</li> <li>• Ankara Amatör Kulüpler Federasyonu</li> </ul>                                                                                            |

Spor kulüplerinin hangi örgütlere bağlı oldukları konusunda katılımcıların ifadeleri, Almanya'da kulüplerin en çok bağımsız örgütler olan Eyalet Spor Birliklerine (LSB) ile Bölge Spor Birlikleri'ne (Kreiss sportbund), Türkiye'de ise spor dalı federasyonları ile bir devlet kurumu olan Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'ne bağlı oldukları yönündedir.

Çalışmanın ilk boyutuna ilişkin üçüncü alt problem spor kulüplerinin hukuki bir sınıflandırmaya tabi olup olmadıklarıdır. Almanya'da spor kulüplerinin sınıflandırılmasına ilişkin Alman Medeni Kanunu'nda herhangi bir ifadeye rastlanmamaktadır. Başka bir ifadeyle Almanya'da dernek statüsünde kurulan spor kulüplerini sınıflandıran yasal bir düzenleme yoktur. Türkiye'de ise Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün tescil esnasında kulüpleri faaliyet alanlarına göre Gençlik Kulübü, Spor Kulübü, Gençlik ve Spor Kulübü, İhtisas Kulübü biçiminde kategorize ettiği bilinmektedir.<sup>55</sup>

Araştırmada spor kulüplerinin herhangi bir sınıflandırmaya tabi olup olmadığının anlaşılması ve paydaşların konu hakkında bilgi sahibi olup olmadıklarını anlamak için kendilerinden “spor kulüplerinin sınıflandırılması hakkında bilgi vermeleri” istenmiştir. Spor kulüpleri temsilcilerinin yanıtları aşağıda betimlenmiştir:

**Athletik Sport Verein / ASV e.V.**

“Rugby, badminton, karate branşlarımız var. Çocuklar için özel imkanlarımız var.... 10'un üzerinde spor branşımız var. Bu büyük bir kulüp ama; yasal süreçte kulüpleri sınıflandırma gibi bir kriterimiz yok.”

**Gençler Birliği Spor Kulübü e.V.**

“Biz, Türkiyeli gençlerin kendi karakterlerini, görüşlerini ve davranışlarını daha iyi tanıdığımız için onları spor yapmaya onları spor yapmaya yönlendirmek daha kolay olacağını düşünerek bu yönden de kulübü kurduk. Sadece futbol değil; kulüpte oynayan çocukların sadece ailelerinden değil; kulüpten de almış oldukları bir gelenek



görenek var, onu da yürütmeye çalışıyoruz. Biraz evvel gördüğünüz gibi genç olanlar yaşlı olanlara “ağabey” diyor. Almanya’da küçük çocuklar bile büyüklerine ismiyle hitap ederken burada bir gelenek öğretiyoruz.”

#### **Pulheimer Sport-Club e.V.**

“ Sadece tek branşı olan kulüpler var mesela; futbol ya da diğerleri sadece tenis oynar, onlar tenis kulübü olur, ya da hentbol kulübünüz vardır, masa tenisi ya da satranç. Biz çoklu kulübüz, çünkü; broşürde gördüğünüz tüm branşlar var. Bütün bu piktogramların gösterdiği spor türleri var. Budao, judo, karate, aikido arasında farklar var mesela. 18 farklı branşta 18 bölümümüz var.”

#### **SC Fortuna Köln e.V.**

“ Toplam 1000 üyemiz var. Hentbol yaklaşık 200, futbol yaklaşık 200 gençler için futbol 500-600 üyeye sahip. Kulübümüzün en büyük kısmını gençler için futbol oluşturuyor. Almanya’da gençlik katılımının pazarlamasını uzun zamandır yapıyoruz. Fortuna Köln’ün bu büyük genç kesimi çocukları sokaktan almak ve yabancıları entegre etmek fikirleridir ve bu Almanya’da yaygındır. Bu kulübümüzün sosyal fikridir....Yani; gençlere saygı duyan bir kulübüz.”

#### **Sv Union Rösrath e.V.**

“Kulüpler arasında farklar var. Amatör kulüpler arasında da farklar var, büyükler küçükler gibi. Bizim büyük hedefimiz yok.... Biz geleni gideni ile halka spor yaptırmak için buradayız ve futbol, pingpong vs. gibi sporlar için burayı organize ediyoruz....Bu semtte, aşağı yukarı 25 bin kişi oturuyor. Bu semtin içinde 3 tane kulüp var. Birinin 2000 üyesi var, SVUR’ın 1000 üyesi var bir de handbol için bir kulüp var, onun da 1500 üyesi var. Bunların hedefi iyi bir sosyal hayatı yaşamak.... Küçük bir kulübüz başka bir kategori yok”

#### **A.Y.I.S.K.**

“İhtisas kulübüyüz. Şimdi, diğer kulüpler en az 5 dalda faaliyet göstermesi gerekir örneğin; adam futbol takımını kuruyor, yanına da konu mankeni olarak masa tenisini koyuyor, 5e tamamlamak için satrancı koyuyor. Buna benzer birtakım spor faaliyetlerini gösteriyormuş gibi bir intiba var.... İhtisas kulüplerinde bu sıkıntı yok. İhtisas kulüpleri tek dalda. O dalda uzman olduğunu belirtiyor. İhtisas kulüpleri diğer kulüplerden idari ve sportif faaliyetler yönünden ayrılmış oluyor.”

#### **Çınarlı S.K.**

“Tescilimiz spor kulübü sınıfında. Bizler, sivil toplum örgütü olarak dernekler yasasına tabiyiz valiliğe ve GSGM’ye tescil oluyoruz. Bizim ki amatör kulüp... 7den 70e herkese hitap edebilen bir kulübüz.”

#### **Denizli Gücü S.K.**

“Spor kulübüyüz. Bünyemiz altında futbol, voleybol, hentbol ve avcılık ve atıcılık olmaz üzere 4 branş var. Basketbol branşını da kurmak üzereyiz, henüz kurmadık ama; çalışmaları devam ediyor şu an.”

#### **İletişim S.K.**

“Kurumsal bir spor kulübü, daha ziyade okula bağlı bir spor kulübü... İletişim Spor Kulübü ismindeyiz ama okulla beraber çalışıyoruz, hem dernek hem de okula dayalı bir spor kulübü...”

#### **Orman Spor G.S.K.**

“ Müessese kulübü olmak bir anlamda avantaj; bir anlamda dezavantaj. Avantajları nedir? Müessesedeki üst yönetim eğer spora ilgiliyse, meraklıysa çok büyük destekler verebiliyor size. Yani; nedir bu destekler? Tesis anlamında destekler sağlayabiliyor, maddi olarak destekler sağlayabiliyor.... Ama müessesenin üst yönetimi spora ilgili değilse ve bu konuda bir şey yapmak istemiyorsa bunların hiçbirini bulamıyorsunuz.... Biz, bu amaçla genel müdür yardımcımızı kulüp başkanımız olarak seçtirdik. Gerçekten, genel müdür yardımcımız üst makamda olması, genel müdür ile bizzat görüşmesi dolayısıyla bu konuda bize destek oluyor şu dönemde. Ama; kulüp olarak da şunu düşünüyoruz yani bu dönem geçti üst yönetimde bir değişiklik oldu, bize destek olmayan biri gelirse, biz birçok faaliyetimizi ya bırakmak zorundayız ya küçülmek zorundayız. Kalıcı gelir olarak kulüp olarak başka hiçbir güvencemiz yok.”

**Tablo 2. Katılımcıların Spor Kulüplerinin Sınıflandırılmasına İlişkin Görüşlerinde Vurguladıkları Noktalar**

| Spor Kulübü                      | Vurgulanan Noktalar                                                                                              |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ALMANYA</b>                   |                                                                                                                  |
| Athletik Sport Verein / ASV e.V. | •Büyük bir kulüp                                                                                                 |
| Gençler Birliği Spor Kulübü e.V. | •Gelenek- görenek öğreten bir kulüp                                                                              |
| Pulheimer Sport-Club e.V.        | •Çoklu-branşlarda hizmet veren bir kulüp                                                                         |
| SC Fortuna Köln e.V.             | •Gençlere saygı duyan bir kulüp                                                                                  |
| Sv Union Rösrath e.V.            | •Sosyal hedefleri olan bir kulüp                                                                                 |
| <b>TÜRKİYE</b>                   |                                                                                                                  |
| A.Y.I.S.K.                       | •İhtisas kulübü<br>•Diğer tür kulüpler göstermelik branşlar açıyor                                               |
| Çınarlı S.K                      | •Spor kulübü<br>•Amatör                                                                                          |
| Denizli Gücü S.K                 | •Spor kulübü<br>•Spor Dalı Federasyonları                                                                        |
| İletişim S.K.                    | •Spor kulübü<br>•Kurumsal bir kulüp<br>•Okula dayalı                                                             |
| Orman Spor G.S.K.                | •Müessese kulübü<br>•Müessese kulüpleri kurum yönetimin spora bakış açısına göre avantaj ve dezavantajlara sahip |

Spor kulüplerinin sınıflandırılmasına ilişkin sorulan soruya verilen yanıtlar incelendiğinde Almanya’da yasal bir spor kulübü tasnifi bulunmadığı ve katılımcıların kulüplerini çeşitli yönleriyle kendilerine göre temsil ettikleri spor kulübünü sınıflandırıp tanımladıkları, Türkiye’de ise katılımcıların mevcut olan yasal spor kulübü sınıflandırmasına göre kulüplerine ilişkin bilgiler verdikleri görülmektedir.

Araştırmanın “spor kulüplerinin yapısal durumuna” ilişkin ilk boyutunun son alt problemi olan spor kulüplerinin örgütsel yapıları hakkında bilgi edinmek üzere ilgili alanyazın incelenmiş ve paydaşların konuya ilişkin görüşleri alınmıştır.

Türkiye’de spor kulüplerinin yönetsel organları yasal olarak belirlenmiştir. Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği tescil olan her spor kulübünde bulunması gereken üç zorunlu organı belirlemiştir. Bunlar; genel kurul, yönetim kurulu ve denetim kuruludur.<sup>55</sup>

Almanya’da ise kulüplerin bağlı oldukları Alman Medeni Kanunu’nda böyle bir düzenlemeye rastlanmamaktadır.

Araştırmada spor kulüplerinin örgütlenme ve yönetimlerinin nasıl olduğuna dair veri toplamak amacıyla katılımcılara “Örgütsel yapınız nasıldır?” sorusu sorulmuştur. Verilen yanıtlar aşağıdaki gibidir:

**Athletik Sport Verein / ASV e.V.**

“Tabi ki bu bir “verein” olduğuna göre bir başkanımız, as başkanımız vs. var. Bu temel kısım. Koşu etkinlikleri, malzeme, basın sözcüsü, denetleme için bir kişi, takımlar için bir kişi ve üyelik gibi çeşitli departmanlarımız da var.... Ben, kulüp yöneticisiyim. Aslında bütün stüdyolarımızda kulüp yöneticisi olarak takım liderlerimiz de var.”

### **Gençler Birliğı Spor Kulübü e.V.**

“Yönetim kurulunda 5 kişiyle beraber çalışıyoruz. İki tane de yedek üyemiz var yönetim kurulunda. Tabi yönetim kurulunda olan arkadaşların değişik görevleri var. Başkan bütün yönetim kurulundan sorumlu. Sonra kulübün finansıyla uğraşan, spor konusuyla ilgilen bir de bütün ilişkiler ile ilgilenen bir başka arkadaş daha var, o da yönetim kurulunda.”

### **Pulheimer Sport-Club e.V.**

“Broşürde bütün yapımızı ve örgütümüzü görebilirsiniz. Üyelerle başlar, sonra büyük üyeler toplantımız (konsey) vardır ve sonrasında “Präsidium” \* başkanlık-yönetim kurulu gelir. Präsidium’da departman liderlerimiz bir araya gelir. Özel bir durum ki; bizim senatomuz var. Kulübün özel görevleri olan büyükleri kulüpte bir sorun varsa çözmek üzere bir araya gelir.... Bizim de içinde bulunduğumuz bu tip kulüplerde her şey gönüllü çalışması temeline dayanır....”

### **SC Fortuna Köln e.V.:**

Eskiden, para veren arkadaşların olduğu ve kimsenin örgütlenme ile ilgilenmediği bir yapımız vardı. Sonra diğer kulüplerde olduğu gibi bir yönetim kurulu kurma ve futbol kulübünü limitet şirkete çevirme fikri doğdu... “Verein” yapısındaki 2. lig takımlarının çoğu şirketleşmeyi düşünmektedir. Bu yapı bize ilginç gelmedi.... Dolayısıyla kulüp yapısını “üye konseyine” çevirdik. Şimdi yönetim kurulunda Başkan, 3 kişi ve 2 de yardımcı var. Bu, temel yönetim kuruludur. Ayrıca futbol, gençlik, hantbol, kadınlar gibi birkaç komite de kuruldu. Mesela; futbol ve hentbol antrenörlerimiz var.Bunlar kulüp yapısına yönlendirilmiştir.... Bizim yapımız böyle. Her yıl “üye konseyi” toplanır ve oylarıyla 3 yıllık yönetimi belirlerler. Üye konseyinde yalnızca 18 yaşından büyükler bulunur.”

### **Sv Union Rösrath e.V.**

“Bir başkanlık var. Burada 8 kişi var, başkan, as başkan, ikinci as başkan, genel müdür, muhasebe, gençlerden sorumlu kişi, alt yapıya bakıyor. İlk 6 kişi yönetim kurulu, her yaş grubunun başına biri geliyor. Aşağıdan yukarıya doğru bir örgütlenme var. Yukarıdan da futbol grubuna para isterler. Hakemler var, yol paraları var, elektrik parası vs. Bütçe yukarıdan dağıtılıyor.... Senede bir kere yönetim kurulu toplanıyor. Mecburen, her şey yazılı Satzung’da. Üyeler; başkan seçiyor. 1500 üye var; ya yeni başkan seçebiliyorlar ya da yine aynıını seçebiliyorlar. İki senede bir seçim yapılıyor

---

\* Präsidium, “başkanlık” anlamında kullanılan yönetsel birim

#### **A.Y.I.S.K.**

“3 senede bir yaptığımız bir genel kurulumuz vardır.... Bundan başka; genel kurulda seçilen bir yönetim kurulu ve denetleme kurulu var. Bunlar yasal olarak kurulması gereken organlardır. Biz bir de “onur kurulu” diye bir kurul oluşturduk kulüp tüzüğümüzde. Ona da çevresinde ün salmış, kulübe hizmet etmiş insanları alıyoruz, aidat almadan kulübe kazandırarak kulübün tabiri caizse “vitrinini” genişletebilmek için.”

#### **Çınarlı S.K.**

“Normal yönetim kurulu, asil ve yedek, denetleme kurulu, asil ve yedek yönetim kurulunda 5 üye var. 3 tane de denetleme kurulu üyesi var. En asgari ölçüde yapılandırdık kulübü.”

#### **Denizli Gücü S.K.**

“Kulüp yapılanmamız da yönetim kurulumuz var. Bu yönetim kurulu içerisinde 7 kişiden oluşuyor yönetim kurulumuz.... Bunun dışında, denetleme kurulumuz da var.Kulüp içerisinde alınan kararlarını incelendiği bir denetleme kurulumuz var. Onun haricinde kulübümüzden bir kişi de yine “Denizli Amatör Spor Kulüpleri Federasyonu Tertip Komitesi” çatısı altında bulunmakta. Örgütlenmemiz bu şekilde.”

#### **İletişim S.K.**

“7 kişilik bir yönetim kurulundan, gönüllü bir gruba bağlı olarak faaliyetlerimiz sürüyor. Senelik olağan kurullarda, bu 7 kişi, 3 yılda bir seçilerek devam ediyor. Gönüllülük ilkesine dayanıyor.”

#### **Orman Spor G.S.K.**

“Bütün yönetim kurulu üyeleri, bütün üyelerimiz müessesenin çalışanları...”

**Tablo 3. Katılımcıların Kulüplerindeki Örgütlenme ve Yönetime İlişkin Görüşlerinde Vurguladıkları Noktalar**

| Spor Kulübü                      | Vurgulanan Noktalar                                                                                                                                        |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ALMANYA</b>                   |                                                                                                                                                            |
| Athletik Sport Verein / ASV e.V. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bir başkan ve asbaşkan</li> <li>• Departmanlar</li> <li>• Takım liderleri</li> </ul>                              |
| Gençler Birliği Spor Kulübü e.V. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yönetim kurulu</li> <li>• Başkan sorumlu kişi</li> </ul>                                                          |
| Pulheimer Sport-Club e.V.        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Üyeler Toplantısı</li> <li>• “Präsidium”</li> <li>• Senato</li> </ul>                                             |
| SC Fortuna Köln e.V.             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yönetim kurulu</li> <li>• Komiteler</li> <li>• Gönüllülük ilkesi</li> </ul>                                       |
| Sv Union Rösrath e.V.            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Präsidium”</li> <li>• Aşağıdan yukarıya bir örgütlenme</li> <li>• Yönetim kurulu</li> <li>• Komiteler</li> </ul> |
| <b>TÜRKİYE</b>                   |                                                                                                                                                            |
| A.Y.I.S.K.                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Genel Kurul</li> <li>• Yönetim Kurulu</li> <li>• Denetleme Kurulu</li> <li>• Onur Kurulu</li> </ul>               |
| Çınarlı S.K                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yönetim Kurulu</li> <li>• Denetleme Kurulu</li> </ul>                                                             |
| Denizli Gücü S.K                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yönetim Kurulu</li> <li>• Denetleme Kurulu</li> </ul>                                                             |
| İletişim S.K.                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Genel Kurul</li> <li>• Yönetim Kurulu</li> <li>• Gönüllük ilkesi</li> </ul>                                       |
| Orman Spor G.S.K.                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yönetim Kurulu</li> </ul>                                                                                         |

Spor kulüplerinin örgütlenmesine ilişkin görüşler Türkiye ile Almanya arasında, kulüp yapılanmasında bir “yönetim kuruluna” sahip olmaları ve “gönüllük ilkesi” ile yönetiliyor olmaları noktasında benzerlik göstermiştir.

### **Spor Kulüplerinin İşletilmesi**

Araştırmanın ikinci boyutunda, spor kulüplerinin nasıl işletildiğine ilişkin veriler toplanmıştır. Bu bağlamda araştırmanın bu boyutunda spor kulüplerinde profesyonel yönetici, çalışanlar, gelirler, giderler ve tesisler konuları incelenmiştir. Verilerin toplanmasında araştırmacı; paydaşlarla yaptığı görüşmeleri temel almış, elde edilen verilerin süzülerek aktarılması ile bulguları ortaya koymaya çalışmıştır.

İlk olarak çalışma grubuna dahil edilen spor kulüplerinde kulüp işletmesine ilişkin durumun tespit edilmesi için temsilcilere “spor kulüplerinde profesyonel yönetici çalıştırılması hakkındaki düşünceleri” sorulmuştur. Yanıtlardan rafine edilen ifadeler aşağıda sıralanmıştır:

#### **Athletik Sport Verein / ASV e.V.**

“ Ben, profesyonel yöneticiyim. Aynı zamanda Spor Yüksek Okulu’nu bitirdim; 3 yıl önce ekonomi ve yönetim mastırımı bitirip, burada (göreve) başladım.... Eğer kulübün sahibi ya da başkanı yönetici olursa sübjektif kararlar verir. Dışarıdan; özel bir profesyonel yönetici getirirsen dışarıdan profesyonel fikirler getiriyorsundur. Bu getirdiğin yönetici kalbiyle değil; kafasıyla bakar olaylara. Bir sorun çıkarsa kulübün sahibi kendini içine alıyor. Dışarıdan gelen ise biraz daha açık kafayla kararlar verir; uzun zamanda, tüm işler daha iyi olur.”

#### **Gençler Birliği Spor Kulübü e.V.**

“Burada bütün yönetim kurulunda çalışan arkadaşlar sadece kendi istekleriyle, parasız, karşılıksız gönüllü olarak çalışan kişiler.... Para ile birisini buraya getirdiğinizde acaba burada oynayan oyuncularla bu bağlantıyı sağlayabilir mi? Sebebi burada oynayan futbolculardır. Kendileri de para almadıkları için sadece amatörce bir



spor olduğu için dışarıdan birinin paralı olarak geldiğini düşünürseniz herhangi bir çatışma olabilir. Sadece bizim 1. veya 2. takımdaki antrenörlerimize bir maaş değil de onların yol parası gibi giderlerini karşılıyoruz”.

#### **Pulheimer Sport-Club e.v**

“Bizim yok. Sahip olanlar var. Kesinlikle iş başında tam zamanlı çalışanınız olması iyi bir şey, bizdekiler yarı zamanlı. Ama bu, para meselesi. Biz de böyle tam zamanlı çalışacak kişileri istihdam etmek istiyoruz ama; biliyorsunuz eğer onlara çok para vermezseniz mesela; ayda 3000 (€) verirsiniz bu bir şey ifade etmez. Ayda 6000 € ödemelisiniz ve bu 12 ayda çok eder. Eğer hasta olursa ya da tatile giderse yerine birini bulacaksınız, ki bu büyük bir problem. Şu anda kulüp olarak bunu karşılayamayız.... Tabi ki; eğer bir yönetici olursa işler daha koordineli yürür. Biz de olmasını istedik ama bu yılda başka bir 60-80 bin € demektir, o zaman herkes ne kadar ödeme yapmak zorunda kalır!”

#### **SC Fortuna Köln e.V.**

“Profesyonel yönetici yok. Ben kulübün müdürüyüm ama para; almıyorum. Ücretsiz çalışıyorum çünkü; bu kulübü seviyorum. 1-2 adım daha yükseldiğinizde böyle birisinin olması gerektiğini tahmin ediyorum. Şimdi, bir Alman bölgesel liginde bir yöneticiye ihtiyaç duyulacaktır. Profesyonel bir şeylere ihtiyacınız olacaktır çünkü; sadece Aachen’a, München’e gitmekten öte çok daha fazla işiniz olacaktır.... Profesyonel yönetici daha yüksek aşamalar için hatta belki bu aşama için de gerekli. Ama bunu yapacak paramız yok. Bu yüzden kulüp işlerini destekleyici biçimde yapan kimseler var.”

#### **Sv Union Rösrath e.V.**

“Genelde para karşılığı çalışan bir yönetici olmamış. “Ben de profesyonel yöneticiler gibi mektup yazıp telefonlara çıkabiliyorum, evde iş olursa telefonum hep açık.” diyor. Bunlarda çeşit çeşit görevler var ayrıca şimdi artık her şey postayla halledilmiyor, herkesin telefonu devamlı açık ve herkes devamlı çalışıyor. Bunun avantajı muhasebe sorumlusu yeni üye gelirse kayıtları yapıyor, para topluyor, banka hesaplarını takip ediyor vs. Biz de her komisyonun başındaki çalışıyor ama her kulüpte bu böyle değil; kimisinde üyelerin başına ayrı birini koyuyorlar. Amatör kulüplerde pek profesyonel yönetici bulunmaz, parasını karşılamak lazım ve yaptığı işleri burada 8 kişi yapıyor....”

#### **A.Y.I.S.K.**

“Bizim kulübümüzde profesyonel yönetici olarak profesyonelce çalışan benim ama amatörüm tabi.... Yarım gün çalışan bir çocuğumuz var, yardım ediyor. O da amatörce çalışıyor tabi, maaşlı çalışanımız yok.... Bence profesyonel yönetici olması gerekir. Özellikle bir “müdür” şeklinde.... Ben, bu yapılanmaya zaten gideceğim. Önce işin tanımını yapacağım, sonra bizim ne gibi bir adama ihtiyacımız varsa o adamı bulup görevlendireceğiz. Özellikle kulüple spor faaliyetleri yapılan yer, antrenman, maçların yapıldığı yerle ilişkiyi sağlayan “genel kaptan”. Ben bunu fahri olarak 15 senedir yapıyor, yaptırıyorum. Ben her zaman gidemem ki ama havuzu ya da yönetim kurulu üyesi gidemez ki. Ben her ay yönetim kuruluna genel kaptandan gelen bilgileri aktarıyorum. Her şey yönetim kurulundan geçmek zorunda, dernekler kanunu bu! İşte bu yüzden bu irtibatı köprüyü kurmak lazım; oradaki sporcularla, anne babalarla, antrenörlerle iletişim sağlanması lazım....”

#### **Çınarlı S.K.**

“Herkes fahri iş yapıyor. Para karşılığı çalışanımız yok.... Profesyonel yöneticinin olabilmesi için bizim kulüp yapısının kurumsallaşmış olması gerekir. Yapısı çok küçük ve tesis bazında hiç bir şeyimiz olmadığı için ve işin ucu paraya dokunduğu için bunu uygulayamayız. Hepimiz, işi kendi kişisel tecrübelerimizle götürmeye çalışıyoruz.”

#### **Denizli Gücü S.K.**

“Tamamen bu konuda, para alan değil para veren bir yönetim oluşturduk. Hiçbir şekilde bizden para talep ederek bu işi yürüten bir menajer ya da bir idari sorumlumuz yok.... Kulübün günlük işleri genelde başkanımız tarafından takip ediliyor. Onun haricinde bir görevlimiz daha var, yazışmalar ile ilgilenen lisans işlerinin takip eden bir sekreterimiz var.... Profesyonel yöneticinin kesinlikle avantajı olurdu. Sonuçta Türkiye'deki amatör spor kulüplerinin en büyük handikabı bütçe yetersizliği.... Profesyonel biriyle çalışmayı bütçemizin ne kadar kaldırıp kaldıramayacağı ile ilintili bu. Çok isteriz, çok faydalı olacağını da düşünüyoruz. Ama; bütçe yetersizliği bizi direkt etkileyen sorun olarak karşımıza çıkmakta.”

#### **İletişim S.K.**

“ Profesyonel yöneticimiz yok; genel sekreterimiz var. Gönüllük ilkesinde bu yönetim faaliyetlerini işbirliği halinde yürütüyor... Profesyonel bir yöneticiye sahip olmak iyi olurdu çünkü; tek işi bu olacağı için, faaliyetleri daha geliştirebilirdi, kulübün lig atlamasına ya da profesyonel olarak çalışmasına, başarılarına imza atabilirdi. Ama şimdi gönüllülük ilkesi olduğu için insanlardan çok bir şey bekleyemiyorsunuz. Ne kadar zaman

ayırırlarsa o kadarla yetinmek durumundasınız. Halbuki sadece bu işle ilgilenen bir yönetici kulübü geliştirdi. Tercih ederdik.... Mali kaynakların sınırlı olmasından dolayı şu anda yok.”

**Orman Spor G.S. K.:**

“Profesyonel bir yöneticimiz yok, ama olması gerektiğine inanıyorum. Burada (...) kulüp müdürü diye bir kişi var o da bizim yönetimden bir arkadaşımız. Normal çalışan bir personel olduğu için oraya sadece boş vakitlerini ayırabilecek bir kişi. Onun için çok sağlıklı yürümüyor oradaki işlerimiz.... Profesyonel yöneticinin birçok avantajı olur; ben öyle düşünüyorum. Çünkü; bir yönetici olarak işlerin tamamını biz yürütmek zorundayız. Burada, mesela; birçok aksiliklerle de karşılaşyoruz. Kendi işimizin haricindeki oraya ayırdığımız vakit de bizi hem yoruyor hem de orada çok sağlıklı işlemediğini görüyorum. Onun için profesyonel birisinin bu işleri tamamen takip edeceği, organize edeceği ve hatta biz yönetim olarak da “Kardeşim bunları niye yapmadın?” diye sorgulayabileceğimiz birisinin olmasını arzu ediyorum.”

**Tablo 4. Katılımcıların Kulüpte Profesyonel Bir Yönetici Çalıştırılmasına İlişkin Görüşlerinde Vurguladıkları Noktalar**

| Spor Kulübü                      | Vurgulanan Noktalar                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ALMANYA</b>                   |                                                                                                                                                                                                                                |
| Athletik Sport Verein / ASV e.V. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Profesyonel yönetici var</li> <li>Profesyonel yönetici olmasa kulüp başkanı sübjektif karar verir</li> <li>Profesyonel yönetici mantığıyla karar alır</li> </ul>                        |
| Gençler Birliği Spor Kulübü e.V. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Profesyonel yönetici yok</li> <li>Olsa oyuncularla çatışma olabilir</li> </ul>                                                                                                          |
| Pulheimer Sport-Club e.V.        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Profesyonel yönetici yok</li> <li>Olsa iyi olur</li> <li>Profesyonel yöneticiyle işler koordineli yürür</li> <li>Kulüpte profesyonel yöneticiyi karşılayacak mali güç olmalı</li> </ul> |
| SC Fortuna Köln e.V.             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Profesyonel yönetici yok</li> <li>İleriki aşamalarda gerekli olacaktır</li> <li>Kulüpte profesyonel yöneticiyi karşılayacak mali güç olmalı</li> </ul>                                  |
| Sv Union Rösrath e.V.            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Profesyonel yönetici yok</li> <li>Kulüpte profesyonel yöneticiyi karşılayacak mali güç olmalı</li> </ul>                                                                                |
| <b>TÜRKİYE</b>                   |                                                                                                                                                                                                                                |
| A.Y.I.S.K.                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Profesyonel yönetici yok</li> <li>Olsa iyi olur</li> <li>Kulübün yönetimle irtibatını sağlayacak birisi gerekli</li> <li>İleride çalıştırılacak</li> </ul>                              |
| Çınarlı S.K                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Profesyonel yönetici yok</li> <li>Kulüpte profesyonel yöneticiyi karşılayacak mali güç olmalı</li> </ul>                                                                                |
| Denizli Gücü S.K                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Profesyonel yönetici yok</li> <li>Olsa iyi olur</li> <li>Kulüpte profesyonel yöneticiyi karşılayacak mali güç olmalı</li> </ul>                                                         |
| İletişim S.K.                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Profesyonel yönetici yok</li> <li>Olsa iyi olur</li> <li>Kulübe vakit ayırabilecek birisi gerekli</li> <li>Kulüpte profesyonel yöneticiyi karşılayacak mali güç olmalı</li> </ul>       |
| Orman Spor G.S.K.                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Profesyonel yönetici yok</li> <li>Olsa iyi olur</li> <li>Kulüpteki bütün işleri organize edecek birisi gerekli</li> </ul>                                                               |

Kulüpte profesyonel bir yönetici çalıştırılmasına ilişkin görüşlere bakıldığında çalışma grubundaki kulüplerden Almanya’da sadece bir kulüpte profesyonel bir yönetici olduğu, Türkiye’de ise hiç birinde bulunmadığı görülmektedir. Almanya ve Türkiye’deki spor kulüpleri kulüpte profesyonel yöneticiyi karşılayacak mali güç olması gerektiği yönünde benzer görüş bildirmişlerdir.

Araştırma kapsamına alınan spor kulüplerinde çalışanların profilinin belirlenmesi için kulüp temsilcilerinden “çalışanlarının profili hakkında bilgi vermeleri” istenmiş, alınan yanıtlar aşağıya aktarılmıştır:

#### **Athletik Sport Verein / ASV e.V.**

“Toplam 200 gönüllü var. Koşu etkinliklerinde 25 gönüllü daha katılır. .... Gönüllüler %45’ini oluşturur. Spor Yüksek Okulu’ndan gönüllüler de özel etkinliklere yardım ederler. Bu aynı zamanda onların kariyerleri için de iyi bir reklam olur.... Kendisi gönüllü ya da ücretli olsun, bir fark görmüyor. İş kalitesi aynı. Burada çalışanlar çok özel bir pozitif saygı gösteriyor. Burası ailedir; iş yeri değil. Herkes buraya geldiğinde özel bir aileye geliyor, sıcak bir ortam var. Problem varsa konuşabilir. Kişiler arasında soğukluk yok, pozisyon fark etmiyor. Burası Türkiye gibi değil; Türkiye’de pozisyonları çok yükseltiyorlar, “Ben şefim sen sıfırsın.” böyle bir şey burada yok. Küçük bir gönüllü olsun, büyük şef olsun ASV özel bir pozisyon gösteriyor.”

#### **Gençler Birliği Spor Kulübü e.V.**

“.... 120 kişi kadar varız fakat; bunlardan aktif olarak spor yapan 60 kişi var..... Ama bizim yönetim kurulu başkanı finansla uğraşan kişi vs. Biz, bütün işleri yapıyoruz. Başkan olarak bir titrimiz var ama; o sadece kağıt üstünde biri. Mesela; soyunma odaları kirlendiğinde Thomas süpürüyor ya da başka bir arkadaş yapıyor, ya da ben yapıyorum. Gönüllü olduğu için bazı şeyleri yönetim kurulundaki arkadaşlarla beraber yapıyoruz. Çalışan yok; hepsi gönüllü.”

#### **Pulheimer Sport-Club e.V.**

“Antrenörlerle birlikte 500 civarı gönüllümüz var. Her departmanda en az 4 kişi çalışıyor. Yaklaşık 300 ile 500... Çeşitliliği ne aradığımıza bağlı olarak değişiyor. Bir bakarsınız bir sürü yardım eden var bir bakarsınız yok. .... Almanya’da gönüllüler için çeşitli fırsatlar vardır. Küçük 400€’luk işler diyelim. Bizde devlet gönüllüleri destekler.

Gönüllüler sağlık sigortası gibi şeyleri ödemedi ve vergiden muaf olarak yılda 2100 € kazanabilmektedir. Eğer kazançları 2100 €'yu geçerse o zaman vergi öderler. Tabi bununla yaşamınız mümkün değildir ancak; bunu pek çok insan sevdikleri içimek iş olarak yapar. Spor kulüplerinde antrenörlük için mesela tek ihtiyacınız gerekli sertifikaları tamamlamış olmaktır. .... ”

#### **SC Fortuna Köln e.V.**

“Bizim bu işi yürütme şeklimiz genelde gönüllülerle. Bu şekilde kulüpte çalışma şansını yakalarsın ama; ödeme almazsın. Eski Fortuna Köln’de büyük yöneticiler, spor koordinatörleri gibi maaşlı çalışanlar vardır. 2005’te bütün yapıyı finanse etmek mümkün olamadı. Şimdi gönüllüleri alıyoruz. Onlara sadece harcama yaptıklarında ödeme yapıyoruz mesela; bir yerden bir yere araçla gittiklerinde. Yani kulübe harcadıkları geri veriyoruz. Bu mümkün. Hiç maaşlı çalışanımız yok tamamı gönüllü..... Gönüllüler ile maaşlılar arasında bir farkın olması gerekmiyor. Çünkü bir takım içinde çalışmak zorundasınız. Bu birilerinin para almasıyla ilgili bir şey değil. Fortuna Köln’de sadece kulübe girmek için böyle. Eğer biri çıkar da “Ayın sonunda paramı almalıyım.” derse bu bir sorun olacaktır. Bu yüzden bu yolu seçtik. Bir yandan para alacağım bir yandan kulübümü kalkındıracağım. Bu ikisi birlikte zor şimdi.”

#### **Sv Union Rösrath e.V.**

“.... Burada sadece 2 kişi para alıyor ve çok az miktarda alıyorlar. Bunların işleri çok yoğun olduğu için biraz para veriliyor ama; fazla bir şey değil. Ve tabi tesislere bakan, temizleyen kişiye az bir miktar para veriliyor. Bunun karşılığına saat ücreti bağlarsa cep harçlığı gibi.... Hiç işçi çalıştırmıyorlar. Tek kişi kontratlı çalışıyor; o da tesislere bakan kişi. Belediyelerle anlaşmaları var. Belediye; “Bizden yollamayalım işçi, bize çok masraf olur, siz bir kişi tutun tesisi temizlesin.” diyor, ödeneğine de yardımcı oluyor. Diğerlerinin hepsi gönüllü olarak çalışıyor.... Biz serbest çalışanlardan çok fayda görüyoruz, Almanya’da da bu çok yaygın. Çünkü; bize esnek kişiler lazım, biri su alıyor, biri lambayı değiştiriyor. Bunun gibi.... Aşağı yukarı her kursun içinde 5-10 kişi gönüllü çalışıyor tabi ki; benzin paralarını ödüyoruz, 50-100 €, o miktarda devletten kanundan dolayı. Vergi de ödemiyorlar serbest çalışanlar olunca.”

#### **A.Y.I.S.K.**

“3 kişi falan çalışıyor. Antrenörler de var.... Havuzda 3 antrenör var. Gönüllü çalışıyorlar masrafları karşılıyor o kadar.”

### **Çınarlı S.K.**

“Kulüpte her branşın antrenör ve antrenör yardımcıları var. Bunlar gönüllü çalışıyor. Her branş için üçer tane; 9 kişi. Gönüllü çalışanlar ile ücretli çalışanlar arasında çok büyük fark olurdu. Şöyle ki; ben menfi yönden düşünüyorum. Spor bir sektördür tabii ki insanlar bir şekilde buradan geçimlerini sağlayacaklar. Eğitimciler, antrenörler vs. Ama bizlerin gönüllü çalışmasındaki özveriye gösterebilecekler mi?.... Sizin çok büyük paralarla getireceğiniz iyi antrenörler tabii ki başarıyı daha çabuk yakalayacaktır. Ama ona gücünüz yok . Daha düşük seviyede getireceğinizden verim alamayacaksınız....”

### **Denizli Gücü S.K.**

“Hocalarımız para karşılığı çalışıyor, malzemecilerimiz de para karşılığı çalışıyor. ....Gönüllülerin oranı daha fazla. Para alanlar bunun içerisinde 8 kişi. 25’i gönüllü bunun. .... Gönüllü çalışanlar o kulübü kendilerinin bir parçasıymış gibi sahiplenirken paralı çalışanlarda bir memur zihniyetini ister istemez para verdikten sonra sahipleniyorlar, bu anlamda da bir verim düşüklüğünün olduğuna inanıyorum.... Genelde sahiplenme adına “Görevim, gittim, maça çıkardım ve dönüyorum.” olayı oluyor. Diğerlerinde gönüllülerde daha fazla sahiplenme olayı var. Bu bizim kendi oluşturduğumuz çocuk doğar büyütürsün, öyle bir şekilde bakıyoruz olaya.”

### **İletişim S.K.**

“7 kişi yönetim kurulunda çalışıyor. Onların sırtında gidiyor. 7’si de gönüllü. Sporcu yetiştirmek, bu mahalli kaynakları öğrencilere götürebilmek, onlardan bu spor faaliyetleri içerisinde lisanslı sporcu çıkartabilmek için çeşitli hedefleri var. Bunlara yönelik olarak gönüllüler çalışıyorlar.... 5 tane antrenörümüz var, 2 basketbol 3 voleybol olmak üzere. Diğer branşlar için 1 atletizm var, federe olduğu halde bazı branşlarda da katılmıyoruz.”

### **Orman Spor G.S.K.**

“Tabii biz burada müessese kulübü olduğumuz için mevcut salon da ilgili görevli arkadaşlarımızın tamamı müessesenin elemanları; müessese görevlendiriyor, görevlendirdiği için de çalışıyorlar. Ama tabii bu çalışanlar profesyonel anlamda değil. Nedir? İşte salonun bekçisi, oradaki temizliği yapan kişi gibi elemanlarımız var. Fahri olarak çalışanlar genelde, spor kulüplerinde öyledir, eğer yönetimdeyseniz sizde sorumluluk varsa siz fahri olarak çalışırsınız.... Tabii bu işi biraz da sevmek önemli. Sevmiyorsanız; şimdi ben kamuda bir şube müdürlüğü yapan birisiyim ve gerçekten iş yoğunluğum çok fazla. Şimdi ben ne yapıyorum? Evimde, çocuğuma ayıracağım vaktimden veya işimde başka bir şekilde ayıracağım vaktimden bölümler ayırarak bu işi

sevdiğim için yapıyorum. Beni zorlasalar, “Sen bu işi yap!” deseler belki bu derece uğraşamam bu derece başarılı olamam, bu derece vakit harcayamam.... Tabi ki bir para alan birisi onu görev edinecektir, yani; o zaten onun görevi olacaktır, o görev doğrultusunda çalışmalarını tamamlayacaktır.”



**Tablo 5. Katılımcıların Kulüpte Çalışanların Görüntüsüne İlişkin Görüşlerinde Vurguladıkları Noktalar**

| Spor Kulübü                      | Vurgulanan Noktalar                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ALMANYA</b>                   |                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Athletik Sport Verein / ASV e.V. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanların %45i gönüllü</li> <li>• Gönüllüler ile ücretli çalışanlar arasında bir fark yok</li> </ul>                                                                                                      |
| Gençler Birliği Spor Kulübü e.V. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanların tamamı gönüllü</li> <li>• Başkan dahil herkes iş yapar</li> </ul>                                                                                                                               |
| Pulheimer Sport-Club e.V.        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanların tamamı gönüllü</li> <li>• İşe göre gönüllüler bulunur</li> <li>• Devlet gönüllüleri finansal olarak destekler</li> </ul>                                                                        |
| SC Fortuna Köln e.V.             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanların tamamı gönüllü</li> <li>• Gönüllüler ile ücretli çalışanlar arasında bir fark yok</li> <li>• Gönüllülere kulüp için harcadıkları geri ödenir</li> <li>• Kulüpte çalışmak bir şanstır</li> </ul> |
| Sv Union Rösrath e.V.            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 kişi hariç çalışanların tamamı gönüllü</li> <li>• Gönüllülere kulüp için harcadıkları geri ödenir</li> <li>• Gönüllüler esnektir, faydalıdır</li> </ul>                                                    |
| <b>TÜRKİYE</b>                   |                                                                                                                                                                                                                                                       |
| A.Y.I.S.K.                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanların tamamı gönüllü</li> <li>• Gönüllülere kulüp için harcadıkları geri ödenir</li> </ul>                                                                                                            |
| Çınarlı S.K                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanların tamamı gönüllü</li> <li>• Gönüllüler ücretli çalışanlara göre daha özverili</li> </ul>                                                                                                          |
| Denizli Gücü S.K                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanların çoğu gönüllü</li> <li>• Gönüllüler kulübü ücretli çalışanlara göre daha çok sahiplenir</li> </ul>                                                                                               |
| İletişim S.K.                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanların tamamı gönüllü</li> </ul>                                                                                                                                                                       |
| Orman Spor G.S.K.                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanların tamamı müessese tarafından görevlendiriliyor</li> <li>• Gönüllüler ücretli çalışanlara göre daha özverili</li> </ul>                                                                            |

Tablo 5'te Almanya ve Türkiye'de spor kulüplerinde çalışanların çoğunun gönüllü olduğu görülmekte olup gönüllülere kulüp için harcadıklarının geri ödenmesi ortak görüşlerdendir. Almanya'da, gönüllüler ile ücretli çalışanlar arasında bir fark olmadığı daha yaygın bir kanı olarak karşımıza çıkarken Türkiye'de gönüllülerin ücretli çalışanlara göre daha olumlu değerlendirilmesi bir farklılık olarak göze çarpmaktadır.

Spor kulüplerinin gelirlerinin belirlenmesi amacıyla çalışma grubundaki spor kulübü temsilcilerine "Spor kulübünüzün gelir kaynakları nelerdir?" sorusu sorulmuş, bu soruya verilen yanıtlar aşağıya aktarılmıştır:

**Athletik Sport Verein / ASV e.V.**

"Aslında, özel banka kredileri... Çünkü başkanlarımız 2 yıl önce buraya büyük paralar yatırdı. Kişisel krediler çekip kendi paralarını bütün binaya yatırdılar, hibe ettiler. Sonra Toyota gibi sponsorlarımız var. Büyük etkinliklere, koşu yarışlarına vs sponsor oluyorlar. Giysileri vb. üstleniyorlar.... Kulübe sponsor oluyorlar, sonra biz bunu GmbH'ye aktarıyoruz. Çünkü kulüp onlara aynı zamanda iyi de bir imaj veriyor. Kulüpte binlerce insan var, bu onlar için çok iyi. GmbH'ye sponsor bulmak da aynı zamanda mümkün olabilirdi, ama ilişkiler açısından daha zor olurdu..... Ayrıca; gelir olarak üyelik aidatları da alıyoruz. 49 €'dan 99 €'ya kadar.... Toplam 4000 üyemiz var."

**Gençler Birliği Spor Kulübü e.V.**

"Üye olan kişiler belli bir miktarda para ödüyorlar. Aylık 10 €. Onun dışında, burada ticaret yapan Türk arkadaşlardan da bazı yardımlar geliyor... Bazı yerlerden sponsorluk gibi yardımlar yapılıyor."

**Pulheimer Sport-Club e.V.**

"Üyelik aidatları, bazı nazik insanlar para teklif ederse oradan. Eskiden belediyeden de biraz alırdık ama artık değişti; şimdi belediye bizden sahaları ve binaları kullandığını için alıyor. Yani ana gelir kaynağı üyelik aidatları..... Sponsor kullanıyoruz, eğer birini bulabilirsek..... Televizyondakiler için sponsor bulabilirsiniz ama biz burada bütün çocuklara spor yaptırıyoruz, sponsorlar pek ilgilenmiyor. Tamam, broşürdeki gibi bazı kibar insanlar var, küçük reklam ücretleri ödüyorlar. Buradan belli bir miktar alıyoruz ama bununla bir kulübü yürütemezsiniz. Bu, imkansızdır. Üyelik aidatlarına tabisinizdir."

### **SC Fortuna Köln e.V.**

“Geçen üç yılda iki büyük sponsorumuz oldu. Birisi araba lastiği şirketi. 2005’te kurulan “Fortuna Köln” dostluk kulübümüz var. Burada kadınlar, erkekler dostluk adına para verirler. Ayrıca yıllık kulüp geceleri var. Mesela; kulüp, insanları müzelere, tiyatrolara götürür, onlara büyük etkinlikler düzenler. Gecenin sonunda, bunun için bir para öderler, yaklaşık kişi başı 1000 €. Bu şekilde kulübü geçindiririz..... Üyelik aidatları da var. Yetişkinler yılda 62 € , pasif üyelik. Gençler içinde aynı ücret geçerli. 62 € fazla değil. Gelecek sene aidatları artırmayı düşünüyoruz.”

### **Sv Union Rösrath e.V.**

“Üyelerin verdikleri ücretler ve sponsorluklardan. Futbol oynanıyor burada, reklam yapılıyor. Futbola biraz daha fazla sponsor ve reklam panosu gibi gelir alınıyor. Voleybola seyirci gelmiyor, sponsor alamıyoruz. Her sene belirli miktarda birazcık ekleniyor sponsorluk gelirleri böylece hesaplıyoruz.... Üyelik aidatları; çocuklar için, 18 yaşına kadar 6 €, öğrenciler için 6 €, 18 yaştan sonra 8€, emekliler yaşlılar için 3 €, aile ücreti ise 13 €. Bunlar, sadece bu kulübün. Bazılarının ki daha farklıdır tabi ki. Hafta sonları maç olursa gidiyorlar sponsora bu reklamın altına senin ismin geliyor diyorlar. Sadece futbol içinde çok az bilet ücreti alıyorlar; bayanlara ücretsiz. Ama 30-40 kişi geliyor zaten. LSB de proje yaratıyor, bir proje içinde belediye federasyonuna bir miktar para geliyor. Misal; 2007 için belediyeye 10.000 € verildi, bunlar bu parayı kulüplere dağıtıyor ama; bu proje olarak. Genç takımdan şu kadar kişi çalıştırırsanız bu paradan alabiliyorlar. Teşvik. SVUR da bu sene biraz alabildi bu paradan. Tabi bu sadece LSB’ye bağlı kulüpler için geçerli.”

### **A.Y.I.S.K.**

“Bizim amatör kulüplerde gelir üye aidatlarıdır. Tabi; her kulüp bunu alamıyor, beceremiyor. Çok zor bir olay bu. İnsanlardan para istemek çok zor.... İşte gelirimiz üye aidatlarıyla oluyor.... Bir de sponsorluk var. Amatör kulüp olarak başka gelirimiz olamaz. Bir de bağışlar oluyor, bazıları az miktarda bağış yapıyor ama kolay olmuyor.... Tabi amatör kulüplere sponsor bulabilmek çok fedakarlık isteyen bir olay , karşılığı yok çünkü. Fenerbahçe’ye Turkcell sponsor oluyor ama; izleyici 90 dakika Turkcell’i görüyor. Bizim öyle bir şansımız yok. Böyle hatır gönüller, üyelerimizden bazıları, durumu iyi olanlar sponsor olalım diyorlar. Bir şey beklemeden. Biz de işte onlara t-shirt yaptırıp firmalarının isimlerini vs koyarak onu onure ediyoruz. Bu gemiyi böyle götürüyoruz.”

### **Çınarlı S.K.**

“Bizim sistem olarak döner sermaye sistemimiz var. Her branşın altyapı çalışmalarından bağış usulü aldığımız gelir. Yani; yüzme okulu, basketbol okulu diyemiyoruz. Dediğimiz an, vergiye tabiyiz. O nedenle altyapı çalışmalarında velilerin kimi 50, kimi 30 lira olarak verdiği bağış sistemimiz var. Mesela; seyahate giderken daha gelir düzeyi yüksek olanların yol parasını karşılama gibi küçük sponsorlukları ya da bazen belediyenin küçük takviyelerini alıyoruz, o da başardığımız için. Onlarda bize bağış makbuzu karşılığında yardım yapabiliyorlar. Sponsorluk alamıyoruz.... Geçmişte spor adı altında birçok şirketin paraları heba edildi, ağızları yandı. Spor deyince “Aman kardeşim yok.” diyor..... Şirketler de henüz sponsorluğu bilmiyor; sponsorluk yasasını yanlış biliyorlar, insanlara da tam anlamıyla da öğretilmedi.... Bizim gelirlerimiz üyelerin yıllık aidatları çok cüzi miktarda; 33 üyemiz var aylık aidatımız da 10 YTL. Bu çark böyle dönüyor..... Bağışlar, üye aidatlar ve kamu kurum ve kuruluşlarından diye geçen belediyeden aldığımız cüzi miktarlar var. O da çok özel durumlarda....”

### **Denizli Gücü S.K.**

“Denizli Gücü’nün gelir kaynakları başta o 25 gönüllüden oluşan kurucularımızın, üyelerimizin aidat adı altında verdikleri paralar ve ek toplanan paralar. Bunların miktarları tamamen kişilerin kendilerine bırakılmış; kendi bütçelerine göre ayarladıkları, kimseye bir zorlama olmadan, işte “Şu kadarını yatıracaksın, bu kadarını yatıracaksın!” denilmeden, herkesin gönlünden kopan neyse; üç aşağı beş yukarı bir bütçe oluşturuyoruz kendimize. Bununla da yapabildiğimiz tek şey formlar ve ulaşımı sağlayabilmek. Onun haricinde sponsorlar buluyoruz. Belli sponsorlar var, bu sponsorlardan da sağladığımız paralarla devam ettiriyoruz kulübümüzün işleyişini.”

### **İletişim S.K.**

“Tamamen velilerin bağışları üzerine gidiyor. Başka da bir gelir kaynağı yok.... Çok cüzi bir miktar üyelik aidatı alıyoruz. 40 tane üyemiz var. Tabi onlardan gelecek paralar çok bir fayda sağlamıyor. Yani antrenör giderleri çok pahalı. O yüzden öğrenci velilerinin yaptığı bağışlarla yürütülüyor.... Sponsorluk alamıyoruz. Direkt okula dayalı, kurumsal bir kimliği olduğu için sponsorluk sıkıntılı.

### **Orman Spor G.S.K.**

“Gelir kaynaklarımız şöyle; direk olarak müesseseye bağlıyız. Müessesenin sosyal ihtiyaçlar için ayırdığı bir ödenek var, oradan aktarılan bir kaynak var. Onun haricinde de tabi geçmiş yıllarda vardı. Şimdi bizim ekstra bir durum oldu, Orman’da çalışan personelden ve işçilerden kesilen bir aidat değil de 1 YTL gibi çok cüzi

küçük bağışlar vardı; onlar bir gelir kaynağıydı. Ama 5-6 senedir sendikaların birbirini mahkemeye vermesinden dolayı o gelirimiz kesildi.... Sponsorluk bağış gibi gayretler içindeyiz ama ufak tefek oluyor. Çalıştığımız firmalara söyleyebiliyoruz. Veya bir vakfımız var ona söyleyebiliyoruz. Bize malzeme yaptırıyor veya bir şey alıyor gibi ufak tefek sponsorluklarımız var.”

**Tablo 6. Katılımcıların Kulübün Gelirlerine İlişkin Vurguladıkları Noktalar**

| Spor Kulübü                      | Vurgulanan Noktalar                                                                                                                                               |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ALMANYA</b>                   |                                                                                                                                                                   |
| Athletik Sport Verein / ASV e.V. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Özel banka kredileri</li> <li>• Bağışlar</li> <li>• Sponsorlar</li> <li>• Üyelik aidatları</li> </ul>                    |
| Gençler Birliği Spor Kulübü e.V. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Üyelik aidatları</li> <li>• Bağışlar</li> <li>• Sponsorlar</li> </ul>                                                    |
| Pulheimer Sport-Club e.V.        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Üyelik aidatları</li> <li>• Reklam gelirleri</li> <li>• Sponsorlar</li> </ul>                                            |
| SC Fortuna Köln e.V.             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sponsorlar</li> <li>• Bağışlar</li> <li>• Kulüp gecelerinden elde edilen gelirler</li> <li>• Üyelik aidatları</li> </ul> |
| Sv Union Rösrath e.V.            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Üyelik aidatları</li> <li>• Sponsorlar</li> <li>• Belediyeler kanalıyla LSB'den</li> </ul>                               |
| <b>TÜRKİYE</b>                   |                                                                                                                                                                   |
| A.Y.I.S.K.                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Üyelik aidatları</li> <li>• Sponsorluk</li> </ul>                                                                        |
| Çınarlı S.K                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bağışlar</li> <li>• Üyelik aidatları</li> <li>• Kamu kurum kuruluşlarından alınan yardımlar</li> </ul>                   |
| Denizli Gücü S.K                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Üyelik aidatları</li> <li>• Sponsorluk</li> </ul>                                                                        |
| İletişim S.K.                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bağışlar</li> <li>• Üyelik aidatları</li> </ul>                                                                          |
| Orman Spor G.S.K.                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kamu kurum kuruluşlarından alınan yardımlar</li> <li>• Sponsorluk</li> </ul>                                             |

Almanya'daki çalışma grubunda spor kulübü temsilcilerinin tümü gelirlerini "üyelik aidatları" "bağışlar" ve "sponsorlardan" elde etikleri yönünde ortak görüş bildirmişlerdir. Türkiye'de ise "üyelik aidatları", "velilerin bağışları" ve "sponsorluk" gelir elde edilmesinde başvurulan yöntemlerin başında gelmektedir. Ülkeler bu anlamda benzerlik göstermektedir.

Kulüplerin harcamalarının ne yönde olduğunun belirlenmesi üzerine görüşmelerde katılımcılara "Spor kulübünüzün harcamaları nelerdir?" sorusu sorulmuştur. Yanıtlar aşağıdaki gibidir:

**Athletik Sport Verein / ASV e.V.**

"Üç bölge var. Yeni binalar var. İçerideki makineler, dışarıdaki tartan pist en pahalı onların ikisi ve tabi binanın kendisi, binayı yeni aldılar.... Bina, malzemeler, mobilyalar en büyük harcamalar. Bazı makinelerimiz var; tanesi 10 bin €. Enerji, malzeme o kadar problem değil."

**Gençler Birliği Spor Kulübü e.V.**

"En çok, büyük bir bütçemiz olmamasına rağmen; bu antrenörlere vermiş olduğumuz harçlık, onun dışında spor malzemeleri, ayakkabılar vs. Onun dışında bütün buraya gelen hakemlere verilen para. Bundan başka da bir harcamamız olmuyor."

**Pulheimer Sport-Club e.V.**

"En çok antrenörlere harcama yapıyoruz....Yönetim gönüllü olarak gerçekleştiriliyor. Tamam, yönetim için biraz para lazım ama; esas iş antrenörler için para bulmakta...."

**SC Fortuna Köln e.V.**

"En çok birinci takıma; futbol takımına. Kulübün para verdiği tek takım o. Almanya'da 400 €'luk iş sistemi var, bu şekilde Fortuna Köln onlara maaş olarak ödeme yapıyor..... 400 €'dan fazla ödemiyoruz ama. Gönüllü olarak yılda 2100 € kulüpten alabilir sonra devlete vergi ödemeyebilirsin. Devlet kulüpleri bu şekilde destekliyor. Kulüplerde gönüllü çalışanlar bu sistemle karşılanabiliyor.... Kulüp olarak gönüllüye yaklaşık 2000 €'luk bu tutarı ödersin, sonra devlet sana gönüllü çalıştırdığın için harcadığın bu paradan bana gelir vergisi ödeme der. Yani; kulüp öder ama gönüllü devlete geri ödemez.... Devlet para vermeden desteklemiş olur, akıllı devlet! "

#### **Sv Union Rösraht e.V.**

“Futbol gruplarına oluyor. 15 genç takımımız var, 3 de "senior"larda var. Toplar, hakemler, eşofmanlar ödeniyor. Bu bizim en büyük harcamamız.... Ping pong da mesela; 7 masa isteniyor, hepsi birleşip ortaklaşa alınıyor. Ama en büyük futbol.”

#### **A.Y.I.S.K.**

“Spor faaliyetlerine. Başka hiç bir şeye değil. Gezi yapsak, panel yapsak, sosyal faaliyetlerde bulunsak o kadar tutmaz. Spor malzemeleri... Çoğu zaman da para yetmez; kulüpten takviye yaparız. Forma ister, eşofman ister, deplasmana gidecekler para lazım. Bütçenin %80-90'ı spor faaliyetlerine ilişkin giderlerdir.”

#### **Çınarlı S.K.**

“En büyük pay antrenman maliyeti. Devlet havuzunda bile genel müdürlüğün talimatı ile kira veriyoruz. Sporcularımızı da kendimiz yetiştiriyoruz. Bonservis ücreti de ne alırım ne veririm, çünkü paramız yok....”

#### **Denizli Gücü S.K.**

“Şu anda bizim için en büyük sorun ulaşım. Ulaşım çok para gidiyor. İkinci en çok para harcadığımız şey de doğal olarak malzeme. Malzeme konusunda da amatör spor kulüplerinin herhangi bir destek görmesi söz konusu değil Türkiye’de. Malzeme ve ulaşım en büyük problemimiz.”

#### **İletişim S.K.**

“Antrenör giderleri, sporcu kıyafetleri, malzeme, top, file gibi sürekli kullanılan ve sürekli tüketilen malzemelerle yürüyor bu iş. Dolayısıyla çok ciddi bir mali yükü var ama; götürmeye çalışıyoruz. Sıkıntılar var.”

#### **Orman Spor G.S.K.**

“En çok bizim basket takımı 2. ligde olduğu için onlara yönelik harcamalarımız var. Yani; federasyonlar bizden lige katılım bedeli istiyor, sporcuların lisans bedeli var. Bunların aslında ortadan kalkması lazım benim fikrimi sorarsanız.... Altyapıda yatırımlarımız oldukça fazla yani işte yaş gruplarına göre basketbolda futbolda takımlarımız var.... Bunların malzemeleri A takımının deplasman giderleri gibi şeyler var.... En çok şu anda takımlar diyebiliriz, birinci kalemde takımlar. Ama; ikinci kalemde spor salonunu müessese bize tahsis etmesine rağmen elektriğini, suyunu, yakıtını, doğalgazını biz karşılıyoruz.... Baya bir yekun tutuyor bizim için.”

**Tablo 7. Katılımcıların Kulübün Harcamalarına İlişkin Vurguladıkları Noktalar**

| <b>Spor Kulübü</b>               | <b>Vurgulanan Noktalar</b>                                                                                             |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ALMANYA</b>                   |                                                                                                                        |
| Athletik Sport Verein / ASV e.V. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bina giderleri</li> <li>• Spor malzemeleri</li> <li>• Mobilyalar</li> </ul>   |
| Gençler Birliği Spor Kulübü e.V. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Antrenörler</li> <li>• Spor malzemeleri</li> <li>• Hakem giderleri</li> </ul> |
| Pulheimer Sport-Club e.V.        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Antrenörler</li> </ul>                                                        |
| SC Fortuna Köln e.V.             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Futbol takımı</li> </ul>                                                      |
| Sv Union Rösrath e.V.            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Futbol takımları</li> </ul>                                                   |
| <b>TÜRKİYE</b>                   |                                                                                                                        |
| A.Y.I.S.K.                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spor faaliyetleri</li> <li>• Spor malzemeleri</li> </ul>                      |
| Çınarlı S.K                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Antrenman giderleri</li> </ul>                                                |
| Denizli Gücü S.K                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ulaşım</li> <li>• Spor malzemeleri</li> </ul>                                 |
| İletişim S.K.                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Antrenörler</li> <li>• Spor malzemeleri</li> </ul>                            |
| Orman Spor G.S.K.                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Takımlar</li> <li>• Spor salonunun enerji giderleri</li> </ul>                |



Tablo 7’de spor kulüpleri temsilcilerinin ifadelerinde vurguladıkları noktalara bakıldığında Almanya’da spor kulüplerinde en çok harcama yapılan kalemlerin “futbol takımları” “antrenörler” ve “spor malzemeleri”, Türkiye’de ise “spor malzemeleri” olduğu görülmektedir.

Araştırmanın spor kulüplerinin işletilmesine ilişkin bu boyutunda son olarak, spor kulüplerinin tesis kullanımıyla ilgili veriler toplanmaya çalışılmıştır. Çalışma grubuna dahil edilen spor kulüpleri temsilcilerinden “Spor kulübünün tesisleri” hakkında bilgi vermeleri istenmiş, “kullanım alanları ve işletilmesi” sonda sorular olarak sorulmuştur. Katılımcıların ifadeleri aşağıdaki gibidir:

#### **Athletik Sport Verein / ASV e.V.**

“Sahalar, hepsi Stadt Köln’e ait. Şehre yani. Yalnız, toprağın üstündeki her şey ASV’a ait. Şehirden toprağı kiralayabilirsin ya da özel bir taksitle, ücretle alabilirsin, “verein” olduğu için bunu yapabilirsin. Şehir herkese özel bir hizmet veriyor; “Biz size bu toprağı baya ucuza ve iyi bir kontratla veriyoruz.” diyor ancak; sadece “verein” olduğu için. Şirket alsa daha pahalı olur.... Satın almak isteseler şehir (yönetimi) %95 “hayır” der. Çünkü; toprağı satıyorsun, büyük bir paraya bir kerede veriyorsun ama; sen bu toprağı kiralarsan aldığın para uzun zamandan geliyor, sen topraktan olmuyorsun. Tabi “verein” için de avantajı var. Az kira veriyorlar ve bunların özel bir statüsü var....”

#### **Gençler Birliği Spor Kulübü e.V.**

“Kulübün kendine ait bir tesisi yok, oynadığımız bu tesis şehir belediyesine ait. İleride en azından arkadaşların oturup konuşacağı, kahve, çay yapılacak bir şekilde ufak bir yer yapmayı düşünüyoruz..... Şu anda üstünde bulunduğumuz saha şehir belediyesine ait. Bundan önce yoktu; bundan sonra buraya sahaya bir kira vereceğiz, senede 1200 € kadar.... Şehir belediyesinin yaklaşımı şu şekilde, buradan alınan paraları kendisi genç takımı olan takımlara aktarmayı düşünüyorlar. Eğer küçükten başlayan genç takımları yoksa bu takımlardan alınan paraları öbür takımlara aktarmayı düşünüyorlar. Altyapıyı destekliyorlar. Kirayı herkes ödüyor ama; altyapısı olan takımlar ödedikleri kiradan fazla geriye para alıyorlar.”

### **Pulheimer Sport-Club e.V.**

“Burada sahip olduğumuz spor sahalarının çoğu şehre, Pulheim’a ait. Bu, şehrin bir binası ama; bunu inşa ettiklerinde etrafta hiçbir şey yoktu. Burada her şey biz yaptık.... Tesislerimiz var 14 tenis kortumuz, kulüp evimiz vs. Kendimiz inşa ettik... ÇÇk yatırım yaptık.... Son 2-3 yıldır şehir (yönetimi) ile büyük tartışmalarımız oldu. Sahaları kiralamaya çalışıyorlar. Şimdi ise her yetişkin üye için ayda 2 €, her çocuk için 50 sent ödemeye karar verdik. Kulübümüz şehir malzemesini kullandığı için şehre yılda yaklaşık 60-65 bin € ödüyor.... Bütün bu donanım okullara yapılmak fikri üzerine inşa edildi. Fakat okullar öğle vakti bitiyor yani; akşama çocuklar için okul yok. Böylece, Almanya’da biz kulüpler gittik ve “Tamam, işte donanım burada, spor sahaları, jimnastik salonları, her şey burada fakat boşlar, kimse bunları kullanmıyor. Biz bunları istedikleri sporu yapmak üzere insanlara bir şans vermek için kullanmak istiyoruz.” dedik. Şimdi hiçbir salon kulüpler için yapılmamıştır, hepsinde “Bunları okul çocuklarının okuldaki spor dersleri için yaptık.” niyeti yatmaktadır.

### **SC Fortuna Köln e.V.**

“Önemli bir nokta. Bir stadyumumuz var, sahibi “Stadt Köln”de bir kurum olarak şehrin kendisi. Fakat “Stadt Köln” iktisadi olarak bir şirketle çalışıyor, biz de yüksek bir kirayı bu şirkete ödüyoruz. Çünkü; stadyumun geniş çim alanı var, Almanya 2.-3. ligi düzeyinde, o yüzden kirası yüksek..... Kulüp gelirinin %20-30’unu buraya veriyoruz..... Şehrin kendisine ait iki sahamız daha var. Fortuna Köln’ün bu binası kulübe ait. Fakat toprak Köln şehrinin. .... (Bunlara) kira ödemiyoruz. Bir kulüp olduğumuz için, antrenman ve oyun sahalarını alma hakkımız var. Bu şehirden aldığımız bir şey. Bu devlettir ve devlet sosyal hayatı teşvik etmelidir. Kulüplere spor yapmaları için imkan verirler.... Sahaları şehir yönetiyor. Hentbolcular için bir salon var, eğer ben burada yer almak istersem şehre telefon ederim, planlara bakarlar, bizi oraya alır, ismimizi yazarlar. Bunan başka, stadyumu kullanmak istediğimde de şirketi arar, sorarım, onlarda bize bir fatura hazırlarlar.

### **Sv Union Rösrath e.V.**

“Hepsi belediyeye ait. Amatör kulüplerde genelde belediyelere ya da okullara ait, kontratlarla anlaşılıyor. Malzeme bize ait ama tesisler değil. Belediyeden malzeme yardımı yok. Oradaki salondaki malzemeleri kendileri alıyorlar. ”

### **A.Y.I.S.K.**

“Kendine ait tesisi var. 3 tane havuz var.... Tenis kortu var, mini futbol sahası, kafeteryaları vs var. Yazın sabahtan akşama kadar sizi ve çocuklarınızı

oyalayabilecek bir yer orası.... Tesis bitmedi, kışlık yok mesela; kapalı olimpik havuz yapılacak. Yine olimpik açık havuz, yaz kış yarışmalar düzenlenmesi için ve bir de sporcu kamp merkezi 5 yıldızlı bir otel şeklinde bir de 1000 kişilik bir salon. Bunun için kredi alıyoruz. Ama ne yazık ki devlet burada yardım etmiyor.”

#### **Çınarlı S.K.**

“Tesisimiz yok. Biz tesisleri kiralarak kullanıyoruz. Şu anda en ucuz kulvar ücreti 30 ytl 10 kişi sokuyorsun. Biz toptan girince 10 kulvar kiralamamız gerek, o yüzden yatıyor takımlar. Bu çok önemli bir sorun; az önce de bahsettim. Devletin bu konuda yapacağı en önemli şeylerden biri budur. Bütün büyük spor kulüplerinin tesis arazisi devlet arazisidir. Ya hazine arazisidir ya belediye arazisidir. Ama; sporu geliştirmek yaygınlaştırmak, kulüp sporcu sayısını çoğaltmak istiyorsanız bizlere imkan sağlayacaksınız. Bizlere derken spor a hizmet edenlere, ama böyle bir kanun çıkarttığınız an bir haftada kulüp sayısı 10’a katlar, tesis kapabilmek için. Burada suyu getirenle testiyi kırını ayırt etmeniz lazım. Açacaksınız kulübün geçmişine bakacaksınız. Bununla ilgili bir komisyon oluşturacaksınız. İller bazında ya da Türkiye bazında. “Şu şu kulüpler...” diyeceksiniz. Hiç bir müsabakaya girmeyen kulüple benim aynı kefeye konduğum bir ortam ya da bir Galatasaray bir “Fenerbahçe”nin “Kanarya Sevenler Derneği” ile aynı statüye konduğu bir yasayla idare ediliyoruz şu anda.”

#### **Denizli Gücü S.K.**

“Tesisimiz var. Denizli’de bu yıl yapılan çok önemli bir şeydi bence, bunu yine Denizli Amatör Spor Kulüpleri Federasyonu yaptı, 2 tane suni çimden oluşan spor kompleksi kazandı Denizliye. Bunlardan bir tanesi de bizim antrenmanlarımızı yaptığımız, soyunma odalarımızın bulunduğu toprak sahaydı. Bu anlamda şu anda antrenmanlarımızı orada gerçekleştirebiliyoruz ve orada bir tesisimiz var, federasyon yönetiyor.... Futbol haricindeki branşlar Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü’nün yine bu amatör spor kulüplerinin voleybol, hentbol ve basketbol branşlarında faaliyetlerini sürdürmeleri için bize tahsis etmiş oldukları kapalı spor salonumuz var Çınar’da. Orada bu çalışmalar oluyor bununla ilgili, spor oyunları ile ilgili....”

#### **İletişim S.K.**

“Tahsis biçiminde tesislerimiz var. Okulun spor salonu var dolayısıyla biz de okula dayalı çalıştığımız için tahsis edilmiş vaziyette, ders olmadığı zamanlarda kulüp olarak oradaki spor faaliyetleri yürütülüyor..... Spor salonu ortaklaşa yönetiliyor. Beden eğitimi öğretmenleriyle spor kulübü yöneticileri işbirliği halinde boş zamanları kendilerine

ait bir zaman cetveliyle yönetiyorlar..... Enerjisini, suyunu, masraflarını, bakım onarımını kulüp karşılıyor. Dernek olarak karşılıyor.

#### **Orman Spor G.S.K.**

“Kendimize ait tesis yok, kuruma ait var.... Şimdi kurumla karşılıklı olarak yaptığımız bir protokol dolayısıyla tamamen spor kulübüne bağlı olarak biz yönetiyoruz yani; yöneticiler. Her şeyini biz öduyoruz....Spor salonumuz ve toprak sahamız var başka yok.”

**Tablo 8. Katılımcıların Spor Tesislerine İlişkin Görüşlerinde Vurguladıkları Noktalar**

| Spor Kulübü                      | Vurgulanan Noktalar                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ALMANYA</b>                   |                                                                                                                                                                                                                                               |
| Athletik Sport Verein / ASV e.V. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sahalar Şehir Yönetimine ait</li> <li>İnşa edilmiş donanım kulübe ait/ Kulübün kendi tesisleri var</li> <li>Şehre kira ödeniyor</li> <li>Kulüp sahaları şirkete göre daha ucuza kiralanıyor</li> </ul> |
| Gençler Birliği Spor Kulübü e.V. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kulübün tesisi yok</li> <li>Tesisler Şehir belediyesine ait</li> <li>Kira ödenecek</li> </ul>                                                                                                          |
| Pulheimer Sport-Club e.V.        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sahaların çoğu Şehir Yönetimine ait</li> <li>Kulübün kendi tesisleri var</li> <li>Şehre kira ödeniyor</li> <li>Kulüplerin okul ya da belediye tesislerini kullanması yaygın</li> </ul>                 |
| SC Fortuna Köln e.V.             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sahalar Şehir Yönetimine ait</li> <li>Kulübün kendi tesisleri var</li> <li>Şehre kira ödeniyor</li> <li>Sahaların yönetimi şehre ait</li> </ul>                                                        |
| Sv Union Rösrath e.V.            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sahalar Şehir Yönetimine ait</li> <li>İnşa edilmiş donanım kulübe ait/ Kulübün kendi tesisleri var</li> <li>Şehre kira ödeniyor</li> <li>Kulüp sahaları şirkete göre daha ucuza kiralanıyor</li> </ul> |
| <b>TÜRKİYE</b>                   |                                                                                                                                                                                                                                               |
| A.Y.I.S.K.                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kulübün kendi tesisleri var</li> <li>Devlet desteği yok</li> </ul>                                                                                                                                     |
| Çınarlı S.K                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kulübün tesisi yok</li> <li>Kira ödeniyor</li> <li>Devlet desteği yok</li> </ul>                                                                                                                       |
| Denizli Gücü S.K                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kulübe tahsis edilmiş tesisleri var</li> <li>Tesisleri D.A.S.K.F yönetiyor</li> </ul>                                                                                                                  |
| İletişim S.K.                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kulübe tahsis edilmiş tesisleri var</li> <li>Tesisleri kulüp yönetiyor</li> </ul>                                                                                                                      |
| Orman Spor G.S.K.                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kulübe tahsis edilmiş tesisleri var</li> <li>Tesisleri kulüp yönetiyor</li> </ul>                                                                                                                      |

Araştırmaya katılan spor kulübü temsilcilerinin ifadelerine bakıldığında Almanya'daki kulüplerin tümünün kullandıkları sahaların ve üzerinde tesis inşa ettikleri toprağın şehir ya da belediyeye ait olduğu, bununla birlikte bu kulüplerden dördünde tesislerin kendi faaliyetlerinin kullanımına tahsis edildiği görülmektedir. Türkiye'de ise kulüplerin üçü çeşitli kurumlarca kendilerine tahsis edilmiş tesisleri kullanmakta, biri kendi imkanları ile sahip olduğu bir tesis ile bir diğeri de devlet tesislerine kira ödeyerek faaliyetlerini sürdürmektedir.

### **Spor Kulüplerinin Spor Yönetimindeki Rolü ve Fonksiyonları**

Araştırmanın üçüncü boyutunda spor kulüplerinin genel spor sistemi içerisindeki yeri, fonksiyonları ve ilişkileri ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Verilerin toplanmasında araştırmacı, çalışma grubundaki spor kulüpleri ile görüşmelerin yanı sıra, ilgili alanyazına ve her iki ülke için birer uzman görüşüne danışmıştır.

Araştırmacının çalışma grubundan ve alanyazından elde ettiği veriler yapılan görüşmelerde ülkelerindeki spor yönetimine ilişkin önemli açılımlar getiren bu iki katılımcının ifadeleriyle desteklenmiştir.

Araştırmanın bu boyutunda, ilk olarak spor yönetiminin başında bulunan üst yapılar ile spor kulüpleri arasındaki ilişkilerin ortaya konulmaya çalışılmıştır. Daha önce de ifade edildiği gibi, Almanya'da sporun başında özerk bir örgüt olan DOSB, Türkiye'de ise bir devlet örgütü olan GSGM bulunmaktadır. Bu bağlamda paydaşlara Almanya'da yapılan görüşmelerde "DOSB ile spor kulüpleri arasındaki ilişkiler nasıldır?" Türkiye'de yapılan görüşmelerde "GSGM ile spor kulüpleri arasındaki

ilişkiler nasıldır?” soruları sorulmuştur. Katılımcıların verdiği yanıtlar aşağıdaki gibidir.

#### **Athletik Sport Verein- ASV:**

“Şimdi, bunlar fazla beraber çalışmıyorlar, arada sırada mektup, broşür gönderiyorlar. Yılda 1-2 büyük kongre var, davet gönderiyorlar. Ama beraber çalışılan fazla bir alan yok. Kendisi de istemiyor, önemli de görmüyor. Özel bölgeler var, fitness gibi buralarda çalışanlar bir eksiklik varsa kendileri bunu doğrudan çözmeye çalışıyorlar, Natascha'ya gelmiyorlar, kendileri çözüyorlar. Bunun gibi, DOSB de bir bölgeye yeni antrenman programı açmak isterse kendileri açıyor.... DOSB, LSB para vermiyor. Bu tipik Almanya. İngiliz ülkelerinde bazı finansal yardımlar iyi ama; Almanya'da hayır.”

#### **Gençler Birliği Spor Kulübü e.V.**

“Bizim onlarla ilişkimiz yalnızca şu şekilde oluyor. Burada çalışan antrenörler veya altyapınız varsa bunu oraya bildiriyorsunuz, bildirdikten sonra oradan bir maddi yardım geliyor, o yönden bir ilişkimiz var. Bunun dışında başka bir ilişkimiz yok.... Eğer altyapınız varsa maddi yardım yapıyorlar. Fakat; miktarı kulübünüzün büyüklüğüne bağlı. Herhangi bir ayırım yok, bu Türk kulübü vs. gibi. Altyapınız ne kadar büyükse o kadar çok yardım alıyorsunuz. Bizim alt yapımız buraya çok yakın üç kulüp olduğu için yok. Onlar bu işi çok iyi yapıyorlar, şimdi biz de altyapı açarsak herkesin takımı yarım kalır, amaç gençlere spor yaptırmak. O yüzden biz kendimizi geri çekiyoruz.”

#### **Pulheimer Sport-Club e.V.**

“DOSB en tepe örgüttür. Bazı mektuplaşmalar oluyor. Ama daha çok LSB'nin üzerindeki yönetimdir. Burada genelde bizim yaptığımız, herhangi bir konuda, doğrudan ortağımızın üzerine gittiğimiz bir durum varsa çalışmamızda LSB ya da tenis gibi federasyonlara konsantre olmaktır.... DOSB daha çok şemsiye. Sanırım daha çok profesyonelleri arıyor. Daha çok olimpik düzeyde olanları. Eğer harika sporcularınız varsa tamam, oraya daha çok gidersiniz.... DOSB'nin spor kulüplerine mali bir yardımı olabilir ama bizim düzeyimizde değil. Bu çeşit kulüplere değil.”

#### **S.C. Fortuna Köln**

“.... Küçük Fortuna Köln kulübünün DOSB ile işi olmaz. Bu ulusal düzeyde yukarı doğru çıkan bir ilişkidir. Sporda bölgeler var, sonra ... futbol gibi ulusal düzeyde yollar var vs. Bunların hepsi DOSB'nin içinde. Biz kendi özel spor sistemimizden destek alıyoruz fakat bu DOSB değil; bu NRW 'deki kulüpleri destekleyen LSBdir. Bu

bölgede sadece futbolda değil diğer branşlarda kulüpler LSB içinde birliktedir. Böylece para alırsınız. DOSB para vermez. Kulüpleri LSB kültürel ve parasal olarak destekler.”

#### **Sv Union Rösrath e.V.**

“Onlarla bizim alakamız yok; sadece LSB ile ilişkimiz var. Direk kontağı LSB ile yapıyorlar LSB yardımcı oluyor. Antrenörlere yetiştirme programı veriyorlar, lisans veriyorlar A, B, C gibi. Kulüpler çalıştırırca bir lisanslı antrenör, para yardımı alıyorlar LSBden. Önemli bir şey de bu LSBnin altında spor sigortası var. Her üyenin sigorta garantisi var. Şimdi burada sakatlanırsa bir sporcu LSBden hemen sigorta bağlanıyor ve onun tedavisi görülüyor.”

#### **A.Y.I.S.K.**

“Hayır. Hem maddi hem de manevi olarak hiçbir zaman destek yoktur. Burayla 25 senedir bu işin içindeyim, sadece kişisel ilişkiler kurabilirsiniz ancak ilişkileriniz devam edebilirsiniz. Onun dışında ne federasyonla ne de GSGM ile hiç bir zaman spor kulüpleri ilişki kuramamışlardır. Sanki onlar oraya ayrı bir şekilde oturmuşlar; başka bir iş yapacaklarmış gibi bir pozisyonlardır. Hala sırça köşkün içindeler. Spor kulüpleri olmazsa sen olamazsın! Senin temel taşların spor kulüpleri! .... Kulüplerin eğitilmesi lazım Sen sponsorluk kanunu çıkarıyorsun ama; kulüplerin sponsorluktan hiçbir haberleri yok.... Ondan sonra kulüplerin organlarının oluşturulabilmesi, organlarının çalıştırılabilmesi ve bu organlarının GSGM'ye kanalize edilebilmesi, organik bir bağ kurulabilmesi için de çalışmalar yapman lazım.... Kayıt ve tescil doğru işlemiyor, inanmıyorum. Sonra spor politikasını niçin yönlendirmiyorlar?.... Spor politikaları olmadığından oluyor bunlar.”

#### **Çınarlı S.K.**

“Hayır, yardım yapılmıyor. Aksine kendisine ait tesislerin kullanımında bizden ücret talep ediyor. Kendisine sorunca da bizimde bu çarkı döndürmemiz lazım diyorlar ama; kulüpler olmadan hangi çarkı döndürecekleri de bir muamma tabi. Eskiden lisans ücreti alınırdı şimdi onu kaldırdılar ama başka türlü kurallar getirdiklerinden o para bizden yine çıkıyor; doktor raporu vs. gibi”

#### **Denizli Gücü S.K.**

“Bence ilişkiler çok kopuk ve soğuk.... Daha doğrusu GSGM ya da ona bağlı il müdürlüklerinin bu konuda ellerinin kollarının da çok bağlandığını düşünüyorum. Çünkü; onlara bu konuyla ilgili gerekli aktarımların yapılmadığını gerekli önerilerin de



verilmediğini düşünüyorum. Ben kendi kulübüm adına söylüyorum, mutlaka ki belli şeylerde tahsis ettikleri salonlar falan var ama bununla kalmamalı.... Ama tabi onlara da şu anlamda hak veriyorum; onlara da yukarıdan bir bütçe ayrılmadığı için. Hep olayı eninde sonunda paraya bağlıyorum ama sonuçta bu kulüplerin devamlılığı için en büyük meta para....Yardım almıyoruz, ilişkileri tatmin edici bulmuyorum.”

#### **İletişim S.K.**

“Yok diye değerlendirebiliriz. Sadece müsabakaları düzenliyorlar bunun dışında spor kulüplerine yaptırımları, destekleri, işbirliği, düzenleme ya da bir eğitim, bunlardan hiçbirini biz kulüp olarak göremiyoruz. Diğer kulüplerinde gördüğünü zannetmiyorum. Ben onların ne iş yaptığını da bilmiyorum açıkçası. Onlara bağlıyız ama ne iş yaptıklarını da bilmiyorum. Federasyonlar müsabakaları düzenliyorlar da GSGM ne iş yapıyor bilmiyorum..... Hiçbir işbirliği yok. Federasyondan mesela; ara sıra mektuplar geliyor, en azından onları görüyorum. Ama GSGMden öyle bir mektup falan da gelmiyor; bilgi, alışveriş, iletişim, mektuplaşma e-maileşme falan yok. Pozitif ya da negatif bir durum söz konusu değil bağlı olduğumuz nötr bir kuruluş olarak düşünüyorum.”

#### **Orman Spor G.S.K.**

“GSGM ile yapılmıyor diyeceğim veya yapılıyorsa bile GSGM yönetimine yakın olan kulüplere yapılıyor.... Biz, geçen sene spor salonumuzu yeniledik, tadilatları geçirdik geçen sene. Herhangi bir şey almadık. Yazılı müracaatımız oldu. Ama başka ilçelerden ya da başka yerlerden destek alındığını duyuyorum.... Bu spor kulüplerine GSGM'nin yardımı iki doğrultuda oluyor. Birisi direk federasyona aktarılan bir kaynak var onların kendi bütçelerinden. Orası tabi federasyonlar tarafından kullanılan bir şey.... İkinci kaynağı kulüplerle ilgili, burada biraz müessese kulüpleri ikinci planda. Sebebi de şu “Kendi müessesesinden bu destek alıyor.” Ona da hak veriyorum aslında, müesseseden olmayıp da semt kulübü olarak yürütenler belki bizden daha çok zorluklarla karşılaşılıyorlardır. O konuda semt takımlarına biraz daha şey yapılıyor. Bir de daha önce dediğim gibi eğer üst yönetime bir tanıdık vasıtasıyla gidebiliyorsanız herhalde oralardan bir şeyler alıyorsunuz.”

**Tablo 9. Katılımcıların Spor Kulüplerinin Sporun En Üst Örgütü İle İlişkileri Üzerine Görüşlerinde Vurguladıkları Noktalar**

| Spor Kulübü                      | Vurgulanan Noktalar                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ALMANYA</b>                   |                                                                                                                                                                                                                                |
| Athletik Sport Verein / ASV e.V. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• DOSB ile ilişkiler sınırlı</li> <li>• DOSB para vermiyor</li> </ul>                                                                                                                   |
| Gençler Birliği Spor Kulübü e.V. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• DOSB ile ilişkiler sınırlı</li> <li>• DOSB altyapı için finansal yardım yapıyor</li> </ul>                                                                                            |
| Pulheimer Sport-Club e.V.        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• DOSB ile ilişkiler sınırlı</li> <li>• Daha çok LSB ile işbirliği söz konusu</li> <li>• DOSB küçük kulüplere para vermiyor</li> </ul>                                                  |
| SC Fortuna Köln e.V.             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• DOSB ile doğrudan bir ilişki yok</li> <li>• Daha çok LSB ile işbirliği söz konusu</li> <li>• DOSB para vermiyor</li> <li>• LSB kulüpleri destekliyor</li> </ul>                       |
| Sv Union Rösrath e.V.            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• DOSB ile doğrudan bir ilişki yok</li> <li>• Daha çok LSB ile işbirliği söz konusu</li> <li>• LSB kulüpleri destekliyor</li> </ul>                                                     |
| <b>TÜRKİYE</b>                   |                                                                                                                                                                                                                                |
| A.Y.I.S.K.                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• GSGM'den destek yok</li> <li>• Yardım için GSGM ile kişisel ilişkiler kurulması gerekli</li> <li>• Kulüpler olmadan GSGM olmaz</li> <li>• GSGM ile doğrudan bir ilişki yok</li> </ul> |
| Çınarlı S.K                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• GSGM'den destek yok</li> <li>• Kulüpler olmadan GSGM olmaz</li> </ul>                                                                                                                 |
| Denizli Gücü S.K                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• GSGM'den destek yok</li> <li>• İlişkiler kopuk ve soğuk</li> </ul>                                                                                                                    |
| İletişim S.K.                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• GSGM'den destek yok</li> <li>• İşbirliği yok</li> <li>• GSGM ile doğrudan bir ilişki yok</li> </ul>                                                                                   |
| Orman Spor G.S.K.                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• GSGM'den destek yok</li> <li>• Yardım için GSGM ile kişisel ilişkiler kurulması gerekli</li> <li>• Müessese kulüpleri ikinci planda</li> </ul>                                        |

Çalışma grubundaki paydaşların Almanya’da sporun en üst örgütü olan DOSB ile spor kulüpleri arasındaki ilişkilerin sınırlı olduğu ya da doğrudan bir ilişkinin olmadığı ve DOSB’nin para vermediği yönündeki vurguları, Türkiye’nin sporda en üst örgütü GSGM ile spor kulüpleri arasında doğrudan bir ilişkinin olmadığı ve GSGM’den destek alınmadığı yönündeki ifadeler ile benzerlik teşkil etmektedir. Bununla birlikte Almanya’daki katılımcıların -DOSB’ye dolaylı olarak bağlı olsalarda- DOSB’den ziyade ilişkilerin kurulduğu ve yardımların alındığı Eyalet Spor Birlikleri’ni (LSB) vurguladıkları ancak; Türkiye’de bu konuda başka bir alternatif örgütten bahsedilmediği görülmektedir.

Çalışmada spor kulüpleri ile devlet arasındaki işbirliğini ve ilişkileri belirlemek üzere her iki ülkedeki ilgili alanyazından faydalanılmış ve çalışma grubuna konuya ilişkin sorular yöneltilmiştir. Bu amaçla katılımcılardan “devletin spor kulüplerine sağladıkları” hakkında bilgi vermeleri istenmiş; alınan yanıtlar rafine edilerek aşağıya çıkartılmıştır:

#### **Athletik Sport Verein / ASV e.V.**

“ İlk olarak tesisler.... Çok kulüp var ama çok az spor yapan var. Onun için devlet ve federasyon politikalarında sağlık sigortası programı yaptılar. Sen bir kulübe geliyorsun özel bir kurs alıyorsun. Buna, her gelişte imza atıyorsun, bu kâğıtları sağlık sigortasına gönderiyorsun.... Sağlık sigortası da bu kursun en çok %75’ini ödüyor.... Direk bir para kulübe gelmiyor. 3-4 köşeden para geldiği için ve her sigorta bunu yapmadığı için tipik bir Alman problemi doğuyor. Para dağılıyor. Federasyon sistemi olduğu için yukarıdan aşağıya bir kanun gönderemiyorsun, dağılıyor. Aslında güzel bir nokta, kiloyla mücadele etmek için, bunların düşüncesi çok iyidir. Yalnız bu federasyon sistemi her şeyi mahvetti. Bürokrasi ve federalizm çok fena.... Devlet hiçbir şey sağlamıyor.... Sadece büyük kulüplerle şirketleri destekliyorlar. Bu para kazandıkları büyük bir enstitü, bu tamamen politik”

#### **Gençler Birliği Spor Kulübü e.V.**

“Ben Türkiye’de de top oynadım. Geldiğimde 18 yaşındaydım. Şimdi bizim oynadığımız sahaları düşündüğümde o zaman Türkiye’nin en büyük kulüplerinden

olan Galatasaray'ın antrenman yaptığı yeri çok iyi biliyorum. Orada mesela; yağmurda antrenman yaptığında oyuncuların ayakkabıları çamurda takılı kalıyordu. Ben buraya geldiğimde tesis altyapısını, mesela bu saha. Öyle sanıyorum ki; Türkiye'de spor yapan kesimin bu imkanı yok. Burada tabi Almanya ile karşılaştırdığımız zaman belki buradaki imkanlarımız az ama Türkiye ile karşılaştırdığımız zaman çok güzel imkanlarımız var. Görüyorsunuz ışıklar yanıyor, soyunma odaları var sıcak suyu, her şeyi var. Bizim burada büyümüş ve spor yapmış arkadaşlar bunun ne kadar büyük bir imkan olduğunun farkında değiller. Fakat ben biliyorum.... Şimdi tesisleri devlet sağlıyor; bakımı onarımını hepsi devlet yapıyor. Mesela kenarlardaki dallar içeri girmişti, telefon ettim hemen hallettiler.... Elektrikliğini, suyunu devlet karşılıyor. Haftada 4 kez bu sahayı kullanıyoruz. Bir de kendi sahamızda oynarsak 5 kere kullanmış oluyoruz. Şimdi en az 40 kişi var; onların duşlarını, temizliği hep devlet sağlıyor. Devletin bütün bu spor işleriyle uğraşan bir bölümü var. Sahaların bakımı, spor kulüplerinin sorunları, sahaların eksikliği varsa v.s uğraşan bir bölüm var. Saha olarak bu tesis okula ait ama; yer olarak devlete ait.”

#### **Pulheimer Sport-Club e.V.**

“Devlet hiçbir şey sağlamıyor. Tamam, LSB'nin bize antrenörler için verdiği para NRW yönetiminden geliyor aslında. Belli bir miktar parayı alıyorlar; sonra birçok işletmeye ihtiyaç duyuyorlar ve kalanı spor kulüplerine dağıtıyorlar. Dolayısıyla hiçbir şey vermiyorlar demek doğru olmaz ama; verdikleri çok değil.”

#### **SC Fortuna Köln e.V.**

“Vergi sistemi, tesisler. Bütün Alman sahaları. Tesisleri kulüp ya da kişi olarak kullanma hakkımız var.”

#### **Sv Union Rösrath e.V.**

“Tesis sağlıyor zaten. Birlikte çalıştıkları için belediye ve kulüpler, destek iyi.”

#### **A.Y.I.S.K.**

“En basiti şöyle bir örnek vereyim. Geçenlerde, Almanya'dan kredi için başvurduğumu yerlerden bir alan proje istediler benden. İşte havuzun tesislerin projesi. Hep bunlar olması gereken şeyler. GSGM'den alayım dedim ben de. Resmi, tasdik edilmiş ve bir de uygulanmış, yapılmış bir proje alayım dedim. Böyle bir talepte bulundum; hiç bir şey yok dediler. Hiçbir şey veremediler.... “Ben tesis yapacağım.” diyorum “Bana bu konuda yardım edin.” diyorum. Başka bir şey istemiyorum ki.... Yarın sen yarışma düzenleyeceksin; ben düzenleyeceğim, ben kişisel ilişkilerimle Romanya'dan

mesela takım getireceğim. GSGM'nin yapması gerekeni ben yapıyorum ama; hiç bir katkı vermiyor. Köstek oluyor. Para falan istediğin anda zaten bitti....15 yıl önce bakanla görüştüm, bana para ver dedim .... Gölbaşına havuz yapacağım dedim.... “Öyle bir paramız yok.” dedi. Devletten borç istiyorum, ben yapacağım diyorum, tesis yapacağım, senin yapman lazım bunu.”

#### **Çınarlı S.K.**

“Hiçbir şey sağlamıyor; belediyelerin sportif başarıya yönelik cüzi miktarlarda yardımı oluyor. Demin de örneğini verdiğim milli takım sporcularının yol masrafı gibi ama; onun dışında destek değil; köstek oluyor.”

#### **Denizli Gücü S.K.**

“Bunu devletin bir organı olarak düşünürsek belediyelerin büyük bir desteği söz konusu. Denizli için konuşuyorum. Yine Denizli’de belediyenin kendisine ait bir spor kulübü var. Şu anda 2. ligde. Bunu haricinde bahsettiğim iki tane tesisin kazandırılmasında belediyenin de katkıları oldu, gerek inşaat anlamında. Belediye ister istemez belli destekleri sağlıyor. Bu sorunuza verebileceğim tek cevap belediyeler olabilir. Bunun dışında herhangi bir devlet kurumu olmuyor.....”

#### **İletişim S.K.**

“Hiçbir şey sağlamıyorlar. Bence onların sağlaması gereken en önemli şey eğitim. Spor bilincini toplumda; velide, öğrencide, öğretmende oluşturabilmek. En önemli görevleri bu.... Maalesef bunu da sağlamıyor. Bunu anaokulundan, kreşlerden itibaren verebilmeli. .... ilköğretimde yetenekli çocukların bir taraftan spor kulüplerine yönlendirilerek spor kulüplerine teşvik edilmesi gerekiyor ama maalesef yapılmıyor.

#### **Orman Spor G.S.K.**

“GSGM'ye yakın olanlar yardım ve destek alabiliyor.”

**Tablo 10. Katılımcıların Devletin Kulüplere Sağladıklarına İlişkin Görüşlerinde Vurguladıkları Noktalar**

| <b>Spor Kulübü</b>               | <b>Vurgulanan Noktalar</b>                                                                                                                                      |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ALMANYA</b>                   |                                                                                                                                                                 |
| Athletik Sport Verein / ASV e.V. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tesisler</li> <li>• Katılımcılara sağlık sigortası</li> </ul>                                                          |
| Gençler Birliği Spor Kulübü e.V. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tesisler</li> <li>• Tesislerin bakım onarımı</li> </ul>                                                                |
| Pulheimer Sport-Club e.V.        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para yardımı</li> </ul>                                                                                                |
| SC Fortuna Köln e.V.             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergi sisteminde kolaylık</li> <li>• Tesisler</li> </ul>                                                               |
| Sv Union Rösrath e.V.            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tesisler</li> <li>• Destek iyi</li> </ul>                                                                              |
| <b>TÜRKİYE</b>                   |                                                                                                                                                                 |
| A.Y.I.S.K.                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hiçbir şey sağlamıyor</li> <li>• Destek değil köstek oluyor</li> <li>• Borç dahi vermiyor</li> </ul>                   |
| Çınarlı S.K                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hiçbir şey sağlamıyor</li> <li>• Destek değil köstek oluyor</li> <li>• Belediyelerin bazı yardımları oluyor</li> </ul> |
| Denizli Gücü S.K                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Belediyelerin bazı yardımları oluyor</li> </ul>                                                                        |
| İletişim S.K.                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hiçbir şey sağlamıyor</li> <li>• Spor bilinci oluşturma görevini yerine getirmiyor</li> </ul>                          |
| Orman Spor G.S.K.                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• GSGM'ye yakın olanlar destek alabiliyor</li> </ul>                                                                     |

Devletin spor kulüplerine sağladıklarına ilişkin görüşlerinde Almanya'daki kulüp temsilcilerinin dördünün “tesisleri” vurguladıkları görülmektedir. Türkiye’de ise kulüp temsilcilerinden üçü devletin “hiçbir şey sağlamadığı”, ikisi “destek değil; köstek olduğu” yönünde görüş bildirmişlerdir.

Araştırmanın bir sonraki aşamasında spor kulüplerinin sporu yöneten örgütlerle ilişkileri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Almanya’da sporun geniş bir ağ biçimindeki bağımsız örgütlenmesi içerisinde DOSB’den başka, Eyalet Spor Birlikleri’ne(LSB), ulusal ve yerel spor dalı federasyonlarına ve yerel örgütlere rastlamak mümkündür. Türkiye’de de GSGM’den başka, TASKK, TMOK ve spor dalı federasyonları gibi spor yönetimine katılan örgütler vardır.

Buradan hareketle katılımcılara “Size göre spor yönetiminin tüm birimleri ile spor kulüpleri arasındaki ilişki nasıldır?” sorusu yöneltilmiş, Almanya’da ki görüşmelerde “LSB”, “diğer yerel örgütler” ve “federasyonlar” sonda olarak sorulurken Türkiye’deki görüşmelerde, “TASKK”, “TMOK” ve “federasyonlar” sonda olarak kullanılmıştır. Sorulara alınan yanıtlar aşağıya aktarılmıştır.

#### **Athletik Sport Verein- ASV e.V.**

“....ASV’nin belli parçaları var, burada sportif cezalara dikkat etmeleri gerekiyor. ASV yeri açıyor, spor yaptırıyor. Ama; antrenörleri kendileri (LSB) kontrol ediyorlar. Mesela; koşma yeri lazım, bunu onlar yapıyorlar, kaydı biz yapıyoruz. ASV özel bir kulüp olmadığı için LSB çok sıkıştırmıyor. Futbol kulübü olmadığı için LSB o kadar da ilgilenmiyor.... ASV, Triatlon Örgütü, DAB (Alman Atletik Birliği) ile çalışıyor.... LSB’ye de bağlılar.”

#### **Gençler Birliği Spor Kulübü e.v**

“ ....Almanlar biz bu kulübü kurduğumuz zaman bazı dış kulüplerden bir ayrılma gibi bir durum olduğunu söylüyorlardı. “Neden Türk kulübü kuruldu?”, “Spor

yapmak isteyenlerin, herkesin başka yerlerde spor yapma hakkı vardır.” diyorlardı. Fakat; şimdi bu 20 sene evvelki Türk takımlarıyla bizim takımı karşılaştırdığımızda bu çevrede çok kabul edilmiş bir takımız biz.... Mesela kurulduğumuzda başka Alman takımlarıyla arkadaşlık maçı istediğimizde yapmak istemiyor; mazeret gösteriyorlardı. Şimdi bu takım bu çevredeki yüksek diğer takımlarla herhangi bir sorun olmadan maç yapabiliyor, artık kabul edilmiş.”

#### **Pulheimer Sport-Club e.V.**

“ ...spor yönetiminde bir rol almaya çalışıyoruz. Bağlantılarımız var. Ben aynı zamanda Pulheim Parlamentosundayım, yıllardır, küçük bir üyeyim. Her zaman politikacılar ile bağlantılar kurmaya çalıştık. Böyle olmasa işlemezdi fakat; söylemeliyim ki; belediye başkan yardımcısı ve parti liderleriyle yakın iletişim halindeyiz .... LSB büyük bir örgüttür. FIBS denen bir sistemleri vardır. FIBS ile kulübü ilgilendiren neredeyse her sorunun cevabını bulabilirsiniz, finansal konularda, yasal konularda, vergiye ilişkin sorularda... LSB ile ilişkilerimiz vardır.....”

#### **S.C. Fortuna Köln**

“Tepede DOSB var ki; görüldüğü kadarıyla kulüpler için pek bir şey yapmıyor. LSB yılda bir kez fon veriyor. Bu şekilde oluyor. Bu sporun kendi örgütlenmesi, bu Nazi yolu! Bu sporun özerkliği. Diğer tarafta, aynı zamanda sporu kontrol eden bir devlet var. Sporda bir fonksiyon olarak “Bana para ver sana bu maçı vereceğim ya da kulübünü yükselteceğim” diyemezsin çünkü; devlet böyle bir yozlaşmaya izin vermez. Bu büyük bir sistem!... ”

#### **Sv Union Rösrath e.V.**

“Federasyonlar. Sadece kuralların altında hareket etmeniz lazım. Futbol oynarsanız kurallarına göre oynamanız lazım. Her branş kendi içinde kurallara sahip, hepsi bu.”

#### **A.Y.I.S.K.**

“Federasyon kulüpleri kendisine seçim sırasında oy verecek kişiler görüyor. A kulübü B kulübü bana oy verir C kulübü bana oy vermez. Bir dahaki seçimde aday olursam acaba A kulübü bana oy vermeye devam eder mi? Ama; A kulübünde kaç tane sporcu var kim yüzüyor ne yapmış ne etmiş, acaba federasyondan bir talebiniz var mı vs. yok.... Sistem böyle çalışıyor, biz de bunun aleti oyuncağı olmak istemedik. Biz kendimizi bu işlerin dışında tutuyoruz....Federasyonlar kulüplerle ilişkisi açısından son derece zayıftır. Ben zannediyorum ki; diğer branşlarla da aynı şey var. Yani bu bağ



kurulamamış, şimdi bu bağ ilgili federasyonla kulüpler arasında bir bağın kurulması lazım bir de yukarıya doğru Genel Müdürlük'le olmalı. Evet, özerklikten falan bahsediyoruz ama; ne kadar özerklik var onu herkes biliyor.... TASKK, TMOK gibi kuruluşlar. Buna benzer kurulacak kuruluşların arkasında siyaset var. Siyasetin olduğu yerde biz yoğunuz.... Seçim sırasında mesela; oynadıkları rolü görüyorum. Adam bakıyor hangi federasyon başkanı buna daha yakın olabilir. Siyaset güdülüyor. O o görüşte; bu bu görüşte, o onun adamı; bu bunun adamı. Bakıyorsunuz adam kulüpleri de kategorize etmiş. Kişileri de kategorize etmiş.”

#### **Çınarlı S.K.**

“Aslında, federasyonlar özerkleşti deniyor ama; bence tam özerk değiller. Bir kere her federasyonda devletin 45 civarı oy hakkı var seçimlerde. Üç aday olsa başkanlığa, devletin ağırlığı büyük olabiliyor. Siyaset işin içinde, her zamanki gibi. Kulüplerin ise söz hakkı yeterli değil. Bu durumda işinin ehli olmayan başkanlar seçilince kulüpler tabi ki de etkileniyor. Bu bir baskı unsuru olabiliyor..... Bir kere Türkiye Amatör Spor Kulüpleri Konfederasyonu tamamen futbol düşünür; futbola çalışır bir halde. Diğer branşlar için neredeyse hiçbir şey yapmıyor. Bence adı değiştirilmeli “Amatör Futbol Kulüpleri Konfederasyonu” gibi bir şey olmalı. Ya da gerçekten temsil ettiği spor kulüplerine yönelik çalışmalar yapmalı, her branşa eşit davranmalıdır. Bu haliyle TASKK çok verimsiz ve bize hiç faydası yok. Oysa devlet ile GSGM ile kulüpler arasında bir köprü görevi yapması gereken bir kurum olmalıydı. Ama maalesef varlık gösteremiyor. TMOK ise bizden tamamen kopuk; hiç bir bağıımız yok.”

#### **Denizli Gücü S.K.**

“Branş federasyonlarında Türkiye'nin belki de en büyük kayıplarından biri de futbolu öne çıkarıp diğer branşların çok aşağılarda kalması.... O yüzden futbol hariç diğer branşlardaki federasyonların bize çok bir yaptırımını olmuyor. Belli kurallar kitaplarda belirtilen belli kanunlar var; onlara uyulduğu sürece gerekli ödenekler ödendiği sürece, filiz lisans ücretlerini yatırdığın sürece herhangi bir olumsuzlukla karşı karşıya gelmiyorsunuz. Olumlu da bir şey yok. Yani varlıkları ile yokluları arasında çok fark yok. Futbol Federasyonu'na gelince Futbol Federasyonu biraz daha o konuda belirli güçlere sahip. Belirli başarılarda belirli şeyleri eğer iyi ilişkiler sağlayabilirsen koparabileceğimiz bir yer olabiliyor.... Belki Türkiye'deki amatör spor kulüplerinin yapılanmasının eksikliğinden Türkiye'de amatör spor kulüpleri çok yerel kalmış durumdalar. O yüzden Milli Olimpiyat Komitesi ile amatör spor kulüpleri arasındaki bağlantıyı ben şu an sadece hayal edebiliyorum. Böyle bir şeyin varlığını pratikte çok düşünemiyorum, teorikte var olduğu söyleniyorsa da. Çünkü tamamen kendi çapında.”

### **İletişim S.K.**

“Müsabakaları tahsis etmek, bunların takvimlerini belirlemekten başka bir yaptırımları yok. Dediğim gibi arada sıra mektup arkadaşlığından ileri giden bir ilişkimiz yok. TASKK ya da TMOK ile hiç bir işbirliği iletişim, hiçbir ilişki yok. Bunlara çeşitli zamanlarda çeşitli başvuruları yapmamıza rağmen hiçbir geri dönüt alınamamıştır.”

### **Orman Spor G.S.K.**

“Federasyonların lisans çıkaracağınız her sporcuyla ilgili minimum 500 TL şuraya yatıracaksınız, antrenörlerin sahaya çıkışıyla ilgili şu parayı ödeyeceksiniz gibi zorlamaları var. Eğer bu ödemeleri yapmazsanız sizi sahaya çıkarmıyorlar.... Federasyonun bize yaptığı hiçbir şey yok.....Yani; bence onlar destekleyebilmeli. Zaten hem GSGM'nin kaynaklarından alıyor, hem sponsorluk geliri var, isim hakları var, TV naklen yayın hakları var, bu gibi gelirlerden dolayı kulüplerden ödemeler istememeleri lazım.... Ben müessesenin kulübüyüm belki ben diğer işlemlerimi yerinde götürüyordum ama; bir Anadolu'daki Düzce'de var, Akçakoca'da var, buradaki kulüplere bizden daha ziyade yardımcı da olması lazım. Orada da büyükşehirlerde toplanmış spor yapan gruplar. Fazlasıyla kulüp var. Küçük şehirlerde, ilçelerde de bu şekilde sporu desteklemesi lazım.... (TASKK, TMOK) bu birimlerle bir işiniz varsa zaten sizi zorluyorlar yapacağınız iş konusunda. İşte Amatör Spor Kulüpleri Federasyonu da aynı şekilde. Bir ilişki bizim de yok onların da kulüpler için bir çalışması yok”

**Tablo 11. Katılımcıların Sporu Yöneten Örgütlerle İlişkiler Hakkındaki Görüşlerinde Vurguladıkları Noktalar**

| Spor Kulübü                      | Vurgulanan Noktalar                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ALMANYA</b>                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Athletik Sport Verein / ASV e.V. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sportif cezalara dikkat etmek gerekli</li> <li>• LSB'ye bağlı ancak çok ilgili değil</li> <li>• Spor dalı federasyonları ile çalışmalar var</li> </ul>                                                                                          |
| Gençler Birliği Spor Kulübü e.V. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kulüpler ile ilişkiler ağırlıkta</li> <li>• Alman takımlarıyla kuvvetli ilişkilerimiz var</li> </ul>                                                                                                                                            |
| Pulheimer Sport-Club e.V.        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• LSB ile ilişkilerimiz var</li> <li>• Politikacılar ile ilişkilerimiz var</li> </ul>                                                                                                                                                             |
| SC Fortuna Köln e.V.             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• LSB ile ilişkilerimiz var</li> <li>• Devlet kontrolü var</li> <li>• Spor özerk ve büyük bir sistem</li> </ul>                                                                                                                                   |
| Sv Union Rösrath e.V.            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurallar altında hareket etmek gerekli</li> </ul>                                                                                                                                                                                               |
| <b>TÜRKİYE</b>                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| A.Y.I.S.K.                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Federasyonlar oy yönelimli çalışır</li> <li>• Kulüpler ile federasyonlar arasında bir bağ yok</li> <li>• Federasyonların özerkliği tartışmalıdır</li> <li>• TASKK ve TMOK'nin arkasında siyaset var</li> </ul>                                  |
| Çınarlı S.K                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Federasyon seçimlerinde siyaset var</li> <li>• Federasyon seçimlerinde kulüplerin söz hakkı yetersiz</li> <li>• Federasyonların özerkliği tartışmalıdır</li> <li>• TASKK futbol üzerine çalışıyor</li> <li>• TMOK ile bir ilişki yok</li> </ul> |
| Denizli Gücü S.K                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Federasyonların etkili bir varlığı yok</li> <li>• Futbol federasyonu etkindir</li> <li>• TMOK ile bir ilişki yok</li> </ul>                                                                                                                     |
| İletişim S.K.                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Federasyonların etkili bir varlığı yok</li> <li>• TASKK ya da TMOK ile bir ilişki yok</li> </ul>                                                                                                                                                |
| Orman Spor G.S.K.                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Federasyonlar mali yönden zorlamaları</li> <li>• Federasyonların etkili bir varlığı yok</li> <li>• TASKK ya da TMOK ile bir ilişki yok</li> </ul>                                                                                               |

Kulüplerin spor yönetiminin üst örgütü dışında kalan diğer örgütler ile ilişkilerine ilişkin katılımcıların görüşleri incelendiğinde, Almanya'daki spor kulübü temsilcilerinin, en çok LSB ile ilişkilerini vurguladıkları, Türkiye'dekilerin ise daha çok spor dalı federasyonları ile ilişkilerini değerlendirdikleri görülmektedir. Buna göre Türkiye'de federasyonların etkili bir varlığı olmadığı ve özerkliklerinin tartışmalı olduğu yönündeki görüşler ağırlıktadır. Ayrıca; Türkiye'deki katılımcılar TASKK ve TMOK ile bir ilişkileri olmadığı yönünde de görüş bildirmişlerdir.

Araştırmanın bu boyutunda son olarak spor kulüplerinin denetlenmesine ilişkin bilgiler elde edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla spor kulübü temsilcilerine “Spor kulüplerinin kontrol mekanizmasının işleyişi nasıldır?” sorusu yöneltilmiştir. Alınan yanıtlar aşağıdaki gibidir.

#### **Athletik Sport Verein- ASV e.V.**

“Aslında yok. Bazı etkinlikler için belki.... Şimdi özel bir kurs vermek için bir sertifika lazım; bunu geri verirse 1-2 hafta sonra kontrolcüler geliyor, siz bu kursa hala devam ediyor musunuz, etmiyor musunuz diye. Her kursun özel sertifikası var.... Bunu özel bir firma yapıyor, buradan lisanslar veriliyor. Body- Pump örneğin; bunu kullanmak istersen bu firmaya gitmelisin, antrenörün buraya gidiyor, öğreniyor, kulübe geliyor sen de bu kursu lisansla açabiliyorsun.....”

#### **Gençler Birliği Spor Kulübü e.V.**

“Denetleme yok. Sadece denetleme şu şekilde: Mesela; takımın gelir ve giderlerini buradaki vergi dairesine bildirmek zorundasınız. Bunu yapmadığınızda, siz bir “verein” olarak almış olduğunuz haklardan yararlanamıyorsunuz. Bazı takımların büyük gelirleri var; onların vergilerini ödemek lazım, siz devlete bunu gösterdiğinizde size sahayı veriyor..... Bizim bir vergi durumumuz yok çünkü; gelirimiz yok.”

#### **Pulheimer Sport-Club e.v**

“2 şekil var. Burada yaptığımız ana şey “spor” üzerine bir kontrol yok. Salonlarda neler oluyor, vs. Uzmanlarımız kanalıyla bunları öğrenmekteyiz. Bu antrenörlerimizin ve nitelikli personelimizin fikirlerine dayalıdır. Burada bir sportif hayat sürüyoruz.... Şampiyona varsa bir şeyler yapılmalıdır; bu bizim temel görevimizdir. Bütün yönetim ve gelip giden para kurallar şeklinde BGB'de (Anayasa) belirlenmiştir. Yapmamız

gereken yasamız gereği yönetmeliğe ve vergi ofisine uymaktır. Bir denetleyicileri vardır. Vergi dairesi tarafından kontrol edilirdi, bu da onlara bağlıdır. Sonra defterlerimize bakarlar, “Her şey vergilendirme kuralları dahilinde mi?” diye, sonra da ceza yeriz.... Diyebiliriz ki; küçük bir şirketi denetler gibi olan bu yöntem çok zordur. Her zaman eğitimli bir muhasebeciniz yoktur çünkü; biz gönüllülerle çalışırız. Fakat onlar gelir, fabrikalara dükkanlara uyguladıkları kuralları bizi denetlerken uygularlar. Bu şekilde olmayacağının söylenmesi gereken bir şeydir bu. Çünkü imkanlarımız yok ve tam eğitimli bir vergi görevlisi vs. tutmak için paramız yok.”

#### **S.C. Fortuna Köln**

“Mesela; sponsorlarımızdan para alıyoruz %19’unu vergi olarak ödemeliyiz. Şirket %19 almalı. Bunu kontrol ediyorlar. Biz vergi sistemi ile denetleniyoruz. “Vorband” (federasyon) tarafından denetleniyoruz; bir oyuncunun kontratı var mı ya da oyuncu amatör mü gibi konularda. Üyelerimiz tarafından denetleniyoruz. Üyeler bir raporlama sistemi alıyorlar. Bakıyorlar, eğer biri para alıyor mu, sponsordan para alıyor da birinci takıma vermiyor mu? Rapor ediyorlar. Üyelerimiz bizi bu şekilde denetliyor. Yani, denetleme çeşitli; devlet, federasyon ve üyeler.”

#### **Sv Union Rösrath e.V.**

“Denetleme yok. Finansal olarak bazı kontroller var. Vergilere bakan kişiler kontrol ediyor”

#### **A.Y.I.S.K.**

“Kulüplerin ciddi yönetim kurulları, hakikaten spor yapmak için kurulan yönetim kurullarından başka denetleyecek kimse olamaz. Olmaması da gerekir .... Kulüplerde biliyorsunuz denetleme organları var. Onlar bütün hesapları kontrol ederler. Mali olarak ederler. Biz de her sene nisan ayında bu denetleme kurullarının raporlarını, bilançolarını, işletme defterlerini, gelir giderleri tablo şeklinde içişleri bakanlığı dernekler masasına beyan usulüyle internetten gönderiyoruz.... Toplumsal denetleme mekanizmaları da getirilmesi lazım....

#### **Çınarlı S.K.**

“Tabi biz yıllık olarak beyanname veriyoruz kontrol için ya da arada sırada muhasebe defterlerimiz denetleniyor. Ama burada önemli husus şu; spor faaliyetlerimizi denetleyen, faaliyet raporlarını inceleyen bir birim yok. Bunun için kapı kapı gezilmesi gerekmiyor, açsınlar listelere baksınlar, kim başarılı, hangi kulüp

Çalışmıyor görsünler! Bu ülkede insanların isimlerine açılmış kulüpler var mesela; sizin adınıza kulüp açıyorum, ne yaptığım belli değil. Bu konuda bir eksiklik var.”

#### **Denizli Gücü S.K.**

“İller bazında Amatör Spor Kulüpleri Federasyonu’na bağlı komitelerimiz var, denetleme ve tertip komiteleri. Onlar tarafından denetleniyoruz. Aynı zamanda gözlemciler var gerek takımları gerek maçları yöneten hakemleri gözlemleyen. Bunlar tarafından denetleniyoruz. Kararlar o tertip komiteleri tarafından alınıp cezalar kulüplere yine ASKF tarafından iletiliyor..... İşin mali kısmıyla çok bir bilgim yok ama... Her şeyi kayıt altına aldıığımız defterler var, o defterlerdekilere noter onayıyla ilerleyen belirli bir muhasebeden geçen resmi defterler.

#### **İletişim S.K.**

“Gençlik Spor Genel Müdürlüğü, Milli Eğitim Bakanlığı... Bizim adresimiz okul olduğu için. Gerek gördüklerinde, zaman zaman denetlerler, bu denetlemelerin hepsine açığız. .... Mali yönden valilik denetler. Senelik bir bildirimde bulunuluyor bununla ilgili. Bu bildirim sonucu ihtiyaç duyduklarında denetliyorlar.”

#### **Orman Spor G.S.K.**

“İki türlü. Biri derneklerle ilgili birim denetliyor, yaptığımız şeylerle ilgili. Onlara zorunlu olarak her yıl gönderdiğimiz elektronik beyannameler var. Genel kurulla ilgili bilgiler var; dernekler denetliyor. Bir de işte mali açıdan da bizim mesela küçük bir bfemiz var, maliye bakanlığına bağlı ilgili vergi daireleri denetliyor....”

**Tablo 12. Katılımcıların Spor Kulüplerinin Denetlenmesine İlişkin Görüşlerinde Vurguladıkları Noktalar**

| <b>Spor Kulübü</b>               | <b>Vurgulanan Noktalar</b>                                                                                                                                    |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ALMANYA</b>                   |                                                                                                                                                               |
| Athletik Sport Verein / ASV e.V. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bazı etkinlikler için sertifika veren kurumlar denetler</li> </ul>                                                     |
| Gençler Birliği Spor Kulübü e.V. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vergi dairesi denetler</li> </ul>                                                                                      |
| Pulheimer Sport-Club e.V.        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sportif bir denetleme yok</li> <li>Vergi dairesi denetler</li> </ul>                                                   |
| SC Fortuna Köln e.V.             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vergi dairesi denetler</li> <li>“vorband” denetler</li> <li>Üyeler denetler</li> </ul>                                 |
| Sv Union Rösrath e.V.            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Denetleme yok</li> <li>Vergi dairesi denetler</li> </ul>                                                               |
| <b>TÜRKİYE</b>                   |                                                                                                                                                               |
| A.Y.I.S.K.                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kulüplerin denetleme organları denetler</li> <li>Dernekler masasına yıllık beyanname verilir</li> </ul>                |
| Çınarlı S.K                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dernekler masasına yıllık beyanname verilir</li> <li>Sportif bir denetleme yok</li> </ul>                              |
| Denizli Gücü S.K                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>ASKF komiteleri denetler</li> <li>Gözlemciler denetler</li> </ul>                                                      |
| İletişim S.K.                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>GSGM denetler</li> <li>Milli Eğitim Bakanlığı denetler</li> <li>Dernekler masasına yıllık beyanname verilir</li> </ul> |
| Orman Spor G.S.K.                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dernekler masasına yıllık beyanname verilir</li> <li>Maliye Bakanlığı denetler</li> </ul>                              |

Spor kulüplerinin denetlenmesine ilişkin görüşler incelendiğinde Almanya'daki katılımcıların daha çok “vergi dairesi denetler” görüşünü vurguladıkları, Türkiye'dekilerin ise denetlemenin “dernekler masasına verilen yıllık beyanname” aracılığıyla gerçekleştiğini ifade ettikleri görülmektedir.

### **Spor Kulüplerinin Güncel Sorunları**

Araştırmanın dördüncü ve son boyutunda spor kulüplerinin güncel olarak karşılaştıkları sorunlar ve bunlara ilişkin çözüm yolları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Konuya ilişkin verilerin toplanması için katılımcılara ikişer soru sorulmuş ve alınan yanıtlar incelenmiştir.

Kulüplerin güncel sorunlarını belirlemek üzere katılımcılara “Bir spor kulübü olmanın güçlükleri nelerdir?” sorusu yöneltilmiş, alınan yanıtlar aşağıya aktarılmıştır.

#### **Athletik Sport Verein- ASV e.V.**

“İnsanlar vücutlarının tepki vermesine izin vermiyor. Bir şeylerin yanlış gittiğini görüyor ama; bunun için hiçbir şey yapmıyor. Sürekli paradan bahsediyorlar. Bu Almanya'daki temel problem; Almanya'da kötü bir yemek kültürümüz var ama; kimse bununla savaşmak için bir şey yapmıyor. Amerika'daki gibi her geçen gün şişmanlayan çocuklarımız var. Devlet fark ediyor ama hiçbir şey yapılmıyor. Bu bir para meselesi. Güzel olan 60 yaşını geçen insanlar bugünlerde düzenli spor yapmaya başladı. .... Zaman çabuk geçiyor, herkes sporu unutuyor, başka insanlarla iletişimi unutuyor, kendi yaşantısını unutuyor. Büyük bir spor kültürü kalmadı, küçüldü, orada burada buluyorsunuz ama; büyük bir kültür kalmadı. Ekonomi büyürse kapitalizm ile toplum değişirse bu spor konusu da kaybolup gidiyor.... Bu kulüp özel bir kulüp, aileler için tanışmak için iyi. Geçen sene 700 kişi geldi; çocuklar aşağıda "kindergarten"da; büyükler yukarda spor yapıyor. Bu özel bir durum ama genelde Almanya'da durum kötüye gidiyor.”

#### **Gençler Birliği Spor Kulübü e.V.**

“Şimdi bir spor kulübünde genellikle gelen çok çeşitli düşüncede veya aileden alınmış bazı yetenekler kulüpte de kendisini gösteriyor. Mesela; buradaki bazı



arkadaşlar var yetişkin, her şeyini konuşabiliyorsun. Bazı arkadaşlar da var aralarında sorun çıkarıyorlar. Buna genelde biz ve antrenörler dikkat ediyorlar. Büyük bir sorunumuz yok....”

#### **Pulheimer Sport-Club e.V.**

“Burada herkesin sporu bulunabilir; o yüzden herkes dahil olsun istiyoruz. Önce çocukları alıyorsunuz, üniversitedeki profesörlerin kan dolaşımı gibi konularda vücut için iyi olduğunu tespit ettiği bir şeyleri öğrenme disiplini veriyorsunuz, büyükleri de alıyoruz. İlk öncelik çocuklar ama; yetişkinleri de almalısınız. Onlara da şans vermelisiniz.... Burada, NRW devlet yönetimi tarafından bakılmak istemiyoruz. Şimdi onların kendileri için küçük ama bizim için büyük bir parayı alması yasallaştırıldı. Bize göre bundan biraz daha fazlası yapılabilirdi. Çünkü; çoğu zaman üyelere daha çok ders verebilmek için daha çok sahaya, hatta salona ihtiyaç duyuyoruz. Buna hiç diyemeyiz ama çok iyi değil ve daha da iyileştirilebilir.”

#### **S.C. Fortuna Köln**

“Para, büyük bir problem. 10-20 yıl önce spora sponsor olan başka bir sistem vardı. Daha çok para ve bu dünya çapında, küreselleşmiş şirketler gibi değil; başka ideolojideki şirketler vardı. Yönetenlerinin kazandıkları parayı yaşadıkları şehre geri veren şirketler vardı. Futbol bunun bir parçasıydı. İnsanlar kendi kulüplerinin gelişmesi için para veriyorlardı. Bugün bu daha az. Bu durumda, her şey değişirken, güçlükler yaşıyorsunuz, tek başınıza olamazsınız. Bu Fortuna’nın stratejisi. Öbür basamaklar “hep daha fazla para, daha fazla para...” şeklinde devam ediyor.... Bir başka şey; vergi sisteminin desteğinin harcamalar olması. Burada yaptığımız şey devlet ve toplum için. O yüzden kulüp için daha fazla destekleyici bir şeyler düşünülmelidir. Kulüpten aldığın bir şey daha çok desteklenmelidir.”

#### **Sv Union Rösrath e.V.**

“Şimdiki avantajları bu kulüp ücret ödemiyor tesislere salonlara, ileride bunlar ücret keserlerse kulüpler için de bir problem olur bu. Para konusu büyük bir problem olur. Şimdi bizim takımımız 1. takım. Küçük ligde oynuyor bir üst lige çıkarsa daha iyi oyuncu isteriz. Bunun için de para lazım sponsor lazım. Bunu üye ücretlerinden çıkaramayız. Orada problemler görüyorlar.”

#### **A.Y.I.S.K.**

“Belirli başlıklar altında tabi. Sportif zorlukları var, idari zorlukları var bir de mali zorlukları var. Üç açıdan bakabilirsiniz olaya. Diğer taraftan bizim taraftarımız yok

diğer kulüplerin var, o da bir sorun. Diğer kulüplerin hakemlerle sorunları var, profesyonel anlamda söylüyorum. O da çözülmesi gereken bir sorun. Bizim öyle sorunlarımız yok. Bizim amatör kulüpler, için geçerli idari, mali ve sportif sorunlar var....”

#### **Çınarlı S.K.**

“... şu anda Adana’daki en güzide kulüplerinin hepsinin %80’i sosyal tesis. Avrupa ile aramızdaki fark bu. Tabi GSGM teşkilatı da önemli. Bir kere teşkilat kurulduğunda sporun bir ülkenin yönetilmesinde gençliğin geleceğe hazırlanmasında en önemli olduğu yıllardır.... Eskiden Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı tekti. 80’den sonra ikiye ayrıldı. Orada sporun bitişi başladı çünkü; sporun özü okullardır, en kolay ulaşabileceğiniz gençliğin de alt yapısı ilköğretim okullarıdır, bunu birbirinden ayırdınız sonra da bakanlığa bağlı Gençlik Spor Genel Müdürü ve her il ve ilçede müdürlük gibi hantal bir yapıdasınız. Bir de federasyonlar.... Hantal bir devlet yapısı var. Tesisler, GSGM bünyesinde.... Şimdi özerk federasyonlar çerçeve statüsünde bir madde var. Bütün federasyonların da tüzüklerinde var; federasyonlar GSGM’ye bağlı spor tesislerini talep etmeleri ve Genel Müdürlük’le protokolde anlaşmaları suretiyle, 49 yıllığına federasyon işletebilir. Hatta ve hatta uygun gördüğü personelini de bünyesine almak kaydıyla der. Ama maalesef hiçbir hayata geçmez, o kanun kitapta yazılı....”

#### **Denizli Gücü S.K.**

“Spor kulübü olmak tabi ki zor. Yasal prosedürlerden biraz önce de bahsettik onlar mutlaka zorluyor bizi ama; devletin bizim gibi belli noktalarda artık bu amatör spor kulüplerine yaptırımını artırması lazım tesisleri artırması lazım. Bir de artık insanlar yardım toplayıp cami yaptırmayı bıraksınlar, spor tesisi yapsınlar. Yok! Çünkü; çocuklar mahalle aralarında top oynarken araba çarpıyor. Artık mahalle aralarında top oynayacaklar yerler yok, eskisi gibi geniş araziler yok ki top oynasınlar, her yer inşaat oldu. Böyle yerlere çok ihtiyacımız var....”

#### **İletişim S.K.**

“Kuruluşundan itibaren çok ciddi sıkıntılar var. Bir kere spor kulübü kurmak zor bir iş. Ardından bu spor kulübünü yürütmek, oyuncu bulacaksınız, spor salonu bulacaksınız, para bulacaksınız, antrenör bulacaksınız ve bunu üretken bir şekilde sürekli devam ettireceksiniz. Türkiye’de spor kulübü kurmak da yönetmek de yürütmek de çok zor iş. Bir sürü sorunu var dediğim gibi; parasından tutun da antrenörüne kadar hepsi sorun.”

### **Orman Spor G.S.K.**

“Öncelikle tabi, eğer branşlarda faaliyet gösteriyorsanız, bu işi yürütebilmeniz için paraya ihtiyacınız var. Birinci öncelik bence maddi kaynak. Eğer maddi kaynağı sağlıyorsanız eğer tesis malzeme gibi şeyleri giderebilecek noktaya geliyorsunuz.... Tabi bizim tesisimizin olması bizim için bir avantaj, oraya ekstra bir şey harcamıyoruz. Ama o tesisin işletilmesine yönelik giderler bizim oldukça belimizi büküyor. Bizim kurum elektriğini suyunu karşılama yakıtını ödese bize o şekilde yardımcı olsa biz, oradaki harcamaları yapmasak çok daha sağlıklı oluruz. Belki oraya yapacağımız harcamaları çocuklara yönelik başka etkinliklerle de değerlendirebiliriz.”

**Tablo 13. Katılımcıların Spor Kulüplerinin Güncel Sorunlarına İlişkin Görüşlerinde Vurguladıkları Noktalar**

| <b>Spor Kulübü</b>               | <b>Vurgulanan Noktalar</b>                                                                                                                         |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ALMANYA</b>                   |                                                                                                                                                    |
| Athletik Sport Verein / ASV e.V. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kötü beslenme alışkanlıkları</li> <li>• Spor kültürünün azalması</li> </ul>                               |
| Gençler Birliği Spor Kulübü e.V. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kişiler arası sorunlar</li> <li>• Büyük bir sorun yok</li> </ul>                                          |
| Pulheimer Sport-Club e.V.        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eyalet yönetimine para vermek</li> <li>• Saha ve tesislere duyulan ihtiyaç</li> </ul>                     |
| SC Fortuna Köln e.V.             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mali güçlükler</li> <li>• Vergi sistemindeki avantajların azlığı</li> </ul>                               |
| Sv Union Rösrath e.V.            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gelecekte doğabilecek finansal sorunlar</li> </ul>                                                        |
| <b>TÜRKİYE</b>                   |                                                                                                                                                    |
| A.Y.I.S.K.                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sportif güçlükler</li> <li>• Mali güçlükler</li> <li>• İdari güçlükler</li> <li>• Taraftar yok</li> </ul> |
| Çınarlı S.K                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hantal devlet yapısı</li> <li>• Tesisler</li> </ul>                                                       |
| Denizli Gücü S.K                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yasal prosedür</li> <li>• Tesisler</li> </ul>                                                             |
| İletişim S.K.                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yasal prosedür</li> <li>• Mali güçlükler</li> <li>• Tesisler</li> <li>• Antrenör</li> </ul>               |
| Orman Spor G.S.K.                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mali güçlükler</li> </ul>                                                                                 |

Spor kulüplerinde yaşanan güncel sorunlara ilişkin katılımcı ifadeleri incelendiğinde, Almanya ve Türkiye’de “mali güçlüklerin” ön planda ortaya konulduğu, bundan başka Türkiye’de “tesislerin” önemli bir sorun olarak belirtildiği ancak; Almanya’da kulüplerin kendi işleyişlerine göre çeşitlilik gösteren sorunların ifade edildiği görülmektedir.

Araştırmanın bulgularından da anlaşılacağı üzere her iki ülkede de spor kulüpleri çeşitli konularda problemler yaşamaktadırlar. Bununla birlikte, çalışmanın bu boyutunda, yaşanan sıkıntıların önlenmesi ya da sorunların kaçınılması için gerekli olan tedbir ve çözümler ile ilgili spor kulübü temsilcilerinin görüşlerini almak üzere katılımcılara “Sorunlardan kaçınmak için neler önerirsiniz?” sorusu yöneltilmiştir. Alınan yanıtlar aşağıdaki gibidir.

#### **Athletik Sport Verein- ASV e.V.**

“Tek bir çözüm yoktur. Çünkü çok fazla yapılanma vardır. Bütün yaşamlarında şunları bunları yapsınlar diye insanları çok gençken harekete geçirmeniz gerekir. Gördüğümüz iyi bir şey var; bir grup çocuk var, ilk grup 3 yaşında, “forkids” adı altında, daha çok oyun ve bundan başka motorik şeyler veriliyor. Bunu o yaşlarda kazanırsan, onları bütün hayatları boyunca tutabilirsin. Göreceğiz. Buraya 3-4 yaşında gelenlerin şimdi kendi çocuklarıyla geldiklerini görüyoruz.... Buna, “aile ilişkileri” diyoruz. Bunu görmek güzel. Ama bununla arasında bir nesil vardı ki; böyle yapmadık ”

#### **Gençler Birliği Spor Kulübü e.V.**

“Bir yerden herhangi bir şey beklemek için önce kendiniz bir şey yapmalısınız. Türkiye’den değil ama; burada ticaret yapan arkadaşların isterlerse spor kulüplerine çok büyük yardımları olabilir. Eğer bir spor kulübüne yardım yaparsanız ödediğiniz vergiden düşürme imkanınız var. İlerde mesela; bunu şu şekilde düşünmek lazım. Çevredeki Türkiyeli arkadaşlara durumu anlatıyorum; “Siz bana başkan olarak yardım etmiyorsunuz, siz kulübe orada oynayan çocuklara onların çocuklarına, yeğenlerine yardım ediyorsunuz.” diyorum. Burada mesela bizim bir oyuncumuz beni çok utandırıyor ama uyuşturucu satan gruplarla takılmaya başladı, futbolu bıraktı. ‘Biz bir hata yapmış olmalıyız’ diyorum. Kulübün imkanları yeterince cazip olsaydı belki o çocuk böyle

olmaz, topluma yararlı olurdu. Şimdi hem kendisine hem de topluma zarar veren bir halde. “

#### **Pulheimer Sport-Club e.v**

“Örgütsel anlamda bir şey yapılması gerektiğini düşünmüyorum. Örgütleri yapılarında sorun yok. Bu politikacıların sağlıklı bir topluma sahip olacağız dediklerinde, bu sağlık kurumlarına okuldaki çocuklar için para yardımı ve yatırım yapıp yapmamaları sorunu. Bu okulda başlar. Çocuklara kendilerini oyun, dans, tenis vs ile hareket ettirmeyi öğrenmeleri için bir hakkın verilmesi çok önemli.... Bizim kendimiz için dileyeceğimiz bu kulüp için daha kolay bir vergi sistemi olacaktır. Vergi danışmanına ihtiyaç duymayacağımız vb daha kolay yollar bulunabilir. Devletin yerleştirebileceği bir şey. Devlet bunu değiştirip daha kolay kurallar bulabilir.”

#### **S.C. Fortuna Köln**

“ İnsanlardan başlayarak bir spor sistemi tesis etmek. Almanya’da bizim de bazı problemlerimiz var. Ekonomi kötüye gittiğinde kulüp sistemini kurmakta sorunlar yaşadık, insanlar ne alacaklarını sordular. Vergi fikrinin bir kısmında olduğu gibi. Bu bir problem. Buna göre hareket etmek gerek. ”

#### **Sv Union Rösrath e.V.**

“....Yeni antrenör gelirse ona dikkatli olarak bakmak lazım. Bir problem var mı? Onlar da kişileri sokuyorlar, dışarıdan bir sporcu gelirse ve illa burada oynamak istiyorsa psikolojik sorunları var mı ona bakıyorlar. Bu bir önlem. Çok sorun görmedikleri için öneri de getiremiyorlar.....”

#### **A.Y.I.S.K.**

“Öncelikle spor kulüpleri kanunun çıkarılması lazım. Oradan hareketle kulüpler zaten kendilerini hem idari yönden hem mali yönden hem de sportif yönden yeniden yapılandırmaya gidecektir.... İyi bir yeni organizasyon. Sistem yeniden kurulacak, sistemin bütün çarkları çalışacak. Sistem bir bütündür, bunu bir bütün olarak görmek lazım; idari yönden çalışacak; mali yönden çalışacak; sportif yönden çalışacak.... Tarım Bakanı bana neden baksın; bana sporla ilgili olan adam baksın, spordan anlayan dama baksın, benim dilimi anlasın. Kulüplerin zorluklarını anlasın, keşfetsin. Ona göre orada yapılanmalar olsun. Orada Genel Müdürlük’teki adamlar ne iş yaparlar yahu? Adam kalkmış Kahramanmaraş’a yüzme havuzu yaptırmış, siyaset. Ondan sora demişler ki; “İyi tamam da nerede sporcu?” Kahraman Maraş’ta bir tane yüzücü yok. Antrenör? Antrenör de yok. “E ne yapacağız?” demişler. “Şu havuzun dibine minderi serelim güreşçiler bari

idman yapsın” demişler. Bu olacak şey mi yahu? Böyle spor bakanlarıyla beraber oldum. Adam kendi memleketine kahvelere kadar yeşil halı döşettirdi. Üç voleybol sahası var, kimsenin oynadığı yok, ne şekilde yapıldığı belli, dördüncüyü yaptırıyor! Oradaki muhtarın, ilçe başkanın vs baskısı var! İlla ki yapacaksın! Benim yanımda olan şeyler bunlar.”

#### **Çınarlı S.K.**

“Şimdi işin içine amatör spor olarak girdiğin zaman, burada yapılması gereken bu şekilde büyük kulüplere imkan sağlanan aynısını küçük kulüplere de sağlanması. Bu küçük kulüplere sağlanırken işin içine yine siyaset girerse ki bu her ilde yaşanıyor, kulüp kurmak çok kolay, hemen uyanıklar apar topar kulüp kurup tesisi ilgili devlet kuruluşundan alabiliyorlar. Sen istediğin kadar milli takıma sporcu ver istediğin kadar sporla uğraş, hiç umurlarında değil onlar için benim felsefemi güden, benim gibi düşünen insanlar, bizden olanlar, olmayanlar önemli.... Öncelikle tesis sorununa çözüm getirilmeli. Kulüplere kendilerini ait hissedecekleri tesisler tahsis edilmeli ki kulüpler buralarda vatandaşa da spor yaptırсын, üyelik sistemi ile kurumsallaşabilsin. Bunun için de devletin kulüpleri tesis yapmak üzere teşvik etmesi belki de para vermesi ya da gelip kendisinin yapması şart. Spor kulüplerinin kendi iradeleriyle düzgün işleyen bir konfederasyon kurmaları şart ya da TASKK yeniden yapılanıp zihniyet değiştirmeli.”

#### **Denizli Gücü S.K.**

“.... İyi sağlıklı bir nesil istiyorsak, gerçekten ahlaklı bir nesil istiyorsak –ki bunun sporla geleceğini düşünen biriyim ben, çünkü sporun insanı her türlü kötü alışkanlıktan uzaklaştırdığını düşünen biriyim- o anlamda da devletin bir kere bu konuda kesinlikle kendi politikasını gözden geçirmesi gerektiğini düşünüyorum. Onun haricinde ben yine cebinde parası olup yatırım yapan insanlara da bunu söylemek istiyorum, eğer belli bir yatırım yapma ya da belli bir bağış yapmayı düşünüyorlarsa, bunu hep göz önünde, reklam için yapmayı bir yana bıraksınlar. Spor herhalde bir yere yardım yapılacaksa akla en son gelen yerlerden biri. Spora aktarılmasında fayda olabileceğini düşünüyorum. Çünkü Türkiye’de yardımlarla pek çok şey yapılabilir..... ”

#### **İletişim S.K.**

“Önce spor bilincini yerleştirmek lazım; kreşlerden anaokullarından tutunda medyanın desteğiyle çok ciddi bir spor bilinci vermek lazım. Arkasından da okullara ve mahalli belediyelere dayalı ciddi spor kulüpleri kurarak bunları geliştirmek lazım. Dolayısıyla ilköğretimden itibaren, anaokullarından itibaren yetenekli çocukları mahallelerde, belediyelerde toparlayabilirsiniz. Türkiye’de yetişecek olan sporcuların da

sayısı artacaktır. Ama tabi burada, yine dönüp spor bilincine atıfta bulunmak lazım. Çünkü veli eğer istekli olmazsa, öğrenci rahat rahat sporunu yapamazsa yani; bir taraftan eğitimi kaçırarak, derslerden alınarak, maçlara koşarak ama eğitimi yarıda kalarak bu işin yürümeyeceği göz önünde alındığında bu sporculara ekstra bir eğitim, belki etütlerle desteklenerek yürütüldüğünde veli de bunu kabul edecektir.... Hem çocuk yaptığı işten para kazanıp hem de onu ekstra etütlerle diğer öğrencilerle anı seviyede yetiştirebilmek lazım. Bu da ancak; sanırım mahalli idareleri belediyeler tarafından desteklenirse her mahallede kurulacak olan kulüplerle ya da okulların kendi kulüpleriyle ciddi bir şekilde yürütülebilecektir diye düşünüyorum. Merkezi sistemden çok mahallelere, okullara dayalı bir sistem olursa, herkes kendi ihtiyacından doğan bir şekilde belli bir spora yönelecektir.”

#### **Orman Spor G.S.K.**

“Sponsorluğun biraz daha teşvik edilmesi lazım. Bu nasıl olabilir; kurumunda ya da işletmesinde şu kadar personel çalıştıran bir kulübe sponsor olacak zorunluluğu getirilebilir. Kurumları da mecbur bırakmak zorunda kalınabilir. Zaten belirli bir büyüklüğe sahipse iş gücü o sponsorluğu kaldıracak düzeydedir. Zaten direk olarak vergiden düşeceği için devlete ödenecek bir kaynaktır. Veya devlet GSGM vasıtasıyla kulüpleri destekleyebilir. Oradan kaynak aktarılabilir. Sponsorluk benzeri bir şey oluyor zaten; ha sponsorlar vasıtasıyla devletin kaynakları aktarılmış ha kendisi direk olarak aktarmış. Burada da işte denetim çok iyi olmalı. Yani bu kaynakların gerçekten yerinde kullanılıp kullanılmadığına bakmak gerekir.”



**Tablo 14. Katılımcıların Spor Kulüplerinde Karşılaşılan Sorunlara Yönelik Önerilerine İlişkin Görüşlerinde Vurguladıkları Noktalar**

| Spor Kulübü                      | Vurgulanan Noktalar                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ALMANYA</b>                   |                                                                                                                                                                                                                       |
| Athletik Sport Verein / ASV e.V. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Çocukken hareket eğitimi verilmeli</li> <li>• Devlet eğitime yatırım yapmalı</li> </ul>                                                                                      |
| Gençler Birliği Spor Kulübü e.V. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kişilerden para yardımı alınmalı</li> <li>• Kulüp imkanları cazip hale getirilmeli</li> </ul>                                                                                |
| Pulheimer Sport-Club e.V.        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Çocukken hareket eğitimi verilmeli</li> <li>• Vergi sistemi kolaylaştırılmalı</li> </ul>                                                                                     |
| SC Fortuna Köln e.V.             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• İnsan temelli bir spor sistemi kurulmalı</li> <li>• Vergi sistemi kolaylaştırılmalı</li> </ul>                                                                               |
| Sv Union Rösrath e.V.            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kulübe alınacak personele dikkat edilmeli</li> </ul>                                                                                                                         |
| <b>TÜRKİYE</b>                   |                                                                                                                                                                                                                       |
| A.Y.I.S.K.                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spor kulüpleri kanunu çıkarılmalı</li> <li>• Sistem yeniden kurulmalı</li> </ul>                                                                                             |
| Çınarlı S.K                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Büyük kulüpler ile küçük kulüplere eşit imkanlar verilmeli</li> <li>• Kulüplere tesis sağlanmalı</li> <li>• Sağlıklı bir konfederasyon oluşturulmalı</li> </ul>              |
| Denizli Gücü S.K                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Devlet spor politikalarını gözden geçirmeli</li> <li>• Spor için yardım toplanmalı</li> </ul>                                                                                |
| İletişim S.K.                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spor bilinci kreşlerden itibaren geliştirilmeli</li> <li>• Sporcu öğrenciler desteklenmeli</li> <li>• Yerel yönetimlere ve okullara dayalı bir sistem getirilmeli</li> </ul> |
| Orman Spor G.S.K.                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sponsorluk desteklenmeli</li> </ul>                                                                                                                                          |

Almanya'daki katılımcılar en çok spor kulüplerinin güncel sorunlarının önüne geçmek için “hareket eğitimi verilmesini” önerirken Türkiye'deki katılımcılar ifadelerinde “sistemin yeniden kurulması”, “kulüplere tesis sağlanması” “spor bilincinin oluşturulması” gibi çeşitli önerileri vurgulamışlardır. Almanya ile Türkiye'deki kulüpler spor ve hareket eğitiminin verilerek spor bilincinin oluşturulması noktasında benzer bir farkındalık gösterse de diğer hususlarda oldukça farklı bir tablo çizmişlerdir.

## 5- TARTIŞMA

Çalışmanın; “spor kulüplerinin yapısal durumu”, “spor kulüplerinin işletilmesi” “spor kulüplerinin spor yönetimindeki rolü ve fonksiyonları” ve “spor kulüplerinin güncel konuları” başlıkları ile belirtilen dört temel boyutuna ilişkin olarak izlenen süreçte ilk olarak “spor kulüplerinin yapısal durumu” incelenmiştir. Bu bağlamda ilk önce Türkiye ve Almanya’da spor kulüplerinin kuruluş aşamasına ilişkin veriler alanyazından toplanmıştır.

Veriler incelendiğinde Türkiye ve Almanya spor kulüplerinin kuruluşu açısından benzerlik göstermektedir. Nitekim her iki ülkede de amatör spor kulüpleri “dernek” statüsünde olup yasal olarak kar amacı gütmeyen örgütler olarak sınırlandırılmışlardır. Her iki ülkede de dernek statüsündeki spor kulüpleri belirli yasalar doğrultusunda kurulmaktadır.

Almanya’da Alman Medeni Kanunu’nun (Bürgerliches Gesetzbuch) 2. Bölümü derneklerin kuruluşu, örgütlenmesi ve tesciline ilişkindir.<sup>80</sup> Türkiye’de ise Dernekler Kanunu benzer şekilde kuruluş ilkelerini ortaya koymaktadır.

Her iki ülkede de bir spor kulübünün kurulması için ilgili kanunlar “en az 7 kişinin bir araya gelmesini” işaret etmektedir. Yine iki ülkenin de bahsi geçen kanunlarında dernek kurmak üzere başvurulduğunda bir “tüzüğün” oluşturulması şart koşulmaktadır.

Almanya’dan farklı olarak Türkiye’de bir derneğin “spor kulübü” olabilmesi için Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’ne tescil olması gerekmektedir. Böylece spor kulübü hem yasal olarak vasfını kazanmakta hem de sportif faaliyetler düzenleme hakkını kazanmaktadır. Almanya’da ise bir derneğin spor kulübü olması için herhangi bir zorunlu kayıt ya da

tescil uygulaması olmamakla birlikte, spor dallarında yarışmak ve faaliyetlere katılmak için ilgili federasyon ya da örgütleri üyelikleri gereklidir.Yani; Almanya’da spor kulüpleri sportif faaliyetlerini herhangi bir spor örgütüne tescil olmadan da sürdürebilir ancak tescil olmadıkları takdirde yarışmalara katılamazlar.

Araştırmanın bir sonraki aşamasında spor kulüplerinin hangi örgütlere bağlı olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

Almanya’da spor kulüpleri genellikle “Landensportbund” (LSB) denilen eyalet düzeyindeki spor birliklerine ve/veya “Kreiss sportbund” denilen bölge düzeyindeki spor birliklerine bağlıdır. Araştırmaya katılan spor kulübü temsilcilerinin ortak ifadeleri de bu yöndedir. Katılımcılardan tümü kulüplerinin Landensportbund’a, dördü “Kreiss” adı verilen bölgelerdeki spor birliklerine/federasyonlarına (kreiss sportbünde/ kreiss sportverbande) bağlı olduklarını ifade etmişlerdir. Yalnızca ASV Spor Kulübü Temsilcisi herhangi bir branşta liglerde yarışmadığı için “kreiss sportbund”a bağlı olduklarına dair bir ifade kullanmamıştır.

Bundan başka, Pulheimer Spor Kulübü Temsilcisi LSB’ye bağlı olmanın, bu örgütlerin üyeliklerini dikkate alarak aynı zamanda Alman Olimpik Spor Birliği’ne bağlı olmak anlamına geldiği yönünde görüş bildirmiştir. Fortuna Köln Temsilcisi ise spor sistemindeki bu hiyerarşiye bakarak kulübün dolaylı olarak Alman Futbol Federasyonu’na bağlı olduğunun altını çizmiştir. Her iki kulübün temsilcileri de kulüplerin farklı branşlar için “verband” adı verilen bölgesel spor dalı federasyonlarına olan üyeliğini de vurgulamışlardır.

Türkiye’de ise spor kulüpleri yasal olarak tanınmak için GSGM’ye, yarışma/müsabakalarda yer almak için de ilgili spor dalı

federasyonlarına tescil olmalıdır. Araştırmaya katılan spor kulübü temsilcilerinin tümü de kulüplerinin GSGM ve spor dalı federasyonlarına bağlı olduklarını vurgulamışlardır. Bunu yanısıra Orman Spor G.S.K Temsilcisi, Ankara Amatör Spor Kulüpleri Federasyonuna bağlı olduklarını da ifade etmiştir ki; bu üyelik zorunlu değil; gönüllü bir üyeliktir.

Genelde bir örgütün, özel de ise spor kulüplerinin her hangi bir yasal organizasyona üye olmaları kendilerini daha güçlü hissetmeleri adına önemli bir durum olarak yorumlanabilir. Bir spor kulübünün büyük bir organizasyona bağlı olması, hem yasal hak ve sorumluluklarını yerine getirilebilmesi hem de zaman zaman gerçekleştirilen sportif etkinliklere katılımı noktasında bir temsil özelliği göstermesi açısından gerekli görülmektedir. Bu noktada gelişmiş ülkelerde kabul gören spor yönetimi anlayışı genelde siyasi unsurlar, bürokratik sıkıntılar ya da yasal sınırlılıkları asgariye indirmek için, spor kulüpleri de dahil tüm spor yönetim birimlerinin devletten bağımsız, özerk bir örgüt altında toplanması şeklindedir. Özellikle Avrupa'nın çoğu kesiminde sporun destekleyen gönüllü sektördür.<sup>16</sup> İngiltere, Fransa, Almanya, İtalya, Finlandiya ve listeye eklenebilecek pek çok Avrupa ülkesinde amatör spor hükümet dışı bir “şemsiye örgüt” altında örgütlenmektedir.\*

Oysa araştırma sonuçları göstermektedir ki; Türkiye’de spor kulüpleri Almanya ve pek çok Avrupa ülkesinden farklı olarak halen bir devlet kurumunun çatısı altında varlıklarını sürdürmektedir. Bu, Türkiye’nin modern çağın gerektirdiği gibi kendi kendine yeten, demokratik ve

---

\* “Şemsiye örgüt” ifadesi İngilizce “umbrella organization” yerine kullanılmış olup “çatı örgüt” olarak da düşünülebilir. İtalya’da CONI (Comitato Olimpico Nazionale Italiano), Fransa’da CNOSF (Comité National Olympique et Sportif), Finlandiya’da SLU (Suomen Liikunta ja Urheilury) İspanya’da COE (Comité Olímpico Español), İngiltere’de CCPR (Central Committee of Physical Recreation) ve BOA (British Olympic Association), Almanya’da DOSB (Deutsche Olympische Sport Bund) ilk göze çarpan büyük “şemsiye örgütlerdir”.

bağımsız bir spor yönetimi anlayışından uzak olabileceğini düşündüren bir görüntüdür.

Almanya ve Türkiye’de spor kulüplerinin bir sınıflandırma ya da bir kategorizasyona tabi olup olmadıklarını öğrenmek üzere görüşmelerde katılımcılara sorular yöneltilmiş ve konuya ilişkin ilgili alanyazın incelenmiştir.

Alanyazında Almanya’da yasal olarak spor kulüplerinin bir sınıflamasından söz edilememektedir. Nitekim ASV e.V. Temsilcisi’nin “... *yasal süreçte kulüpleri sınıflandıran gibi bir kriterimiz yok*” ifadesi bunu teyit etmektedir. Bununla birlikte, ASV e.V. Temsilcisi kulübü “büyük bir kulüp” olarak diğer kulüplerden ayırmıştır. Sv Union Rösrath e.V., SC Fortuna Köln e.V. ve Gençler Birliği Spor Kulübü e.V. Temsilcileri, kulüplerini sosyal yönüyle tarif etmiş; bir başka deyişle sosyal yönlerini vurgulayarak kulüplerini sınıflandırmışlardır. Pulheimer Sport-Club e.V. Temsilcisi ise kulübü “çok branşlı” bir kulüp olarak diğer kulüplerden ayırdığını belirtmiştir.

Katılımcıların ifadelerine bakılarak Almanya’da kulüpler için yasal sınıflandırmanın yanısıra; zihinlerde oluşmuş ortak bir sınıflandırmanın da olmadığı söylenebilir. Bir başka deyişle; spor kulüplerinin türlerine ilişkin belli bir toplumsal algı yoktur, katılımcılar kendi bakış açılarına göre temsil ettikleri kulübün türünü değerlendirmişlerdir.

Sınıflama konusuna Türkiye özelinde bakıldığında ise spor kulüplerinin hangi faaliyetlerle uğraşabilecekleri ve ne şekilde adlandırılacağı hususları Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği çerçevesinde belirlenmektedir.<sup>55</sup> Adı geçen Yönetmelikte asıl olarak zikredilen spor kulübü çeşitleri Dernekler Kanunu’nda belirtilenlere paralel olarak *Gençlik Kulüpleri, Spor Kulüpleri, Gençlik ve Spor Kulüpleri ile*

*İhtisas Spor Kulüpleri*'dir. Diğer yandan yönetmeliğin 27. maddesi spor kulüplerinin daha başka biçimde adlandırılmalarına da zımnen müsaade etmektedir. Buna göre kuruldukları bünyeye göre *Müessese Kulüpleri*, *Okul Kulüpleri* ve *Askeri Kulüpler* de spor kulüplerinin sınıflandırılmasında karşımıza çıkan kulüp türleridir.

Türkiye'de görüşülen spor kulübü temsilcilerinin temsil ettikleri kulübün, sınıflandırmada ne tip bir kulüp olduğu hakkında bilgi sahibi oldukları görülmüştür; A.Y.I.S.K. Temsilcisi "*ihtisas kulübü*", Çınarlı ve Denizli Gücü temsilcileri "*spor kulübü*" olarak değerlendirildiklerini belirtirken İletişim S.K. Temsilcisi "*okul kulübü*" ve Orman G.S.K. Temsilcisi "*müessese kulübü*" olarak kuruma bağlı yönlerini vurgulamışlardır.

Bu noktadan bakıldığında Almanya ile Türkiye arasında yasal olarak sınıflama boyutunda bir farklılaşmadan söz edilebilir. Ancak; katılımcılardan A.Y.I.S.K. Temsilcisi'nin "*Şimdi, diğer kulüpler en az 5 dalda faaliyet göstermesi gerekir, örneğin adam futbol takımını kuruyor, yanına da konu mankeni olarak masa tenisini koyuyor, 5'e tamamlamak için satrancı koyuyor...*" şeklindeki ifadesinden de anlaşılacağı gibi Türkiye'de spor kulüplerindeki bu sınıflandırmanın yasal olarak sınırlılıklar ve yaptırımlar getirse de, uygulamada işlevsel olmadığı söylenebilir.

Araştırmanın ilk boyutunda son olarak spor kulüplerinin örgütsel yapılarını belirlemek üzere ilgili alanyazın tarandıktan sonra katılımcılardan konuya ilişkin görüş bildirmeleri istenmiştir.

Buna göre Almanya'da spor kulüplerinin tüzüklerinin öngördüğü biçimde örgütlendiği görülmektedir. Bununla birlikte katılımcıların ifadeleri örgütsel yapılanmada kulüpler arasında değişkenliği ortaya koymaktadır.

Gençler Birliği, Fortuna Köln ve Union Rösrath kulüplerinde Yönetim Kurulu bulunmaktadır. Yönetim kurulları kulübün işleyişine, politikalarına, yönetimine ilişkin kararlar alan temel organlardır. Kulüpten kulübe değişiklik göstermekle birlikte genelde başkan, as başkanlar, departman liderleri, komisyon üyeleri ve müdürler bu kurullarda karşımıza çıkan pozisyonlardır. Yönetim kurulunda alınan kararlar resmen belgelenir ve yürütmeye sokulur.

Bunun dışında çalışma grubundaki 3 kulüpte (ASV e.V., Pulheimer, Fortuna Köln) “Präsidium” (başkanlık), kulüp için bir karar mercii olarak karşımıza çıkmaktadır. Pulheimer Spor Kulübü Temsilcisi Präsidium’u “*departman liderlerinin bir araya geldiği*” bir oluşum olarak nitelendirmiştir. Bu kulüp aynı zamanda bir Senatoya da sahiptir. Benzer bir yapı “üyeler konseyi” adıyla Fortuna Köln’ün üst oluşumu olarak karşımıza çıkmaktadır. Fortuna Köln, ASV ve Union Rösrath kulüplerinde çeşitli konularda komisyon ya da departmanlar görölmektedir. Gençler Birliği Spor Kulübü ise yönetim kurulundan başka bölümlere, komisyonlara ya da benzeri parçalara ayrılmış bir yapıya sahip değildir. Bunun nedeninin bu kulübün yalnızca futbol branşında hizmet vermesi olarak düşünülebilir.

Türkiye’de ise kulüpler Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği’ne göre örgütlenmektedirler. Yönetmeliğe göre GSGM’ye tescil ve kayıtlarını yaptıran her spor kulübünün üç zorunlu organa sahip olmaları gerekmektedir. Bunlar genel kurul, yönetim kurulu ve denetim kuruludur.<sup>55</sup>

Araştırmaya katılan spor kulübü temsilcilerinin tümü bu zorunlu organlardan “yönetim kurulunu” vurgulamışlardır. Katılımcılardan ikisi (A.Y.I.S.K., İletişim S.K.) “Genel Kurula” üçü (A.Y.I.S.K., Çınarlı S.K, Denizli Gücü S.K.) “Denetleme Kuruluna” sahip olduklarını ifade etmiştir.



A.Y.I.S.K., yasal çerçevede belirlenmiş olan zorunlu organlar dışında, “çevresinde ün salmış, kulübe hizmet etmiş insanları” aldıkları bir de “Onur Kurulu” oluşturduklarını ve bu kişileri “kulübe kazandırarak kulübün tabiri caizse “vitrinini” genişletebildiklerini” ifade etmiştir.

Türkiye ile Almanya arasında kulüplerin örgütsel yapılarında dikkat çeken ortak nokta kulüplerin neredeyse tümünde mevcut bir organ olan “yönetim kuruludur”. Bununla birlikte Pulheimer SC ile İletişim S.K kulüp yönetiminin “gönüllülük ilkesine dayalı” olması hususunda da benzer görüş bildirmişlerdir. Buradan hareketle Almanya ve Türkiye’deki spor kulüplerinde yönetsel yapılanmanın birbirinden çok da uzak olmadığı düşünülebilir.

Bunun yanısıra, Türkiye’deki yönetmelikle hükme bağlanmış zorunlu organların kulübün örgütsel yapısında mecburi bırakılması durumu, Almanya’daki spor kulüpleri için söz konusu değildir. Bir başka deyişle Almanya’da spor kulüplerinin kendi yönetsel organlarını belirleyen ya da sınırlayan herhangi bir yasal uygulama yoktur. Almanya’da spor kulüpleri yalnızca tescilli dernek olmak üzere yerel mahkemelere başvurduklarında, Alman Medeni Kanunu’nun öngördüğü biçimde, genel kurullarının toplanma sıklığını ve yönetim kurullarını oluşturma biçimlerini tüzüklerinde açıkça belirtmek ile yükümlüdürler.<sup>80</sup>

Bu farklılığın bir nedeni olarak Alman spor kulüplerinin bağlı oldukları örgütlerin de hükümet dışı yapılar olması düşünülebilir. Zira Türkiye’de spor kulüplerine bu konuda zorunluluklar koyan kulüplerin bağlı bulundukları devlet organı GSGM’dür ve bu yasal zorunluluk genel müdürlüğe tescil olan spor kulüpleri için geçerlidir. Yine de GSGM’nin bu yaptırımının, zorunlu organların kulüplerin yönetilmesi için zaten gerekli ve işlevsel olan 3 organdan oluşması noktasında rasyonel bir uygulama

olduğu, böylece yeni kurulan, deneyimsiz spor kulüplerine yönetimlerini oluşturma aşamasında yol gösterebileceği düşünülebilir.

Araştırmanın ikinci boyutu araştırma kapsamındaki ülkelerde spor kulüplerinin nasıl işletildiğine ilişkin bulgular elde etmek üzere katılımcılarla yapılan görüşmeler ve ilgili alanyazının taranması yoluyla gerçekleştirilmiştir. Bu noktada ilk olarak çalışma grubundaki spor kulüpleri temsilcilerinden spor kulüplerinde profesyonel bir yönetici ile çalışma konusundaki görüşleri alınmıştır.

Almanya’da kar amacı gütmeyen amatör spor kulüplerinin “kamu yararına önemli katkıları” <sup>79</sup> olduğu daha önce belirtilmiştir. Şüphesiz kulüpler bu fonksiyonlarını yerine getirirken modern çağın gerektirdiği ölçütlere ayak uydurmak zorunda kalmaktadırlar. Kar amacı gütsün gütmesin işletmelerde sağlıklı bir yönetimin anahtarlarından biri profesyonel bir yönetici ile çalışmak olarak düşünülmelidir.

Almanya’daki katılımcıların yanıtları incelendiğinde; yalnızca ASV e.V. spor kulübünde bu alanda eğitim almış profesyonel bir yönetici görülmektedir. Her ne kadar Pulheimer S.C ve Fortuna Köln S.C Temsilcileri aslında kulüpte profesyonel bir yönetici istediklerini dile getirmiş olsalar da diğer dört kulüpte profesyonel bir yönetici bulunmamakta ve kulüp işleri gönüllüler tarafından yürütülmektedir. Bünyesinde profesyonel bir yönetici bulunmayan Pulheimer, Fortuna Köln ve Union Rösrath spor kulüplerinin temsilcileri bunun en önemli nedeni olarak, böyle bir istihdamın doğuracağı mali külfeti öne sürmüşlerdir. Pulheimer Spor Kulübü Temsilcisi’nin “... Biz de böyle tam zamanlı çalışacak kişileri istihdam etmek istiyoruz ama biliyorsunuz, eğer onlara çok para vermezseniz mesela; ayda 3000 (€) vererseniz bu bir şey ifade etmez. Ayda 6000 € ödemelisiniz ve bu 12 ayda çok eder.” ifadesi spor

kulüplerin kar amacı gütmeyen karakterlerinden ötürü profesyonel yönetici istihdam etmek için mali zorluklar çektikleri anlaşılabılır.

Bununla birlikte, Gençler Birliği Spor Kulübü hariç bütün kulüpler profesyonel bir yöneticinin bazı avantajları da beraberinde getireceği konusunda hemfikirdirler. Burada ASV e.V. Temsilcisi'nin “... *yönetici kalbiyle değil kafasıyla bakar olaylara*” ifadesi dikkat çekicidir. Katılımcıların ifadelerinden de anlaşılabileceği gibi, işlerin yoğunluğu, koordinasyonun zorluğu, kulüp başkanlarının duygusal kararlar alması gibi hususlarda profesyonel bir yöneticinin daha sağlıklı çözümler sunacağı açıktır.

Bu görüşün aksine; Gençler Birliği Spor Kulübü Temsilcisi ifadesinde, amatör kulüplerde duygusal bir bakış açısıyla işlerin yürütülmesinin kulüp yönetimi ile oyuncular arasında iyi ilişkiler geliştirmek başta olmak üzere birçok konuda daha avantajlı olduğunu, profesyonel bir yönetici ile bunun başarılmayacağını savunmaktadır. Bir başka deyişle Gençler Birliği Spor Kulübü Temsilcisi profesyonel bir yöneticinin avantajlı olacağına katılmamaktadır.

Türkiye’de ise çalışma grubuna katılan spor kulüplerinin hiçbirinde profesyonel yönetici bulunmamaktadır, ancak kulüp yöneticilerinin tamamı profesyonel bir yöneticinin olmasının kulüp için iyi olacağı yönünde görüş bildirmiştir. Buna ek olarak A.Y.I.S.K Temsilcisi “kulübün yönetimle irtibatını sağlayacak birisi”ne, İletişim S.K. Temsilcisi “kulübe vakit ayıracak birisi”ne, Orman Spor Temsilcisi ise “kulüpteki tüm işleri organize edecek birisi”ne ihtiyaç” duyduklarını ifadelerinde vurgulamışlardır.

Ne var ki; A.Y.I.S.K Temsilcisi ileride profesyonel bir yönetici istihdam edeceklerini belirtse de, Çınarlı, Denizli Gücü ve İletişim spor

kulüpleri temsilcilerinin ifadelerinde kulüpte profesyonel yöneticiyi karşılayacak mali gücün olması gerektiğini vurgulamışlardır. Bu noktada Almanya ve Türkiye arasında benzerlikler göze çarpmaktadır. Nitekim Alman spor kulüplerinin de profesyonel yönetici istihdam etmenin kulübe getireceği mali zorlukları ifade ettikleri görülmektedir. Başka bir ifadeyle; her iki ülkede de profesyonel yönetici istihdam etmek için amatör spor kulüplerinin karşısındaki en önemli engellerden biri mali kaynakların kıtlığı olarak düşünülebilir. Bu nedenle spor kulüplerinde işlerin gönüllü çalışanlar ile yürütülmesi sık rastlanan, yaygın bir durumdur.

Nitekim Avrupa'da ülkelerinin çoğunda gönüllülerin ulusal nüfustaki oranının %15'ten fazla olduğu ifade edilmektedir.<sup>88</sup> Almanya'da da spor yönetim organlarında gönüllü katılımı son derece yaygındır. Spor kulüplerine üye gönüllülerin sayısı 2,8 milyon kadar olup sporda fahri çalışan bireylerin milli ekonomik katma değere katkısı yıllık ortalama 8.5 milyar € dur.<sup>79</sup>

Araştırmanın işletmeye yönelik boyutunda kulüp çalışanlarının profilini ortaya koymak üzere sorulan sorulara alınan yanıtlar da bu manzarayı onaylar niteliktedir. Almanya'da araştırmaya katılan spor kulüplerinin dördünde (Gençler Birliği Spor Kulübü, Pulheimer, S.C. Fortuna Köln, Union Rösrath) kulüp işlerinin neredeyse tamamen gönüllüler tarafından yürütüldüğü görülmektedir. ASV e.V. spor kulübü ise hem şirket hem kulüp karakterli olması nedeniyle gönüllülerin yanı sıra ücretli çalışanların da bulunduğu bir yapıdadır. Dolayısıyla Almanya'daki spor kulüplerinde yaygın olarak gözlenen gönüllü katılımı çalışma grubu için de geçerlidir. Almanya'daki bu yaygın görüntünün nedeni olarak belki de Pulheimer SC Temsilcisi'nin de ifade ettiği gibi devletin gönüllüleri finansal olarak desteklemesi düşünülebilir. Gönüllülerin ayda vergiden muaf 400 € kazanabilmelerine olanak tanıyan ve bununla birlikte sağlık sigortası gibi masrafları da ortadan kaldıran bu sistem sayesinde

Almanya’da pek çok kişi “ikinci bir iş” olarak gönüllü faaliyetlerde bulunmaktadır. Pulheimer Temsilcisi’nin bu soruda ve Fortuna Köln Temsilcisi’nin de bir başka soruda ifadelerinde teyid ettikleri gibi örneğın; gerekli derecelere ve sertifikalara sahip bir antrenörün bir spor kulübünde gönüllü olarak çalışması için kulüp bu kişiye 2100 € ödemekte daha sonra kulüp bu meblanın tamamını vergiden düşürmektedir. Şüphesiz, devletin bu yöndeki desteğı Almanya’daki spora gönüllü katılımının yaygın oluşumunda önemli bir rol oynamıştır.

Araştırmanın bu aşamasında, kulüp yöneticilerinin gönüllü çalışanlara bakış açıları da tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu bakımdan Union Rösrath kulübü Temsilcisi’nin “ ... *Biz serbest çalışanlardan çok fayda görüyoruz, Almanya’da da bu çok yaygın.*” ifadesi gönüllülerin ücretli çalışanlara tercih edilmesi açısından dikkat çekicidir. Bununla birlikte, Fortuna Köln Temsilcisi “... *Bir takım içinde çalışmak zorundasınız. Bu birilerinin para almasıyla ilgili bir şey değil.*” ifadesi ile gönüllüler ile ücretli çalışanlar arasında herhangi bir farkın olmadığı yönünde görüş bildirmiş, ASV Temsilcisi de gönüllüler ile ücretli çalışanlar için “... *iş kalitesi aynı*” ifadesiyle buna paralel bir görüş sunmuştur.

Kulüpler, mali sıkıntılar nedeniyle ücretli çalışanlar istihdam etmekten kaçınırlar da şüphesiz; gönüllüler de tamamen ücretsiz çalışmamakta kendilerine kulüp için harcadıkları geri ödenmekte ya da düşük miktarlarda “cep harçlığı” almaktadırlar. Çalışma grubundaki Fortuna Köln ve Union Rösrath kulüplerinin ifadeleri de bunu doğrular niteliktedir.

Türkiye’de de, durum pek farklı değildir. Araştırma kapsamındaki spor kulüplerinin 3ünde çalışanların tümü, birinde ise çoğu gönüllülerden oluşmaktadır. Yalnızca bir müessesenin himayesi altındaki Orman G.S.K’nün yönetiminde bulunan gönüllüler dışında çalışanları

müessesinin atadığı elemanlardan oluşmaktadır. Bunun yanısıra A.Y.I.S.K Temsilcisi tıpkı Almanya'daki Fortuna Köln ve Union Rösrath spor kulüplerinin temsilcileri gibi ifadesinde “gönüllülere kulüp için harcadıkları geri ödendiğini” vurgulamıştır. Gönüllü çalışanların ulaşım ve çalıştıkları süre içindeki yeme-içme gibi masraflarının karşılanması oldukça yaygın bir durum olup, gönüllülerin daha sistemli çalışmalarına olanak tanıyan bir uygulamadır.

Türkiye’de araştırmaya katılan temsilciler gönüllü çalışanları ücretli çalışanlara göre daha olumlu yönde değerlendirmişlerdir. Bu konuda Çınarlı S. K. Ve Orman G.S.K. Temsilcileri gönüllülerin “daha özverili” olduklarını belirtirken Denizli Gücü S.K. Temsilcisi gönüllülerin kulübü ücretli çalışanlardan “daha çok sahiplendiğini” ifade etmiştir. Almanya’daki bazı katılımcıların gönüllüler ile ücretli çalışanlar arasında bir fark görmediği dikkate alındığında bu durum Türkiye’deki ücretli çalışanların, Denizli Gücü Temsilcisi’nin de *“Paralı çalışanlar bir memur zihniyetini ister istemez para verdikten sonra sahipleniyorlar, bu anlamda da bir verim düşüklüğünün olduğuna inanıyorum.”* şeklindeki ifadesinde olduğu gibi iş kalitesini düşüren, yavaşlatan bir anlayış ile çalıştıklarını akla getirebilmektedir. Bu durumda, Türkiye’de spor kulüplerindeki işlerin tutku ve bağlılıkla yapılmasını sağlayan unsurun maddi bir yönünün olması gerekmediği söylenebilecektir ki; katılımcılar bu görüşü *“sporu sevmek gerektiği”* ve *“kulübün çocukları gibi sahiplenildiği”* gibi ifadeleri ile desteklemektedirler.

Araştırmanın bir sonraki aşamasında spor kulüplerinde gelir kaynaklarının belirlenmesi üzerine alanyazın taranmış ve katılımcılara konuya ilişkin sorular yöneltilmiştir.

Almanya’da spor kulüpleri “verein” adlı tipik yapıları ile kar amacı gütmeyen, karları ile harcamaları belirli bir oranda kaldığı takdirde

avantajlı vergi sisteminden faydalanabilen derneklerdir ve spor kulüplerinde “üyelik aidatları” gelir kaynakları içerisinde önemli bir kalemi oluşturmaktadır.<sup>79</sup>

Almanya’daki çalışma grubuna dahil olan kulüplerin tümü “üyelik aidatlarını” gelir elde etme biçimi olarak ortaya koymuşlardır. Üyelik aidatlarından başka Almanya’da kulüplerin gelir oluşturmak üzere başvurdukları diğer ortak yöntem de sponsorluktur. Yine bütün kulüpler kaynak oluşturmak üzere sponsorlardan faydalandıklarını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte Pulheimer Spor Kulübü Temsilcisi ifadesinde “*birini bulabildikleri zaman*” sponsor kullandıklarını ifade etmiş, “*televizyonda yayınlanan branşlar*” için sponsorluğun daha kolay elde edildiğini belirtmiştir.

Çalışma grubunda, “bağış” kabul etmek de kulübün gelir kalemleri arasında gösterilmiştir. ASV, Gençler Birliği ve Fortuna Köln spor kulüpleri bağış kabul ettiklerini ifade ederken, Union Röstrath Temsilcisi de LSB’den belediye aracılığıyla aktarılan bir miktar parayı gelirleri arasında saymıştır. Katılımcı ifadelerinde geçen diğer gelir kaynakları, kulübün düzenlediği yıllık etkinliklerden elde edilen gelirler (Fortuna Köln), reklam gelirleri (Pulheimer SC) ve özel banka kredileridir.(ASV e.V.)

Türkiye’de ise 3 kulüp tarafından gelir olarak belirtilen “üyelik aidatları” her ne kadar söylemde benzerlik gösterse de aslında Almanya’daki üyelik aidatlarından gelir elde ediş şekliyle çok benzeşmemektedir. Türkiye’deki spor kulüplerinde üyelere para karşılığı spor yaptırma anlayışının gelişmediği söylenebilir. Bir başka ifadeyle Türkiye’deki spor kulüplerinde Almanya’daki gibi bir üyelik sistemi yoktur. Türkiye’de bu konudaki genel anlayışın, çocuklara verilen sportif etkinliklerin bedeli olarak ailelerinin kulüplere ödeme yapması şeklinde olduğu düşünülmektedir. Almanya’da ise “üyeler” yalnızca çocuklar ve

gençler değil yetişkinlerden de oluşmakta halk günlük egzersiz ihtiyacını spor kulüplerine belli bir miktar üyelik aidatı karşılığında üye olarak gidermektedir. Yani; Türkiye’de daha çok fitness salonları ve ticari spor merkezlerindeki uygulama Almanya’da spor kulüpleri kanalıyla da gerçekleşebilmekte, halk çeşitli spor faaliyetlerine bu kulüpler eliyle katılabilmektedir. Bu durumda Türkiye’deki spor kulüplerine üyelik anlayışının Almanya’dakinden farklı olduğunu düşünmek yanlış olmayacaktır.

Bunun dışında Türkiye’deki kulüplerin üye sayıları Almanya’da kulüplerin üye sayılarıyla boy ölçüşebilecek durumda değildir. Örneğin; çalışma grubundaki ASV e.V. Spor Kulübü’nün 4000 üyesi, Pulheimer Spor Kulübü’nün 6000 üyesi varken, Türkiye’de bu kadar üyeye sahip spor kulüplerinin ancak profesyonel futbol kulüpleri olabileceği düşünülmektedir. Nitekim; Türkiye’de çalışma grubundaki kulüplerinden Çınarlı S.K’nün 33, İletişim S.K’nün 40, Denizli Gücü S.K’nün 25 üyesi vardır. Yani Almanya’daki spor kulüplerinin üyelik aidatlarından elde ettiği gelirler ile Türkiye’dekilerin bu kalemde elde edeceği gelirler arasında nicel yönden ciddi farklılıklar vardır.

Yine Türkiye’deki A.Y.I.S.K, Denizli Gücü ve Orman spor kulüpleri temsilcilerinin ifadelerinde yer verdikleri bir başka gelir kalemi de sponsorluktur. Fakat; amatör kulüpler için sponsorluk Türkiye’de henüz hatır-gönül ilişkisi üzerine dayalı ufak tefek malzeme yardımlarından öteye gidemediği çalışma grubundaki kulüp temsilcilerinin aşağıdaki ifadelerinden de anlaşılabilmektedir:

*“...Amatör kulüplere sponsor bulabilmek çok fedakarlık isteyen bir olay , karşılığı yok çünkü. Fenerbahçe’ye Turkcell sponsor oluyor ama; izleyici 90 dakika Turkcell’i görüyor. Bizim öyle bir şansımız yok.”*



— A.Y.I.S.K Temsilcisi

*“Sponsorluk alamıyoruz.... Geçmişte spor adı altında birçok şirketin paraları heba edildi, ağızları yandı. Spor deyince “Aman kardeşim yok!” diyor..... Şirketler de henüz sponsorluğu bilmiyor, sponsorluk yasasını yanlış biliyorlar, insanlara da tam anlamıyla da öğretilemedi.”*

— Çınarlı S.K Temsilcisi

*“Sponsorluk bağış gibi gayretler içindeyiz ama ufak tefek oluyor.... Bize malzeme yaptırıyor veya bir şey alıyor gibi ufak tefek sponsorluklarımız var.”*

— Orman G.S.K Temsilcisi

Sponsor bulmak konusunda Türk spor kulüplerinin görüşleri Almanya’da Pulheimer Spor Kulübü Temsilcisi’nin görüşüyle benzerlik gösterse de Almanya’daki kulüplerin büyük sponsorluklar aldıkları katılımcı ifadeleriyle tespit edilmiştir (ASV ve Fortuna Köln kulüpleri)

Türkiye’de sponsorluktan başka “kamu kurum ve kuruluşlarından yardım almak” (Çınarlı S.K., Orman G. S.K.) ve “bağışlar” (Çınarlı S.K., İletişim S.K) gelir kaynağı olarak gösterilen kalemlerdir. Bağışlar Almanya’da da önemli gelir kaynakları arasında gösterilmesi sebebiyle her iki ülkede de ortak gelir kaynağı olma özelliğini teşkil etmektedir. Burada her iki ülkenin aldıkları bağışların miktarı bilinmediğinden bu noktadaki benzerliğin boyutları tartışılmayacaktır.

Bunun yanı sıra Almanya’daki kulüplerin reklam, banka kredileri, sosyal hizmetler, LSB’den elde edilen gelirler vb şekillerde çeşitlenen gelir kalemlerine Türkiye’deki çalışma grubundaki katılımcı ifadelerinde rastlanmamıştır. Bu farklılığın nedeni olarak Türkiye’de bu

çeşit gelirlerin elde edilmesi için kulüp donanımlarının yetkin niteliklere sahip olmadığı düşünülmektedir. Örneğin; Türkiye’deki amatör bir spor kulübünün reklam gelirleri alabileceği bir platformu ya da büyük miktarda para toplayabileceği bir etkinliği düzenlediğinde katılım gösterecek binlerce kulüp üyesi yoktur. Bu nedenle bu çeşit gelirlerin elde edilmesi için kuşkusuz, öncelikle spor kulüplerine bu niteliklerin kazandırılması gerekmektedir.

Araştırmanın spor kulüplerinin giderlerine ilişkin yöneltilen sorulara alınan yanıtlarda Almanya’daki kulüp temsilcilerinin en çok “futbol takımları” “antrenörler” ve “spor malzemelerine” yaptıkları harcamaları vurguladıkları görülmektedir.

Fortuna Köln ve Union Rösrath kulüpleri futbol takımlarına yaptıkları harcamaların pastadaki en büyük dilimi oluşturduğunu ifade ederken Pulheimer ve Gençler Birliği Spor Kulüpleri ise harcamalarının en çok antrenör giderleri yönünde olduğunu belirtmişlerdir. Gençler Birliği Spor Kulübü buna ilaveten spor malzemeleri ve hakem giderlerinin de önemli harcamaları arasında saymıştır. Bununla birlikte, bir fitness kulübü olma özelliğiyle ASV e.V. harcamalarının en çok bina, spor malzemeleri ve mobilya giderleri olarak belirlemiştir.

Türkiye’deki kulüp temsilcileri ise aynı soruya verdikleri yanıtlarda en çok “spor malzemeleri” ifadesini kullanmışlardır (A.Y.I.S.K, Denizli Gücü ve İletişim Spor Kulüpleri) A.Y.I.S.K, spor malzemelerinin yanı sıra “spor faaliyetlerine”, Denizli Gücü S.K, “ulaşıma”, İletişim S.K. de “antrenörlere” yaptıkları harcamaları diğer giderleri olarak vurgulamışlardır. Bundan başka, Çınarlı S.K havuzlarda kulvar ücreti verdiklerinden “antrenman giderlerini” yaptıkları en büyük harcama olarak değerlendirirken, Orman G.S.K, liglerde oynayan takımlarının birinci kalem harcamaları olduğunu, bunu takiben spor salonunun elektrik, doğalgaz, su

gibi giderlerinin geldiğini ifadesinde belirtmiştir. Burada Orman G.S.K. Temsilcisi'nin *"...Federasyonlar bizden lige katılım bedeli istiyor, sporcuların lisans bedeli var. Bunların aslında ortadan kalkması lazım benim fikrimi sorarsanız. Biz de kamu hizmeti veriyoruz birçok yere, biz verdiğimiz hizmet karşılığı bir şey almıyoruz, ama onlar kamu hizmeti karşılığında alıyorlar."* şeklindeki ifadesi Türkiye'de spor kulüplerinin liglerde kalabilmek için verdikleri zahmeti vurgular nitelikte oluşuyla dikkat çekicidir.

Federasyonların lige katılım ve sporcu lisans bedelleri gibi kulüpleri mali külfete sokan bu uygulamaları, Türkiye'de zaten kendi ayakları üzerinde durabilmek ve araştırmanın bir önceki probleminde de ortaya konulduğu gibi, gelir oluşturabilmek konusunda çektikleri sıkıntılar da dikkate alındığında düşündürücüdür.

Şüphesiz, bir spor kulübünün liglerde takımının olup olmaması, hangi amaçlara hizmet ettiği ve hizmet anlayışları kulüpte giderlerdeki önceliğin belirlenmesinde rol oynamaktadır. Çalışma grubunun, harcamalara ilişkin ifadelerinde ortaya çıkan çeşitlilik bunun bir göstergesi olarak düşünülebilir.

Bununla birlikte; Türkiye'de en çok malzeme teminine ilişkin giderlerin altının çizilmesi, halen kulüplerin kullandıkları sportif malzemeleri temin etmek noktasında zorlandıkları gerçeğini ortaya koymaktadır. Şüphesiz Almanya'daki kulüplerde de bu tip sıkıntılar vardır, nitekim Gençler Birliği ve ASV e.V. spor kulüpleri temsilcilerinin "spor malzemeleri" giderlerini vurguladıkları görülmekte, bu anlamda Almanya ile Türkiye arasında bir benzerlik söz konusu olabilmektedir. Yine, İletişim S.K Temsilcisi'nin vurguladığı "antrenör" giderleri Pulheimer S.K Temsilcisi tarafından da vurgulanmış, antrenörlere ödenen paranın kulübe getirdiği zorluk *"...esas iş antrenörler için para bulmakta."* şeklinde ifade edilmiştir.

Ancak bu benzerliklerin ardındaki, Almanya’da bir kulüpte çalıştırılması halinde kulübün antrenörlere ödediği miktarın vergiden düşülmesi ve Alman spor kulüplerinin LSB ya da Kreiss adı verilen bölge spor birliklerinden malzeme yardımı almaları şeklindeki gerçekler, böyle desteklerden mahrum olan Türkiye’deki kulüplerin Almanya’dakilerden her halükarda daha güç durumda olduklarını düşündürmektedir.

Spor kulüplerinin faaliyetlerinde kullandıkları spor tesisleri hakkında bilgi almak üzere araştırmaya katılan paydaşların ifadeleri incelenmiş, Almanya’da kulüplerin çoğunun kendilerine ait tesisleri olduğunun ancak; tümünün şehir ya da belediye arazileri üzerinde bulunduğu tespit edilmiştir.

ASV e.V. Temsilcisi’nin *“Sahalar, hepsi Stadt Köln’e ait. Şehre yani. Yalnız toprağın üstündeki her şey ASV’a ait”* ve Fortuna Köln Temsilcisi’nin *“Fortuna Köln’ün bu binası kulübe ait. Fakat toprak Köln şehrinin”* ifadelerinden de anlaşılacağı üzere, spor kulüpleri bina ve tesislerini şehir arazisi üzerine inşa etmektedir. Üzerine kuruldukları toprak şehir yönetimine ait olmak üzere ASV e.V., Pulheimer ve Fortuna Köln spor kulüpleri, kulübün kendisine ait tesisleri bulunduğunu ifade etmişlerdir. Çalışma grubundaki Gençler Birliği Spor Kulübü Temsilcisi ise tesislerin belediyeye ait olduğunu belirtmiştir.

Alanyazın incelendiğinde de Almanya’da spor kulüplerinin %68’i kamuya ait spor tesislerini kullandıkları görülmektedir. Kulüplerin %40’dan fazlası kendi tesislerinde ya da kendilerine tahsis edilmiş tesislerde etkinliklerini düzenlemektedir.<sup>79</sup>

Pulheimer ve Union Rösrath temsilcileri kulüplerin “okul ya da belediye tesislerini kullanmasının yaygın olduğu” yönünde vurguladıkları görüşleri de bu durumu teyit etmektedir. Spor tesislerinin ve

sahaların bakımı, onarımı ve işletilmesi, Fortuna Köln Temsilcisi'nin *“sahaları şehir yönetiyor”* şeklinde ifade ettiği gibi, bunların asıl sahibi olan yerel yönetimler tarafından yürütülmektedir.

Bundan başka, spor kulüpleri kullandıkları arazi ya da devlete ait spor tesisleri için belli bir kira bedeli ödeyebilmektedirler. Nitekim Almanya'da spor kulüplerinin %48'i tesisler için kullanım ücreti ödemektedir.<sup>79</sup>

Çalışma grubuna bakıldığında da kulüplerden üçünün (ASV e.V., Pulheimer, Fortuna Köln) şehir yönetimine kira ödedikleri, birinin de (Gençler Birliği) bir süre sonra kira ödemeye başlayacağına ilişkin görüşlere rastlamak mümkündür. Bununla birlikte, Almanya'da spor kulüplerinin spor sahası kiralarken şirketlere göre daha avantajlı oluşu ilgili hem şirket hem de kulüp karakterli olan ASV e.V. Spor Kulübü Temsilcisi'nin *“.... Şehir herkese özel bir hizmet veriyor; “biz size bu toprağı epeyi ucuza ve iyi bir kontratla veriyoruz” diyor ancak sadece “verein” olduğu için. Şirket alsa daha pahalı olur.”* ifadesi dikkat çekicidir. Buna göre Almanya'da spor kulüplerinin, kamu yararına faaliyette bulunan dernek statüleri gereğince, yerel yönetimler tarafından tesislerin, sahaların ya da devlet arazilerinin tahsis noktasında şirketlere nazaran daha olumlu bir ayrıcalıklara sahibi oldukları, dolayısıyla kulüplerin devlet tarafından dolaylı yoldan teşvik edildiği düşünülebilir.

Türkiye'de ise araştırmaya katılan spor kulübü temsilcilerinin üçü kulüp faaliyetlerini sürdürmek için kendilerine çeşitli kurumlarca tahsis edilmiş tesisleri kullandıklarını belirtmiştir. Denizli Gücü S.K, Denizli Amatör Spor Kulüpleri Federasyonu, İletişim S.K, bağlı bulunduğu lise ve Orman Spor G.S.K bağlı bulunduğu devlet kurumu tarafından kendilerine sportif faaliyetlerinde kullanmaları için tahsis edilen saha ve tesislerden yararlanmaktadırlar. İletişim Spor Kulübü Temsilcisi'nin tesislerin *“.... Spor*

salonu ortaklaşa yönetiliyor. Beden eğitimi öğretmenleriyle spor kulübü yöneticileri işbirliği halinde boş zamanları kendilerine ait bir zaman cetveliyle yönetiyorlar” ve Orman G.S. K Temsilcisi’nin “...kurumla karşılıklı olarak yaptığımız bir protokol dolayısıyla tamamen spor kulübüne bağlı olarak biz yönetiyoruz....” şeklindeki ifadelerinde bu iki kulübün tesislerin aynı zamanda yönetimini de üzerlerine aldıkları görülmekle birlikte Denizli Gücü S.K Temsilcisi’nin “...bir tesisimiz var, federasyon yönetiyor....” şeklindeki ifadesinde kulübün tesisin yönetilmesiyle bir ilişkisi olmadığı anlaşılmaktadır.

Çalışma grubundaki kulüplerden yalnızca A.Y.I.S.K kendisine ait bir tesisi olduğunu ifade etmiştir. Bunun sebebi de Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği’nin 28. maddesinde **ihtisas kulüpleri** için geçerli olan “Faaliyet gösterecekleri spor dalı ile ilgili tapulu veya kiralanmış tesislerinin bulunması zorunludur” ifadesidir.<sup>55</sup> Bir başka deyişle ihtisas kulübü karakterli A.Y.I.S.K yasal yönden kendisine ait bir tesis bulundurmakla zorunlu kılınmıştır.

Bundan başka Çınarlı S.K. Temsilcisi ise, hiç tesislerinin olmadığını, antrenmanlar için ciddi bir maliyet unsuru olan bir kira bedelini ödeyerek devlet havuzlarından kulvar kiraladıklarını ifade etmiştir. Katılımcının “....Bütün büyük spor kulüplerinin tesis arazisi devlet arazisidir. Ya hazine arazisidir ya belediye arazisidir. Ama; sporu geliştirmek yaygınlaştırmak, kulüp sporcu sayısını çoğaltmak istiyorsanız bizlere imkan sağlayacaksınız. Bizlere derken spora hizmet edenlere, ama böyle bir kanun çıkarttığınız an bir haftada kulüp sayısı 10’a katlar, tesis kapabilmek için.” şeklindeki ifadesi dikkat çekicidir. Burada katılımcının vurgulamak istediği, devletin spor faaliyetlerini layıkıyla yerine getiren amatör kulüplere topraklarını tahsis ederek teşvik edici tesisleşme uygulamaları başlatmasının gerekliliği olarak düşünülebilir.

Başka bir açıdan bakıldığında da Türkiye’de tesislerin çoğunun kamu yönetimine ait olduğu ve Çınarlı S.K. örneğinde olduğu gibi, çoğu kulübün kamuya ait tesisleri kiralarak kullandıkları bilinmektedir. Kamuya ait bu tesislerdeki hizmet programlarının yetkinliği ise tartışma konusudur. Ekenci ve Gözen’in yapmış oldukları çalışmada araştırmaya katılanların %93’ü kamu spor tesislerinde verilen sportif hizmetlerin ya tamamen yetersizliği ya da yeterli nitelik ve nicelikte olmadığı görüşündedir.<sup>118</sup>

Burada devletin kamuya ait tesislerde bir takım yetersiz faaliyetlerini sürdürmesi yerine, spor faaliyetlerini gerçekleştirecek tesis bulmada son derece ciddi sıkıntılar yaşayan spor kulüplerine bu tesislerden daha fazla faydalanma imkanı tanınmasının daha doğru bir yaklaşım olacağı düşünülmektedir.

Nitekim; spor kulüplerinin tesisleşerek sporu tabana yaymaları çalışmalarında gayrimenkullere duydukları ihtiyaç fevkalade önemlidir. Almanya ile karşılaştırıldığında Türkiye’de Alman spor kulüplerine şehir ya da belediye yönetimlerinin kulüpler için birer adres teşkil edecek ölçüde doğrudan tahsis ettiği toprak üzerine kurulan gayrimenkullerin benzerlerine rastlanmamaktadır. Yani Türkiye’de yerel yönetimlerin sahip oldukları arazilerden spor tesisleri, sahaları ya da kulüp binaları gibi gayrimenkulleri inşa etmeleri için spor kulüplerine pay ayırmaları gibi bir uygulama yoktur. İki ülke arasındaki bu önemli farklılıktan hareketle, Almanya’daki kulüplere tesisleşme anlamında tanınan bu kolaylığın, 90000 spor kulübünün teşekkül etmesinde, bu kulüplerin Alman sporunun bel kemiğini oluşturmasında ve kulüplerin varlıklarını sürdürürken kaygı duyulan ekonomik bariyerlerin büyük ölçüde ortadan kalkmasında önemli bir faktör olduğu düşünülmektedir.

Spor kulüpleri Almanya'daki yaygın oluşumlarıyla sportif etkinliklerin düzenlenmesinde en önemli role sahip birimlerdir. Daha önce de ifade edildiği gibi spor sisteminin tabanındaki kulüpler “kreissportbund” denen bölge spor birliklerine ve “landessportbund” denen eyalet spor birliklerine bağlı olup dolaylı olarak da bütün ülkedeki spordan sorumlu hükümet dışı çatı örgüt Alman Olimpik Spor Birliği'ne -Deutscher Olympic Sport Bund (DOSB) bağlıdırlar.

Anders, DOSB'yi *“Almanya’da genel spor politikalarından sorumlu, Alman spor organizasyonlarının, spor kulüplerinin lobisi ve devlet ile özerk spor arasında keskin bir ayrım olduğu için de Federal Alman Devletinin bir ortağı”* olarak tanımlamıştır.<sup>72</sup> DOSB, Eyalet Spor Birlikleri ve spor dalı federasyonlarını kendisine bağlamakta ve bu ara organlar kanalıyla spor kulüplerini desteklemektedir.

Spor kulüpleri ile DOSB'nin ilişkilerine yönelik ifadelerinde çalışma grubundaki katılımcılardan üçünün (ASV e.V. , Gençler Birliği, Pulheimer spor kulüpleri) “DOSB ile ilişkilerin sınırlı” ve ikisinin (Fortuna Köln, Union Rösrath spor kulüpleri) “DOSB ile doğrudan bir ilişki yok” şeklindeki vurgularından da anlaşılacağı üzere Almanya’da spor kulüplerinin bu çatı örgüt ile birlikte çalıştıkları bir düzlem bulunmamaktadır. Bununla birlikte, Pulheimer, Fortuna Köln , Union Rösrath spor kulüplerinin temsilcileri bir üst örgüt olarak daha çok Eyalet Spor Birlikleri (LSB'ler) ile işbirliğinin söz konusu olduğunu belirtmişlerdir. Burada kulüplerin yardım aldığı, desteklendiği ve ilişkiler içerisinde bulunduğu örgütün spor yönetim hiyerarşisinin en başında bulunan ve görevleri daha çok genel spor politikaları ve koordinasyon gibi konularla sınırlı DOSB değil; eyalet düzeyindeki spor örgütleri olan LSB'ler olduğu görülmektedir. Spor kulüplerinin haklarının korunması ve temsil edilmeleri açısından daha yerel ve ulaşılabilir olan LSB'er ile ilişkiler içerisinde bulunmaları daha olumlu ve hızlı bir süreç olarak yorumlanabilir.



Bundan başka ASV e.V. ve Fortuna Köln spor kulüpleri temsilcileri DOSB'nin kulüplere mali yardımda bulunmadığını da ifadelerinde belirtmişlerdir. Ancak Gençler Birliği Spor Kulübü Temsilcisi altyapı için belli bir miktarda para yardımının DOSB tarafından kendilerine yapıldığını ifadesinde belirtmiştir. Buradan hareketle, DOSB'nin daha çok sporda ülke genelinde başarının sağlanabilmesi için gerekli olan gençlerin ve çocukların spor eğitimi almalarına imkan vermek üzere yatırımlar yaptığı düşünülebilir.

Türkiye'de spordan sorumlu devlet bakanına bağlı çalışan Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü teşkilatı sporun en üst birimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışma grubundaki katılımcıların ifadelerine bakıldığında GSGM'nin bu önemli rolü ne ölçüde yerine getirebildiği tartışma konusu olacaktır. Araştırmaya katılan spor kulübü temsilcilerinin tümü "GSGM'den destek almadıklarını" ifade etmişlerdir. A.Y.I.S.K. Temsilcisi'nin *"Hem maddi hem de manevi olarak hiçbir zaman destek yoktur ...."* ve iletişim S.K Temsilcisi'nin *"...spor kulüplerine yaptırımları, destekleri, işbirliği, düzenleme ya da bir eğitim, bunlardan hiçbirini biz kulüp olarak göremiyoruz...."* şeklindeki ifadeleri dikkat çekicidir.

GSGM'nin spor kulüplerine herhangi bir yardımda bulunmadığı katılımcı ifadeleriyle desteklenmekle birlikte önemli bir başka iddia da yine katılımcı ifadeleriyle ortaya çıkmaktadır. A.Y.I.S.K Temsilcisi'nin *"...25 senedir bu işin içindeyim, sadece kişisel ilişkiler kurabilirseniz ancak ilişkilerinize devam edebilirsiniz. Onun dışında ne federasyonla ne de GSGM ile hiç bir zaman spor kulüpleri ilişki kuramamışlardır...."* ve Orman G.S.K. Temsilcisi'nin *"(yardım) yapılmıyor diyeceğim veya yapılıyorsa bile GSGM yönetimine yakın olan kulüplere yapılıyor.... Biz geçen sene spor salonumuzu yeniledik, tadilattan geçirdik geçen sene. Herhangi bir şey almadık. Yazılı müracaatımız oldu. Ama"*

*başka ilçelerden ya da başka yerlerden destek alındığını duyuyorum. ... eğer üst yönetime bir tanıdık vasıtasıyla gidebiliyorsanız herhalde oralardan bir şeyler alıyorsunuz.”* şeklindeki ifadelerinden spor kulüplerinin GSGM’den herhangi bir yardım alabilmesi için kişisel ilişkilerde bulunmaları ve yönetime yakın olmaları gerektiği anlaşılmaktadır. Araştırmanın bu bulgularından yola çıkarak, GSGM gibi hükümetler değıştikçe atanma usulü yönetici değıştiren bir devlet örgütü söz konusu olunca siyasi ya da kişisel ilişkiler ile kulüplerine çıkar sağlayan spor kulübü yöneticilerinin olabileceği veya ister istemez devletin spor kulüpleri için adaletli bir destekleme politikası izleyemediği gibi sonuçlara varılabilecektir.

Şüphesiz GSGM’nin spor kulüplerinin her birine maddi yardım yapması beklenemez ancak; spordan sorumlu tek çatı örgüt olarak spor kulüplerine onların hak ve çıkarlarını koruma yönünde bir takım çalışmalar içerisinde olması gerektiği düşünülmektedir. Kulüplerin bağlı bulundukları örgüte güven duymalarının önemli anahtarlarından biri de budur ve bu durum ancak iki tarafın iyi ilişkiler içerisinde olması ile mümkün olabilecektir. GSGM’nin kulüpler ile ilişkileri açısından çalışma grubundaki katılımcılardan ikisi (A.Y.I.S.K ve İletişim S.K) GSGM ile doğrudan bir ilişkileri olmadığını belirtmiş, biri de (Denizli Gücü S. K.) ilişkileri “soğuk ve kopuk” olarak değerlendirmiştir. İletişim Spor Kulübü Temsilcisi’nin “....Ben onların ne iş yaptığını da bilmiyorum açıkçası. Onlara bağlıyız ama ne iş yaptıklarını da bilmiyorum.... Hiçbir işbirliği yok. Federasyondan mesela ara sıra mektuplar geliyor, en azından onları görüyorum. Ama GSGMden öyle bir mektup falan da gelmiyor, bilgi, alışveriş, iletişim, mektuplaşma e-maileşme falan yok. Pozitif ya da negatif bir durum söz konusu değil bağlı olduğumuz nötr bir kuruluş olarak düşünüyorum.” ifadesi düşündürücüdür.

Bir başka düşündürücü ifade ise A.Y.I.SK Temsilcisi'nin “.... Kulüplerin eğitilmesi lazım. Sen sponsorluk kanunu çıkarıyorsun, ama kulüplerin sponsorluktan hiçbir haberleri yok .... Ondan sonra kulüplerin organlarının oluşturulabilmesi, organlarının çalıştırılabilmesi ve bu organlarının GSGM'ye kanalize edilebilmesi, organik bir bağ kurulabilmesi için de çalışmalar yapman lazım....” şeklinde ortaya koyduğu ve kulüplere GSGM tarafından eğitici faaliyetlerin sunulmadığı, kulüpler ile “organik bir bağın” oluşturulmadığı yönündeki ifadesidir.

Katılımcıların bu görüşlerinden yola çıkılarak, GSGM'nin spor kulüpleri ile gerekli bağlantıyı kurmadan sporu sevk ve idare etmeye çalıştığı, dolayısıyla sporun halka arzındaki en önemli örgütleri, spor yönetiminin temel birimlerini başsız, sahipsiz bıraktığı sonucuna varılmaktadır. Nitekim Çınarlı S.K Temsilcisi'nin “...Bizim de bu çarkı döndürmemiz lazım diyorlar ama; kulüpler olmadan hangi çarkı döndürecekleri de bir muamma tabi....” ve A.Y.I.S.K Temsilcisi'nin “Sanki onlar oraya ayrı bir şekilde oturmuşlar; başka bir iş yapacaklarmış gibi bir pozisyondaydılar. Hala sırça köşkün içindeler. Spor kulüpleri olmazsa sen olamazsın! Senin temel taşların spor kulüpleri!” şeklindeki ifadeleri de bu görüşü destekler niteliktedir.

Katılımcıların ifadelerinde sporun en üst organı ile spor kulüpleri arasındaki ilişkiler ve bu organdan kulüplere yapılan yardımlar noktasında Almanya ve Türkiye benzerlik göstermekle birlikte unutulmamalıdır ki, Alman spor sisteminde bu en üst organa yerelde vekalet edecek oluşumlar vardır ve bu yerel spor örgütleri kulüplere yardım etmekte destek olmakta ve kulüpler ile iletişim halinde kalmaktadırlar. Bir başka deyişle Türkiye'deki GSGM'nin yerine koyabileceğimiz bir başka örgüt teşekkül etmemiş olup kulüplerin destek ve iletişim bekleyecekleri bir başka örgüt de bulunmamakta buna rağmen; kulüpler GSGM'den kayda değer bir destek alamamaktadır. Oysa;

Almanya’da üst çatı örgüt DOSB’den önce kulüplerin bağlı oldukları, yine DOSB gibi bağımsız bölge ve Eyalet Spor Birlikleri vardır yani; buradaki benzerlik işleyişte Alman kulüplerinin bu örgütlerden yardım ve destek alması açısından geçerli değildir.

Çalışmada elde edilen bulgular, şu anki haliyle spor kulüplerinin GSGM’den ya da ona bağlı İl ve İlçe Müdürlüklerinden başka<sup>1</sup> destek ve ilgi bekleyecekleri bir örgüt olmadığından, Türk sporunun desteklenmesinde GSGM’nin hali hazırda vermediği desteği kulüplere vermesi gerektiği yönünde yorumlanabilir.

Araştırmanın üçüncü boyutunda devletin kulüplere neler sağladığı da incelenmiş, konuya ilişkin veriler görüşmeler ve alanyazın taraması sonucunda elde edilmiştir.

16 eyaletten oluşan Federal Almanya Cumhuriyeti ,Anayasanın 30. Maddesi’nin kendisine verdiği spor ile ilgili görevlerini yerine getirmek üzere İçişleri Bakanlığını atamıştır.<sup>70</sup> Bununla birlikte devletin spora yönelik çalışmaları ağırlıklı olarak DOSB’ye danışmanlık yapmak, dağıtılmak üzere fon sağlamak ve elit spor üzerinedir. Herkes için spor anlayışıyla hizmet veren spor kulüpleri, devletin sağladığı finansal yardımlardan dolaylı olarak ve daha önceden de belirtildiği gibi altyapılarına ya da yarışmalardaki başarılarına bakılarak faydalanabilmektedir.

Çalışma grubundaki spor kulübü temsilcilerinin devletin kulüplere sağladıkları konusunda vurguladıklarının başında “tesisler” gelmektedir. Katılımcıların çoğu (ASV, Gençler Birliği, Fortuna Köln, Union Rösrath ) tesisleri devletin sağladığı bir imkan olarak görmektedir ve Union

---

<sup>1</sup> Bu noktada karşılaştırmada yalnızca doğrudan sporu yöneten örgütler dikkate alınmış, yerel yönetimlerin yardımları kapsam dışında tutulmuştur.

Rösrath Temsilcisi “desteğin iyi olduğu” yönünde görüş bildirmiştir. Bununla birlikte Gençler Birliği Spor Kulübü Temsilcisi, devletin spor tesislerinin bakım ve onarımına yönelik çalışmalarını da kulüplere verilen bir katkı olarak vurgulamıştır. Katılımcının “... *Şimdi tesisleri devlet sağlıyor; bakımı onarımını hepsi devlet yapıyor. Mesela; kenarlardaki dallar içeri girmişti, telefon ettim hemen hallettiler. Elektriğini suyunu devlet karşılıyor .... Şimdi en az 40 kişi var, onların duşlarını, temizliği hep devlet sağlıyor. Devletin bütün bu spor işleriyle uğraşan bir bölümü var. Sahaların bakımı, spor kulüplerinin sorunları, sahaların eksikliği varsa vs uğraşan bir bölüm var*” şeklinde bildirdiği görüşü devletin bu konuda aldığı sorumluluğun ciddiyetini ortaya koyar niteliktedir.

Nitekim; çalışma grubundaki spor kulübü temsilcilerinin önceki ifadelerinde de vurguladıkları üzere, Almanya’da devlete ait spor tesislerinin kulüpler tarafından karşılıksız ya da kira karşılığı kullanımının oldukça yaygın bir durum olduğu bilinmektedir.

Fakat; Puheimer Spor Kulübü Temsilcisi tesislerin devlet tarafından sağlanan bir imkan olarak değerlendirmemiştir. Oysa aynı temsilci kulübün spor yaptırmak üzere şehir yönetimine, yani devlete ait tesisleri kullandığını bir başka sorunun yanıtında ifade etmiştir. (Bkz. Tablo 8) Pulheimer Spor Kulübü Temsilcisi devletin sağladığı yardımları yerel yönetimlerden aktarılan belli bir para olarak değerlendirmiştir.

Spor tesisleri dışında spor yapmak üzere kulüplere üye olanlara sağlanan Sağlık Sigortasına ilişkin yasal düzenlemeler ASV spor kulübü Temsilcisi tarafından devletin sağladığı katkılardan biri olarak değerlendirilmiştir. Buna göre katılımcılar bir kulübe üye olduklarında ya da belli bir sportif eğitim aldıklarında bağlı oldukları sağlık sigortası bu masrafin önceden belirlenmiş bir kısmını karşılamaktadır. Spor ve sağlığın doğrudan ilişkisi üzerine oturtulmuş bu sistem sayesinde toplumun her

kesiminden insan istediği spor branşına ekonomik kaygıları büyük ölçüde azalmış şekilde yönelebilmektedir.

Bundan başka, Alman Vergi Sistemi'nde spor kulüplerine sağlanan kolaylıklar da spor kulüplerine devletin bir katkısı olarak değerlendirilmiştir.(Fortuna Köln Spor Kulübü) Gerçekten de spor kulüpleri gelir gider dengesini sisteme uygun tuttuklarında vergilerden büyük ölçüde muaf tutulmaktadır. (Kulüpler, gelirleri yıllık 35,000 €'nin altında ise bunun %7'sini devlete ödemelidirler.<sup>81</sup>) Dolayısıyla vergi sistemindeki bu toleranslı durumun, devletin kulüplere yasal olarak getirdiği kolaylıklardan biri olduğunu söylemek mümkündür.

Türkiye'de ise durum oldukça farklıdır. Çalışma grubundaki katılımcılardan üçü (A.Y.I.S.K., Çınarlı S.K., İletişim S.K) devletin spor kulüplerine “hiçbir şey sağlamadığı” yönünde görüş bildirirken ikisi “destek değil; köstek oluyor” (A.Y.I.S.K., Çınarlı S.K.) şeklindeki ifadeleriyle devletin kulüplerin işleyişindeki pozisyonunu olumsuz yönde değerlendirmişlerdir.

Buna ek olarak, A.Y.I.S.K Temsilcisi tesis yapmak üzere borç istedikleri halde alamadıklarını belirtirken İletişim S.K Temsilcisi devletin spor bilinci oluşturması gerektiğini, ancak bu görevini yerine getirmediğini ifadelerinde vurgulamışlardır. Orman G.S.K Temsilcisi ise bir önceki soru ile bağlantılı olarak bir devlet organı olan GSGM'den kendisine yakın olanların destek alabildiğini belirtmiştir.

Bu olumsuz görüşlerin yanısıra Çınarlı S.K Temsilcisi *“belediyelerin sportif başarıya yönelik cüzi miktarlarda yardımı oluyor”* ve Denizli Gücü S.K Temsilcisi *“bunu devletin bir organı olarak düşünürsek belediyelerin büyük bir desteği söz konusu”* şeklindeki ifadeleriyle devleti

temsilen belediyelerin bazı yardımları olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir.

Açıkça görülmektedir ki; Türkiye’de devletin Almanya’da olduğu gibi spor kulüplerine doğrudan sağladığı katkılar bulunmamakta; yardımlar –bir önceki problemde yeterli olmadığı tespit edilmekle birlikte- yalnızca GSGM ve belediyelerin bazı teşebbüsleriyle sınırlı kalmaktadır. Örneğin; Almanya’da devlet spor kulüplerine başta tesisleşme yönünde ciddi katkılar sağlamakta vergi sisteminde avantajlar oluşturmakta kulüp üyelerine sağlık sigortası hizmeti vermektedir. Türkiye’de bu çeşit yardım ya da kolaylıklar görülmemektedir. Aksine Türkiye’de çalışma grubundaki katılımcıların da ifade ettiği gibi devletin birincil görevi olan spor bilincinin oluşturulması, kulüplerin tesisleşmesine teşviki ve kulüplerin eğitilmesi, bilgilendirmesi gibi konularda da ciddi eksiklikler görülmektedir.

Bulgular, Türkiye’de devletin spor kulüplerine, hükümetlerin siyasi politikaları sebebiyle sıklıkla yönetici değiştiren dolayısıyla da istikrarsız bir yürütme izlemek zorunda kaldığı düşünülen GSGM dışında herhangi bir kanaldan destek olamadığını göstermekte, yine katılımcı ifadelerinden devletin daha çok “köstek” olduğu yani; kulüplerin kendi inisiyatifleriyle teşebbüs ettikleri bazı çalışmalarda zorluk çıkardığı anlaşılmaktadır. Bu hoş olmayan tablonun değişmesi için devletin siyasi unsurlardan arınmış bir şekilde sporda kalkınmaya ve sporun birincil örgütleri olan spor kulüplerinde yapılanmaya yönelik bir vizyon ile politikalar geliştirmesi gerektiği düşünülmektedir.

Spor kulüplerinin genel spor sistemi içerisindeki yönetsel organlarla ilişkilerinin tespit edilmesi için araştırmaya katılan paydaşların ifadelerine başvurulmuştur. Buna göre Almanya’daki katılımcılar diğer yönetsel organların başında Eyalet Spor Birliklerini (LSB) ve spor dalı federasyonlarını değerlendirmişler, Türkiye’dekiler ise LSB gibi herhangi

bir ara örgüte bağlı olmadıklarından doğrudan spor dalı federasyonları ile ilgili görüşlerini bildirmişlerdir.

Almanya’da spor kulüplerinin genel spor sistemi içerisinde ilişkide bulundukları örgütlerin başında her eyaletin başındaki spor birlikleri, LSB’ler gelmekle birlikte bu örgütler ile ilişkilerin spor kulüpleri tarafından algılanışı farklılıklar göstermektedir.

Çalışma grubunda ki katılımcıların ifadelerine bakıldığında ASV e.V., Fortuna Köln ve Pulheimer kulüplerinin LSB ile olan ilişkilerini vurguladıkları, ancak ASV Temsilcisi LSB’nin kulüp ile çok da ilgilenmediğini belirtmiş, bunun nedeni olarak da kulübün futbol branşında çalışmaları olmamasını ileri sürmüştür.

ASV e.V. Temsilcisi, ayrıca spor yönetiminin diğer birimleri ile ilişkilerini açıklarken “sportif cezalara dikkat edilmesi gerektiğini” ve spor dalı federasyonları ile ilişkiler içinde bulunduklarını ifade etmiştir. Zira futbol takımı olmayan bir kulübün hizmet verdiği diğer spor dalı federasyonları ile iletişim içerisinde olması ve bu federasyonların yaptırımlarına uyması gereklilik arz edecektir.

Nitekim Union Röstrath spor kulübü de spor dalının kuralları altında hareket edilmesi gerektiğini vurgulamış, spor federasyonları ile ilişkisini bu temel üzerinde değerlendirmiştir.

Gençler Birliği Spor Kulübü Temsilcisi ise spor sistemi içerisinde ilişkide bulundukları birimleri “diğer kulüpler” olarak değerlendirmiştir. Bunun nedeni olarak yalnızca futbol branşında hizmet veren bir semt kulübü olması ve Almanya’da kurulmuş bir Türk kulübü olmanın başlangıçta doğurduğu sorunlardan sosyal açıdan etkilenmiş olması düşünülebilir. Keza; katılımcının “...*Mesela kurulduğumuzda başka*



*Alman takımlarıyla arkadaşlık maçı istediğimizde yapmak istemiyor; mazeret gösteriyorlardı. Şimdi bu takım bu çevredeki yüksek diğer takımlarla herhangi bir sorun olmadan maç yapabiliyor, artık kabul edilmiş”* ifadesi bu etkileşimin kısa bir hikayesini ortaya koyar niteliktedir. Bu durumda temsilcinin kulübün diğer örgütlerle ilişkileri açısından öncelikli gündeminde “diğer kulüplerle ilişkiler” boyutunun yer aldığı düşünülebilir.

LSB ile ilişkileri olduğunu belirten Pulheimer Spor Kulübü Temsilcisi bunun dışında “politikacılarla” bağlantıları olduğunu ve spor yönetimine katılmak için bu kanalı kullandıklarını belirtmiştir. Kulüp Temsilcisi’nin kendisinin şehir parlamentosunun bir üyesi olduğunu ve “*politikacılar ile bağlantı kurmaya çalıştığını*” açıklaması dikkat çekicidir. Buradan hareketle devlet oluşumları içerisindeki lobi faaliyetlerinin kulüplerin spor yönetiminde etkili olabilmeleri açısından önemli bir etken teşkil ettiği söylenebilir.

Fortuna Köln Spor Kulübü, LSB ile ilişkilerini “...*Yılda bir kez fon ayrılır.*” şeklinde ifade etmiş ve spor sisteminin Almanya’da büyük ve özerk oluşunu vurgulamıştır. Katılımcıya göre kulüp devlet kontrolü altında olduğundan bu büyük sistemde bir yozlaşma söz konusu olmamaktadır. Bir başka deyişle; Fortuna Köln Temsilcisi spor kulüplerinin büyük ve özerk spor sisteminin bir parçası olduğu ve bu sistemde devletin önemli bir görevi üstlendiği görüşünü sunmaktadır.

Almanya’nın spor kulüpleri, DOSB, LSB’ler ve çeşitli düzeylerdeki spor dalı federasyonlarından oluşan spor sistemi, devletin de spora katkıları göz önüne alındığında yetki ve otoritenin dağınık, ancak sistemli işleyen bir görüntüsünü ortaya koymaktadır. Çalışma grubundaki spor kulüplerinin konuya ilişkin sorulara verdikleri yanıtların bir bütünlük arz etmediği gözlenebilecektir ki; bunun nedeni olarak bahsi

geçen çok yetkili, özerk donanımlı, geniş spor sisteminin bir parçası olmaları düşünülebilir.

Türkiye’de ise spor kulübü temsilcilerinin bir diğer yönetsel organ olarak ilk önce spor dalı federasyonlarını algılamaları ve bu konuda görüşlerini bildirmeleri söz konusudur. Her ne kadar Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlükleri GSGM ile kulüpler arasında bir başka örgütlenme olarak düşünülse de, aslında GSGM’nin organik bir parçası olmaları nedeniyle katılımcılar tarafından Almanya’daki Eyalat Spor Birlikleri gibi ayrı birer oluşum olarak değerlendirilmemiş olabilirler.

Denizli Gücü S.K, İletişim S. K.ve Orman G.S.K temsilcileri ifadelerinde spor dalı federasyonlarının etkili bir varlık gösteremediğini vurgulamaktadır ve bu konuda İletişim S.K Temsilcisi’nin “...*Mektup arkadaşlığından ileri giden bir ilişkimiz yok.*” ve Denizli Gücü S.K Temsilcisi’nin futbol dışındaki branş federasyonları için kullandığı“...*Varlıkları ile yokluları arasında çok fark yok!..*” şeklindeki ifadeleri dikkat çekicidir. Bununla birlikte Denizli Gücü S.K. Temsilcisi ifadesinde futbol federasyonunu etkinliğini de ayrıca vurgulamıştır. Federasyonların oy yönelimli olduğunu ifadesinde vurgulayan A.Y.I.S.K Temsilcisi kulüpler ile ilişkileri açısından da “*Federasyonlar kulüplerle ilişkisi açısından son derece zayıftır. Ben zannediyorum diğer branşlarla da aynı şey var. Yani bu bağ kurulamamış, şimdi bu bağ ilgili federasyonla kulüpler arasında bir bağın kurulması lazım ....*” şeklinde görüş bildirmiştir. Bütün bu ifadelerden spor dalı federasyonlarının kulüpler ile yeterli ölçüde ilişkiler kuramadığı sonucuna varmak mümkündür.

Bundan başka katılımcılardan ikisi (A.Y.I.S.K ve Çınarlı S.K) ifadelerinde “federasyonların özerkliğinin tartışmalı” olduğunu vurgulamışlardır. Federasyonların bu tartışmalı özerkliği ile ilgili olarak Çınarlı S.K Temsilcisi ifadesinde federasyon seçimlerindeki devletin

ağırlığını vurgulayarak *“her zamanki gibi siyasetin işin içinde olduğu”* görüşünü savunmuş ve seçimlerde kulüplerin söz hakkını *“yetersiz”* bulduğunu belirtmiştir.

Türkiye’de özerk federasyonların başkanları, idari yönden bağımsız olmaları gerektiği halde, GSGM tarafından oluşturulmuş bir yönetmeliğe göre seçilir.<sup>61</sup> Yönetmeliğin 8. maddesinde seçimde oy kullanacaklar arasında kulüp temsilcilerine yer verildiği ancak bunların, GSGM, TMOK, TASSK, hakem kurulları gibi çeşitli kurumların temsilcilerinden sonra 100 kişiyi aşmayacak şekilde ve yine bazı şartlara göre belirleneceğini belirtmektedir. Böylece oy kullanacak üye sayısı kulüp ve sporcu sayısına göre tespit edilen federasyonlarda kulüplerin netleşmemiş bir temsil hakkı vardır.

Katılımcıların görüşlerinin de desteklediği üzere bu durum, spor kulüplerinin demokratik bir ortamda varlıklarını sürdürmeleri ve sporun kendi iradesini oluşturabilmeleri açısından oldukça önemli bir sorun olarak görülmektedir. Spor kulüplerinin sağlıklı teşekkül etmesi için idealde, bağlı bulundukları örgütlerde böyle temsili bir rol almaları yerine, o örgütlerin temelini atıp inşa eden, yönetime katılan federatif birimler olmaları beklenmektedir ki ancak bu şekilde federasyonların idari açıdan özerkliğinden söz edilebilir.

Türkiye’deki katılımcıların federasyonlardan başka var olan diğer sivil toplum kuruluşları ile olan ilişkilerini ortaya koydukları görüşleri incelendiğinde durum yine pek iç açıcı görünmemektedir. Türk spor yönetiminde kayda değer bağımsız örgütlerin başında Türkiye Amatör Spor Kulüpleri Konfederasyonu (TASKK) ve Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi (TMOK) gelmektedir. İletişim S.K ve Orman G.S.K temsilcileri ifadelerinde TMOK ve TASKK ile bir ilişkileri olmadığını vurgularken,

Çınarlı S.K. ve Denizli Gücü S.K. temsilcileri TMOK ile bir ilişkileri olmadığı yönünde görüş bildirmişlerdir.

Öte yandan; A.Y.I.S.K Temsilcisi sporda etkili olan siyaset profilinin burada da altını çizerek bu iki örgütünde arkasında siyaset olduğunu belirtmiş ve bu konudaki sıkıntısını aşağıdaki ifadesiyle ortaya koymuştur:

*“...ASKK, onu kuran adam benim çok samimi arkadaşım, kendisine ben her zaman söyledim. “Bak!” dedim “Sen dergi çıkarıyorsun, dergiyi gönderemiyorsun bize, dergiye abone oluyoruz? Ne yapıyorsun? Beni sen ne zaman arıyorsun? Yalnız seçim sırasında beni arıyorsun.” Benim derdim var ya! Amatör kulübüm ben, hani sen bizim derterimize çare olacaktın? Bizim derterimizi dinleyecektin, yukarıya götürecektin, çözecektin? Şunun için kuruldun, bunun için kuruldun. E, siyaset yapıyorsunuz hepiniz orada. Hepiniz siyaset yapıyorsunuz. Bakan’ın etrafından ayrılmıyorsunuz! “Bakan’a nasıl ulaşılır?”, bir güç oluşturmaya çalışıyorsunuz! “Spor kulüpleri benim arkamda!” Ben senin arkanda değilim, hayır!...”*

TASKK ile ilgili olarak, Çınarlı S.K Temsilcisi’nin *“...Bir kere Türkiye Amatör Spor Kulüpleri Konfederasyonu tamamen futbol düşünür, futbola çalışır bir halde. Diğer branşlar için neredeyse hiçbir şey yapmıyor. Bence adı değiştirilmeli Amatör Futbol Kulüpleri Konfederasyonu gibi bir şey olmalı. Ya da gerçekten temsil ettiği spor kulüplerine yönelik çalışmalar yapmalı, her branşa eşit davranmalı....”* şeklindeki ifadesi de dikkat çekicidir. Burada da olduğu gibi TASKK uzun yıllardır, kuruluş amacı olan amatör kulüpleri temsil edip haklarını korumak noktasında ciddi eleştirilere maruz kalmaktadır.<sup>119</sup>

TASKK kurucu/onursal başkanı Sümer'e göre bu eleştiriler haklı olmakla birlikte, uzun yıllar TASKK ekibi tarafından farklı branşlardaki kulüplere ve ilgililere yapılan çağrılar, kulüplerini federasyonlara üye yapmaları, dolayısıyla TASKK'ın delegeesi olarak yönetime katılmaları yönünde olmuştur fakat; sonuç alınamamıştır. Bu yüzden TASKK Genel Kurulu ağırlıklı olarak futbol kulüplerinin temsilcilerinden oluşmaktadır.<sup>120</sup>

Federatif karakterli bir sivil toplum örgütü olarak TASKK'nun bugünkü yapı ve işleyişine bakıldığında spor kulüplerine yardımları da sınırlıdır. Sümer bunun sebebinin dernek yapısıyla bu örgütün özel bir gelir kaynağı üretememesine bağlamaktadır. Netice itibariyle TASKK, spor kulüpleri ve spor dalı federasyonlarını kendisine bağlayan bir çatı örgüt olabilecekken bugün böyle bir yapıdan siyasi yönünün ağır basması, mali kaynak sıkıntısı çekmesi ya da kaynaklarını etkin yönetememesi açısından oldukça uzak bir görüntü çizmektedir.

TMOK ise katılımcıların da ifade ettiği gibi spor kulüplerine yönelik herhangi bir çalışma içerisine girmemektedir. Her ne kadar Olimpik karakterli oluşu bunun bir nedeni olabilecekse de dünya daki benzerlerinin ve karşılaştırmaya alınan Alman Milli Olimpiyat Komitesi'nin sporun ülke genelindeki sevki ve idaresi konusunda sorumluk aldıkları görülmektedir. Almanya'da DOSB hem ülkenin çatı spor örgütüdür hem de milli olimpiyat komitesidir.

Bütün bu veriler ışığında, Türkiye'de spor kulüplerinin spor federasyonları ve TASKK gibi sivil oluşumlar ya da Milli Olimpiyat Komitesi ile bağlarının oldukça zayıf olduğu, buna karşılık; Almanya'da kulüplerin bağlı bulundukları LSB, federasyonlar ya da yerel birimler ile güçlü ilişkilerinin bulunduğu katılımcıların ifadelerinden anlaşılmaktadır.

Burada Türkiye'deki katılımcıların bu örgütler hakkındaki görüşlerini özellikle spor/siyaset ilişkisini vurgulayarak ortaya koymaları mevcut spor sistemine olan bir güvensizliğin izlenimi vermektedir. Bu noktada Almanya'daki paydaşlardan Pulheimer Spor Kulübü Temsilcisi'nin politikacılar ile ilişkileri olduğunu belirtmesi, Türkiye'de vurgulanan sporun siyaset ile ilişkisine yakın bir görüş olarak karışımıza çıkmaktadır. Ancak; bu temsilcinin ifadesi Türkiye'deki spor kulübü temsilcilerinin spor yönetimine olan güvensizliği noktasında tam bir benzerlik arz etmemekte, burada Pulheimer SC Temsilcisi *“Spor yönetiminde bir rol almaya çalışıyoruz.”* ifadesiyle de belirttiği gibi siyasi ilişkileri yönetime katılmak adına gerçekleştirmektedir.

Araştırmanın bu boyutuna ilişkin son olarak her iki ülkedeki spor kulüplerine yönelik denetleme mekanizmasının işleyişinin anlaşılması için katılımcıların görüşlerine başvurulmuştur.

Almanya'daki katılımcıların ifadelerine bakıldığında mali konular başta gelmek üzere çeşitli alanlarda farklı usuller ile kulüplerin denetlendiği görülmektedir. Çalışma grubundaki Gençler Birliği, Pulheimer ve Fortuna Köln kulüpleri gelir ve giderlerini denetlemek üzere *“vergi dairesi”* yetkililerinin denetleme fonksiyonunun altını çizmişlerdir. Bir başka deyişle bu kulüpler kontrol mekanizması olarak mevcut vergi sistemini vurgulamışlardır.

Bununla birlikte Pulheimer Spor Kulübü Temsilcisi'nin bu sistemin işleyişte karşılaşılan güçlükleri belirttiği *“Küçük bir şirketi denetler gibi olan bu yöntem çok zordur. Her zaman eğitimli bir muhasebeciniz yoktur çünkü; biz gönüllülerle çalışırız. Fakat onlar gelir, fabrikalara dükkanlara uyguladıkları kuralları bizi denetlerken uygularlar. Böyle olmayacağının söylenmesi gereken bir şeydir bu. Çünkü imkanlarımız yok*

*ve tam eğitilmiş bir vergi görevlisi vs tutmak için paramız yok.*” ifadesi dikkat çekicidir. Buna göre katılımcı, spor kulüpleri ile kar amaçlı şirketlerin denetlenmesinin aynı usul ile olmaması gerektiğinin, spor kulüplerinin şirketlerde olduğu gibi profesyonel muhasebeciler ile çalışmadığının altını çizmektedir. Yine aynı katılımcı *sportif etkinlikler* için bir denetleme olmadığını da ifadesinde belirtmiştir.

Çalışma grubundaki spor kulübü temsilcilerinin farklı konulardaki denetlemeleri de ifadelerinde belirtmişlerdir. Örneğin; ASV e.V. Spor Kulübü Temsilcisi bazı sportif etkinliklerin düzenlenmesinde yasal lisans hakkını taşıyan kurumların bu etkinlikleri bizzat denetlediklerini ifade etmiştir. Bundan başka, Fortuna Köln Spor Kulübü Temsilcisi kulübün “vorband” adı verilen bölgelerdeki spor dalı federasyonları ve üyeler tarafından da denetlendiğini vurgulamıştır. Katılımcıya göre “vorband” sportif faaliyetlerde kurallara ne ölçüde uyulduğunu denetlerken üyeler kulüp işleyişinde yolsuzluk gibi konularda bir rapor sistemiyle denetlemeye katılmaktadır.

Çalışma grubundan Union Rösrath Temsilcisi de ifadesinde hiçbir denetlemenin olmadığını vurgulamış ancak; finansal konularda vergi dairesinin denetimi olduğunu belirtmiştir. Burada temsilcinin sportif etkinlikleri dikkate alarak denetleme olmadığını söylediği düşünülmektedir. Nitekim; Almanya’daki spor kulüplerinin tamamı vergi sisteminin birer parçası olarak en azından vergi daireleri tarafından mali konularda denetlemeye tabidirler.

Spor kulüpleri Türkiye’de de vergi sisteminin bir parçası olduklarından burada da durum farklı değildir. İçişleri Bakanlığı Dernekler Dairesi Başkanlığı kulüplerin gelir gider beyannamelerini internet üzerinden yıllık olarak denetlemektedir. Araştırmaya katılan paydaşlardan dördü (A.Y.I.S.K, Çınarlı S.K, İletişim S.K, Orman Spor G.S.K.) bahsi

geçen denetim usulüne uygun olarak Dernekler Dairesi Başkanlığı'na beyanname verdiklerini ifadelerinde vurgulamışlardır. Yalnızca Denizli Gücü S.K Temsilcisi mali yönden nasıl denetlendiklerine dair bir bilgiye sahip olmadığını ifade etmiş, ancak sportif faaliyetlerde denetlemenin ASKF ve gözlemciler tarafından gerçekleştiğini belirtmiştir.

Bununla birlikte Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği'nin 14. Maddesi'ne göre Türkiye'de spor kulüplerinde iç denetim esastır. Yani; kulüpler başta denetim kurulu olmak üzere kendi organları ya da bağımsız denetleme kuruluşlarınca denetime tabi tutulabilir.<sup>55</sup>

A.Y.I.S.K Temsilcisi de ifadesinde kulüpteki zorunlu denetim organının kulübü denetlediğini belirtmiş ve kulüplerde iç denetimin esas olması gerektiğine ilişkin görüşlerini; *“Kulüplerin ciddi yönetim kurulları, hakikaten spor yapmak için kurulan yönetim kurullarından başka denetleyecek kimse olamaz. Olmaması da gerekir. Ben kendi kendimi dürüstçe denetleyebiliyorsam, ciddi çalışabiliyorsam bu en iyi denetim bence. Yapamıyorsam zaten genel kurulun devreye girmesi lazım beni değiştirecek....”* ifadesiyle ortaya koymuştur. A.Y.I.S.K Temsilcisi'nin bu ifadesi, kulüplerin bağımsız birer sivil toplum hareketi olarak kendi içlerinde sorunlarını çözen ve yasal sorumluluklarını yerine getiren birimler olmalarının önemini ortaya koyar niteliktedir. Ancak bu görüşe tezat oluşturacak bir başka düşünce Çınarlı S. K. Temsilcisi'nin *“...Spor faaliyetlerimizi denetleyen, faaliyet raporlarını inceleyen bir birim yok. Bunun için kapı kapı gezilmesi gerekmiyor, açsınlar listelere baksınlar, kim başarılı, hangi kulüp çalışmıyor görsünler. Bu ülkede insanların isimlerine açılmış kulüpler var, mesela sizin adınıza kulüp açıyorum, ne yaptığım belli değil. Bu konuda bir eksiklik var.”* şeklindeki ifadesi ile akıllara gelebilecektir. Katılımcının burada, sportif etkinlikleri yeterli kalitede vermeyen spor kulüplerinin faaliyet raporlarının incelenmesi yoluyla başarılı sporcu yetiştiren kulüplerden ayrılması gerektiği yönünde görüş



bildirdiği görülmektedir. Bu iki görüşten ilki demokratik ve bağımsız bir sivil toplum örgütü karakterine uygun bir spor kulübü denetimini önerirken ikincisi sportif etkinlik ve başarılarına göre kulüplerin teşviki esasıyla spor kulüplerinin sağlıklı hale getirilmesi yönündedir. Araştırmacı bu her iki görüşün de dikkate alınarak, spor kulüplerinin işleyişinde “iç denetimin” esas alınmasını ancak; çeşitli kurumların spor kulüplerine yapılacak destek ve yardımlarının dağıtımında “sportif başarının” değerlendirilmesini önermektedir.

Çalışma grubundaki diğer katılımcıların denetlemeye ilişkin görüşlerinde kulübün türünün de etkili olduğu görülmektedir. Bir okul kulübü karakterinde olan İletişim S.K Temsilcisi bu yönüyle Milli Eğitim Bakanlığı tarafından denetlendiğini ifade etmiştir. Aynı katılımcının aslında İçişleri Bakanlığı Dernekler Dairesi Başkanlığı’na verilen yıllık beyannamenin Valiliğe verildiği yönündeki bilgisi yanlış olup, katılımcının bu konuda eksik bilgiye sahip olduğu söylenebilecektir. Bundan başka, Orman G.S. K. Temsilcisi kulübün işlettiği büfenin mali açıdan Maliye Bakanlığı tarafından denetlendiğini ifade etmiştir. Buradan hareketle Dernekler Dairesi Başkanlığı’nın mali denetiminden başka, Türkiye’de kulüplerin türü, yapısı faaliyet alanlarına göre çeşitlilik göstererek, ASKF, federasyonlar, GSGM, Milli Eğitim Bakanlığı, Maliye Bakanlığı gibi çeşitli kurumlarca gerek hizmetleri gerekse mali konular açısından denetlenebildiği söylenebilir.

Almanya ve Türkiye’deki spor kulüplerinin, vergiye tabi örgütler olarak mali yönden denetime tabi tutulmaları noktasında bir benzerlik gösterdikleri görülmektedir.

Bir başka benzerlik de Pulheimer S.C Temsilcisi ile Çınarlı S.K temsilcilerinin “sportif bir denetlemenin olmaması” yönündeki görüş ve eleştirileri ile ortaya çıkmaktadır. Buna göre, her iki ülkede de spor

kulüplerinin kuruluş amaçlarına hizmet edip etmediklerini ortaya koyacak, verdikleri spor faaliyetlerini, sportif etkinliklere katılımını ya da sportif başarı düzeylerini kontrol edecek bir mekanizma bulunmamaktadır. Sonuç olarak temelde bazı benzerlikler olmakla birlikte, her iki ülkede de kulüplerin birbirinden farklı şekillerde denetlenebildiği tespit edilmiştir.

Araştırmanın dördüncü boyutu spor kulüplerinin güncel sorunlarının tespit edilmesi ve bu sorunlar için düşünülen çözüm önerilerine ilişkindir. Burada ilk olarak katılımcılara bir spor kulübü olmanın güçlükleri sorulmuş, görüşler alınarak ifadeler analiz edilmiştir.

Her ne kadar Almanya’da yaygın ve sistemli bir spor örgütlenmesi varlığını sürdürse ve gelişmiş refah devletinin spora katkıları söz konusu olsa da spor kulüplerinin günün gelişen ihtiyaçları doğrultusunda ortaya çıkan bir takım sorunları olması kaçınılmazdır. Bununla birlikte çalışma grubundaki spor kulübü temsilcileri kulüpleri için sorun teşkil eden konuları değerlendirmiş, yanıtlar kulüpten kulübe farklılık arz etmiştir.

Almanya’daki paydaşlardan Gençler Birliği Spor Kulübü Temsilcisi kulüp içerisindeki sorunların kişisel iletişimden ileri gelebileceğini aksi halde *“büyük bir sorun olmadığını”* ifade etmiştir.

ASV spor kulübü Temsilcisi, Almanya’da spor kulüplerini olumsuz etkileyen “kötü beslenme alışkanlıklarını” ve spor kültürünün azalmasını kulübün karşılaştığı güçlükler olarak belirlemiştir. ASV’nin mali konularda GmbH\* karakterli yan yapılanmasından destek alması, kulüp Temsilcisi’nin finansal kaynak oluşturmayı kulübün karşılaştığı bir sorun olarak ortaya koymamasının bir sebebi şeklinde düşünülebilir.

---

\* GmbH / Gesellschaft mit beschränkter Haftung: Bir çeşit Limited Şirket

Ancak; mali konulardaki sıkıntılarını Pulheimer SC Temsilcisi “eyalet yönetimine para verme” olarak vurgularken, Fortuna Köln SC Temsilcisi bu yöndeki görüşlerini “*Para, büyük bir problem*” biçiminde ifade etmiş, Union Rösrath Temsilcisi ise “gelecekte doğabilecek finansal sorunlar” üzerine endişelerini dile getirmiştir.

Burada görülmektedir ki; Almanya’nın refah düzeyi ne kadar yüksek olsa da kulüpler kaynak oluşturmak açısından güçlükler yaşamaktadırlar.

Kaynak azlığının kulüpler için bir sorun teşkil etmesine ek olarak, Fortuna Köln Temsilcisi vergi sisteminde kulüplere sağlanan avantajların, kendilerine sosyal sorumluluk yüklenen kulüpler için yeterli olmadığını ifade etmiş, Pulheimer Temsilcisi ise eyaletin temin ettiği saha ve tesislerin yeterli gelmediğini belirtmiştir. Pulheimer Temsilcisi’nin “....Buna (tesis yardımına) hiç diyemeyiz ama çok iyi değil ve daha da iyileştirilebilir.” ve Fortuna Köln Temsilcisi’nin “... Kulüp için daha fazla destekleyici bir şeyler düşünülmelidir.” ifadelerinden de anlaşılabacağı gibi her iki kulüp Temsilcisi de devletin kulüpler için yapabileceklerinin daha fazla olması gerektiği yönünde beklentiler içerisindedir.

Türkiye’de ise A.Y.I.S.K, İletişim S.K, Orman Spor G.S.K. temsilcileri güncel sıkıntılarının başında “mali güçlükleri” ifadelerinde vurgulamışlardır.

Gerçekten de Türkiye’de spor kulüplerinin sponsorluk, bağış ve üye aidatı gibi finansal kaynakları oluşturması, Almanya ile karşılaştırıldığında, oldukça zordur. Nitekim kulüplerin mali yönden zayıf oldukları gözlenmekte ve çeşitli platformlarda dile getirilmektedir.<sup>10</sup>

Buna rağmen; Almanya'daki kulüplerin de mali yönden sıkıntılarının tespit edilmesi, Almanya'nın ekonomik kalkınmışlık düzeyi dikkate alındığında, Türkiye'deki spor kulüplerindeki mali problemlerin ciddiyetini ortaya koymaktadır. Bir başka deyişle refah düzeyi Türkiye'nin üzerinde olan bir ülkenin spor kulüpleri mali yönden sıkıntılarını dile getirdiklerine göre Türkiye'de de bu konuda kulüplerin yaşadığı güçlükler kaçınılmaz olacaktır.

Özellikle mali kaynak oluşturma noktasında araştırmanın önceki problemlerinde ortaya çıkan olumsuz tablo; Türkiye'deki kulüplerin en başta "üyelik aidatı" gibi bir gelirden mahrum kalmaları, kulüp sisteminin sağlıklı işlemediğinin bir göstergesi olarak düşünülmekte, dolayısıyla kulüplerin daha fazla gelir elde etmelerine olanak verecek bir yapılanmaya gitmesi gerekli görülmektedir.

Katılımcıların vurguladıkları bir başka önemli sorun ise "tesisler"dir. Çınarlı S.K, Denizli Gücü S.K, İletişim S.K temsilcileri tesislerin temin edilmesini kulübün önemli sıkıntılarından biri olarak belirtmişlerdir. Spor kulüplerinin tesis ihtiyacı Türk spor kamuoyunun dikkatini uzun yıllardır çekmektedir. Ancak bu konuda yeterli girişimin yapılmadığı düşünülmektedir zira; GSGM bütçesi sınırlıdır ve spor kulüpleri de bu yatırımı yapabilecek kazançtan uzak kuruluşlardır. Bu durumda spor kulüplerinin belediye ya da okul tesislerine yönelmesi, bu tesislerin programlanarak, kulüplerin kullanımına açılması gerekli görülmektedir. Nitekim; Almanya'da durum böyledir. Kulüplerin çoğu ya belediye veya okul tesislerini kullanmakta ya da şehir arazisini kiralayarak kendi tesislerini inşa etmektedir.

Araştırmanın bulguları da Almanya'da spor kulüplerinin güncel sorunları içerisinde tesislerin yer almadığını teyit etmektedir. Buna

göre Almanya ile Türkiye arasında spor kulüplerinin yaşadıkları güçlükler açısından ilk göze çarpan farklılık tesisler olarak düşünülmelidir.

Türkiye'deki kulüp temsilcilerinden İletişim S. K ve Çınarlı S.K “yasal prosedürü”, yine İletişim S.K, “antrenör” temin etmeyi, Çınarlı S.K. “hantal devlet yapısını” ve A.Y.I.S.K “tarafhtarlarının olmamasını” yaşadıkları diğer güçlükler olarak ortaya koymuştur. Tabii ki; her kulübün kendi işleyişi ve yapısal dinamikleri farklı sorunların ortaya çıkmasına sebep olabilecektir. Araştırma bulgularındaki bu çeşitlilik bunun bir göstergesi olarak düşünülmektedir. Nitekim Almanya'daki spor kulüplerinin de birbirinden farklı sorunları olduğu görülmüştür.

Kısacası mali güçlükler yönünden benzerlik gösteren iki ülkenin spor kulüpleri, Türkiye'deki tesis sorunu ile farklılaşmakta ve yine kendi içlerindeki çeşitli etkenlerden doğan farklı sorunları taşımaktadırlar.

Çalışmanın dördüncü boyutunda son olarak çalışma grubundaki spor kulübü temsilcilerine spor kulüplerinde yaşanan güçlüklerle nasıl çözümler önerebilecekleri sorulmuş, katılımcılar sorun olarak gördükleri konulara ilişkin çözümler ve görüşler sunmuşlardır.

ASV e.V. ve Pulheimer spor kulüpleri temsilcileri “çocukken hareket eğitiminin verilmesi gerektiği” yönünde vurguladıkları görüşleriyle dikkat çekicidir. ASV e.V. Temsilcisi'nin “....*Buraya 3-4 yaşında gelenlerin şimdi kendi çocuklarıyla geldiklerini görüyoruz.... Buna “aile ilişkileri” diyoruz. Bunu görmek güzel. Ama bununla arasında bir nesil vardı ki; böyle yapmadık* ” şeklindeki ifadesinden de anlaşılacağı üzere gençlerin spora eğilim göstermesi bakımından çeşitli politikaların belirlenmesi, çocukların küçük yaşta spora yönltilmesi için eğitime destek verilmesi, Almanya'nın bu konudaki yaklaşımı olarak düşünülebilir.

Bir diğerk önemli görüş de Pulheimer ve Fortuna Köln temsilcilerinin ifadelerinde vurguladıkları üzere “vergi sitemine kolaylıklar getirilmesi” yönünde olmuştur. Her iki kulüp de bir önceki soruda vergi sisteminde kulüplere tanınan avantajların yeterli olmadığını ifade ederek bu konuyu güncel problemleri arasında değerlendirmişlerdir. Kendilerine çözüm önerileri için yöneltilen bu sorunun bir yanıtı olarak da aynı konuya değinmişlerdir. Vergi sisteminde Pulheimer spor kulübü Temsilcisi’nin *“Bizim kendimiz için dileyeyeceğimiz bu kulüp için daha kolay bir vergi sistemi olacaktır. Vergi danışmanına ihtiyaç duymayacağımız daha kolay yollar bulunabilir. Devletin yerleştirebileceği bir şey. Devlet, bunu değiştirip daha kolay kurallar bulabilir”* ifadesinden, Almanya’da spor kulüplerinin karmaşık vergi yapısına ayak uydurabilmeleri ve denetlemede doğan problemlerinin önüne geçilmesi için daha az zorlayıcı bir yapıya gidilmesi, devletin bu konuda kolaylaştırıcı önlemler alması gerektiği anlaşılmaktadır.

Çalışma grubundaki diğerk görüşler ise kulüplerin kendi gündemlerine göre belirledikleri önerilerden oluşmaktadır. Örneğin; Gençler Birliği S.K. Temsilcisi, kulübün ayakta kalması için “kişilerden para yardımı alınması”nı ve kulübün topluma yararlı olma hedeflerini gerçekleştirebilmesi, kamu yararına faaliyetlerini sağlıklı sürdürebilmesi için “kulüp imkanlarının cazip hale getirilmesi” gerektiğini ifadelerinde vurgulamışlardır. Bundan başka Fortuna Köln S.K. Temsilcisi, bir spor sisteminin “insandan başlayarak yapılandırılması” gerektiğini vurgulamış, Union Rösrath S. K. Temsilcisi ise kulüpte pek fazla sorun olmadığını, bununla birlikte doğabilecek sorunlara alınacak bir önlem olarak “kulübe alınacak personele dikkat edilmesi” gerektiğini bildirmişlerdir.

Türkiye’deki paydaşlar ise mevcut sorunlarına birbirinden farklı öneriler getirmişlerdir. A.Y.I.S.K Temsilcisi sistemin sıkıntılarını göz önüne alarak ifadesinde “spor kulüpleri kanunu çıkarılmalı” ve “sistem yeniden kurulmalı” görüşlerini vurgulamıştır. Temsilcinin, sistemdeki

aksaklıkların bir parçası olan spor yöneticilerinin vasıf ve etkinliğini değerlendirdiği şu ifadesi oldukça önemli görülmektedir:

*“....Tarım Bakanı bana neden baksın; bana sporla ilgili olan adam baksın, spordan anlayan adama baksın, benim dilimi anlasın. Kulüplerin zorluklarını anlasın, keşfetsin. Ona göre orada yapılanmalar olsun. Orada, Genel Müdürlük'teki adamlar ne iş yaparlar yahu? Adam kalkmış Kahramanmaraş'a yüzme havuzu yaptırmış!siyaset! Ondan sonra demişler ki; iyi tamam da nerede sporcu? Kahraman Maraş'ta bir tane yüzücü yok. Antrenör? Antrenör de yok. “E ne yapacağız?” demişler. “Şu havuzun dibine minderi serelim güreşçiler bari idman yapsın” demişler. Bu olacak şey mi yahu? Böyle spor bakanlarıyla beraber oldum. Adam kendi memleketine kahvelere kadar yeşil halı döşettirdi. Üç voleybol sahası var, kimsenin oynadığı yok, ne şekilde yapıldığı belli, dördüncüyü yaptırıyor! Oradaki muhtarın, ilçe başkanın vs. baskısı var; illa ki yapacaksın”. Benim yanımda olan şeyler bunlar.”*

Bu ifade, Türkiye'deki spor kulüplerinin, spor sistemine entegrasyonunda bir başsızlık ve istikrarsızlık sorunu olduğunu düşündürmektedir. Böylece katılımcının, spor kulüpleri için uygun bir yasa çıkarılmasını ve sistemin buna göre işler hale getirilerek yeniden kurulmasını öneren görüşlerine katılmak doğru olacaktır.

Çınarlı S.K Temsilcisi ise yine sisteme dair olarak “Sağlıklı bir konfederasyon oluşturulmalı.” önerisini vurgulayarak spor kulüplerinin temsil ihtiyacının önemini ortaya koymaktadır. Nitekim; daha önce de üzerinde durulduğu ve katılımcıların da ifade ettiği gibi kulüpler için bir konfederasyon olmak üzere kurulan TASKK işlevsel bir örgüt olmaktan uzak görülmektedir. Çınarlı S.K Temsilcisi'nin diğer önerileri de kulüpler arasındaki güç dengesizliğinin giderilmesi için “büyük kulüpler ile küçük

kulüplere eşit imkanlar verilmesi” ve “kulüplere tesis sağlanması” yönünde olmuştur.

Denizli Gücü S.K. Temsilcisi devletin spor politikalarını gözden geçirmesi ve spor için yardım toplanması yönünde öneriler getirmiş, Orman G.S.K. Temsilcisi ise sponsorluğun kurumlar tarafından desteklenmesini ve bu kaynağın iyi denetlenmesi gerektiğini görüş olarak belirtmiştir.

İletişim S. K. Temsilcisi ise, belki de okul kulübü niteliğinden dolayı, sporcu öğrencilerin eğitimlerinin desteklenmesi ve yerel yönetimler ile okullara dayalı bir sistemin getirilmesi gerektiğini ifade etmiş ve “spor bilincinin kreşlerden itibaren geliştirilmesi” üzerinde durmuştur. Bu görüş Almanya’da ASV e.V. ve Pulheimer Spor Kulüpleri temsilcilerinin çocukken hareket eğitimi verilmesi ve spor bilincinin yaygınlaştırılması yönündeki görüşleriyle benzerlik teşkil etmektedir.

Nitekim; modern çağda gelişen teknoloji ve beslenme alışkanlıkları bireylerin her zamankinden daha çok egzersize ihtiyaç duymalarını gerektirmiş, gelişen toplumlarda devletler hareket ile sağlıklı toplumlar oluşturmak üzere politikalar geliştirmeye başlamışlardır. Almanya’daki katılımcıların ikisi ve Türkiye’dekilerden biri, bu konuda belli bir farkındalık düzeyinde olduklarını ortaya koyan ifadeler sunmaktadır. Burada toplum sağlığına yatırım yapmak üzere devletlere önemli bir rol düşmekte. Spor bilincini ve hareket eğitimi çocuk yaşta alışkanlık düzeyinde kazandıracak politikalar oluşturmaları gerekli görülmektedir.



## 6-SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırmanın bulguları incelendiğinde Almanya ve Türkiye arasında bazı benzerlik ve farklılıkların olduğu göze çarpmaktadır. Benzerlikler kısaca; kulüplerin yasal statüsü, kuruluşu, örgütsel yapıları, çoğunlukla profesyonel bir yönetici ile çalışmamaları, gönüllü çalışanlara sahip olmaları, bazı harcamaları, yönetici çatı örgütlerinden yardım almamaları ve maddi sorunları yönündedir. Farklılıklar ise bağlı bulundukları örgütler ile Türkiye'dekilerin, kulüplerde sınıflandırmaya tabi olmaları, üyelik aidatlarının etkin bir gelir kalemi olmayışı, tesislerin temininde sorun yaşamaları, devlet desteği alamamaları, sporun bağımsız örgütlerinden destek alamamaları ya da ilişkilerinin olmayışı gibi hususlardan kaynaklanmaktadır.

Özellikle etkili bir finansal kaynak oluşturmak spor kulüpleri için hayati önem taşımaktadır. Burada Almanya'da görülen üyelik aidatı ile gelir elde etmeye fırsat tanıyan kulüplerdeki "üyelik sistemi" Türkiye'de amatör spor kulüplerinin büyük çoğunluğunda yoktur. Bu nedenle, Türkiye'deki kulüpler önemli bir gelir kaynağından mahrum kalarak varlıklarını sürdürmeye çalışmaktadırlar. Buna ek olarak Almanya'nın gelişmiş bir refah devleti olması şüphesiz spor kulüplerinin bağış ve sponsorluk gibi diğer gelir kaynaklarını da layıkıyla kullanmalarına olanak veren bir ekonomik ortam oluşturmaktadır. Türkiye'nin ekonomik gücü Almanya kadar iyi olmadığından kulüpler bu çeşit büyük sponsorluklar ve bağışlardan şu aşamada faydalanamamaları da en azından üyelik sistemine dayalı bir organizasyona geçilirse üye aidatlarından elde edilecek gelirlerin kulüplere önemli bir katkı sağlayacağı ve maddi yönden güçlenen kulüplerin toplumun sportif ihtiyaçlarının karşılanmasında önemli rol oynayacağı düşünülmektedir.

Daha önce de ifade edildiği gibi Almanya'daki 90.000 spor kulübü, küçük kasaba ve köylere kadar uzanan geniş bir yaygınlık düzeyinde, yöre halkının üyelikleri ve ödedikleri cüzi aidatlarla ayakta kalabilmektedir ki; bu durum Almanya'da bireylerin en az bir kulübe üye olmaları gerçeği ile şekillenmiş, geleneksel hale gelmiş bir kültürün sonucudur.<sup>15</sup> Avrupa ülkelerinin tümünde okullar, belediyeler, bağımsız spor örgütleri ile organik bağlar kurarak yapılanmış spor kulüplerinin topluma spor hizmeti vermeleri noktasındaki başarıları da uluslar arası yarışmalar ve Olimpiyatlardaki başarılarından anlaşılabilmektedir.

Kuşkusuz Türkiye'de böyle bir geleneğin oluşturulması kısa bir sürede mümkün olmayacaktır. Fakat; spor kulüplerinin temelden önce kendilerinden başlayan bir iyileştirmeye gidilmezse, istenildiği kadar spor sistemine yeni örgütler eklensin ya da çıkarılsın etkin bir spor yönetimi sağlanamayacağı düşünülmektedir. Zira spor kulüpleri olmadan halkın her kesiminin spor yapması ve sporcu yetiştirilmesi mümkün gözükmemektedir. Spor kulüplerini kendi ayakları üzerinde durabilmeleri için gerekli ilk koşul olan ekonomik yönden güçlenme gelir kaynaklarının artırılması, çeşitlendirilmesi ve istikrarlı hale getirilmesi ile olabilecektir. Bu nedenle genelde Avrupa; özelde araştırmada incelenen Almanya örneğinde olduğu gibi spor kulüplerinin üye sayılarının artırılarak üyelik aidatlarından düzenli gelir elde etmelerine olanak sağlayacak bir sisteme geçilmesi için gereken tedbirlerin alınması ve teşvikin sağlanması gerekli görülmektedir.

Almanya ve Türkiye arasındaki bir başka farklılık ise Türkiye'deki kulüplerin tesis temin etmekte sıkıntı içinde olmalarıdır. Bu durum kulüpleri yıldırmakta ekonomik yönden zorlamakta ve hatta bazı branşlardan çekilmelerine sebep olmaktadır. Almanya'da okul ve belediyelerin saha ve tesislerini prensipte kamu yararına hizmet verdikleri gerekçesiyle spor kulüplerine tahsisine müsaade eden anlayış Türkiye'de

de geliştirilmeli, desteklenmelidir. Aksi halde, Türkiye’de spor yaptıracak yer bulunamadığından spor kulübü kurulamamaktadır ki Almanya’da yaklaşık 90.000 olan kulüp sayısı Türkiye’de 9000 civarındadır. Tesisler Almanya’da şehir yönetimine ait devlet arazilerinin üzerine spor kulüpleri tarafından da kurulabilmektedir; şehir belli bir süre ya bedelsiz ya da kira karşılığı araziye kulübe tahsis ettiğinde spor kulübü kulüp binası, saha ya da salon gibi tesisleri kendi inşa etmektedir. Türkiye’de de böyle bir uygulamaya gerekli yasal düzenlemeler yapıldıktan sonra geçilebilecektir. Bu çeşit bir uygulama hem spor tesislerini nicelik olarak artırabilecek hem de kulüpler hizmet vermek istedikleri yerde tesis inşa edeceklerinden şu anki haliyle devletin yapıp atıl bıraktığı çarpık tesisleşmenin önüne kısmen geçilebilecektir.

İki ülke arasındaki önemli farklılıklardan biri de gönüllük anlayışıdır. Araştırmanın çalışma grubunun seçildiği Kuzey Ren Vestfalya eyaletinde, dernek üyeleri 522.500 farklı pozisyonda her ay 8.1 milyon saat ücretlendirme yapılmaksızın çalışmakta, böylece kamuya önemli bir katkı sağlamaktadırlar.<sup>79</sup>

Türkiye’de ise spor kulüplerine gönüllü katılım ağırlıklı olarak yönetim kademesinde görülmektedir. Oysa spor kulüpleri aynı zamanda birer dernektir ve hayırseverlik anlayışının sürdürülmesi doğru olacaktır. Yani; spor kulüplerindeki eğitmenlik, monitörlük, sekretarya, muhasebe, halkla ilişkiler vs gibi çeşitli pozisyonlarda gönüllü olarak, karşılık beklemezsizin görev alma fikrinin yaygın olması beklenmektedir. Ancak; Türkiye’deki spor kulüplerinde böyle bir katılıma sık rastlanmadığı gibi, böyle görev pozisyonlarının oluşmasına imkan veren nitelikli kulüp yapılanmaları da pek görülmemektedir. Bir başka deyişle; Türkiye’de gönüllük Avrupa genelinde ve araştırma kapsamında incelenen Almanya’da gözlendiği gibi yaygın bir toplumsal algı ya da anlayış olmaktan uzak görülmekte spor kulüpleri personel ihtiyacını karşılamak

için önemli bir unsurdan mahrum kalmaktadır. Bu anlamda, Türkiye'deki spor kulüplerinde gönüllülüğün Almanya'daki gibi çeşitli vergi kolaylıkları ve gönüllülüğün sosyal faydalarını anlatan bir takım kampanyalar ile desteklenmesi önerilebilecektir.

Spor kulüplerinin her iki ülkedeki temsil otoriteleri de farklılığın ortaya çıktığı başka bir önemli husustur. Almanya'daki spor yönetimine bakıldığında federal yönetim gereğince eyalet düzeyinde LSB'ler ve ülke genelinde DOSB olmak üzere kulüpleri temsil eden iki önemli bağımsız teşkilat biçimi ile yerel, bölgesel ve ulusal spor dalı federasyonları görülürken Türkiye'de devletin yönettiği bir spor organı olan GSGM ile ulusal spor dalı federasyonları spor kulüplerinin bağlı oldukları örgütlerdir. Almanya'daki bu etkin ve yaygın spor sistemi kulüplerin en üst çatı örgüt olan DOSB'den fazla bir beklentilerinin olmadığı, eyalet ve bölge düzeyindeki örgütler ile iletişim ve işbirliği içinde çalıştıkları bir mekanizmadır. Türkiye'de ise kulüplerin GSGM ve onun il ve ilçe teşkilatlarının dışında yardım görebilecekleri dikkate değer bir örgüt görülmemekte iletişim ise spor dalı federasyonları ile faaliyetlere katılım noktasında olabilmekte yani; spor kulüpleri spor sisteminin en önemli parçaları olmalarına rağmen sisteme entegre olamamakta, kendi hallerinde, iletişimden ve haklarının korunması açısından otoriteden uzak bir görüntüde kalmaktadırlar. Bu durumun değişmesi; kulüplerin haklarının korunduğu bir spor sisteminde yönetime katılan, federatif ve güçlü yapılar olabilmeleri için spor yönetiminde 2004 yılında federasyonların özerkleşmesi ile başladığı söylenebilecek bağımsızlık hareketinin geliştirilip istikrarlı hale getirilmesi gerekli görülmektedir. Özerk federasyonların idari ve mali yönden özerkliklerindeki tartışmalı konulara netlik kazandıracak yasal düzenlemelerin yapılarak özerkliğin prensiplerine uygun hale getirilmeleri, GSGM'nin sporun sevk ve idaresini kurulacak bağımsız başka bir üst örgüte devrederek, spor politikalarını

belirleyen, elit spora destek veren, spor eğitimi ve spor bilincinin oluşturulması sorumluluklarını üstlenen bir yapıya dönüştürülmesi önerilebilecektir. Spor kulüplerinin kendilerinin seçerek kuracakları bağımsız bir çatı örgüte ihtiyaç vardır ve bu örgütün gerektiğinde, şu anda spor yönetiminde atıl bir rol üstlenen TMOK ile işbirliği içerisine geçebilecek, bürokrasiden sıyrılmış, dinamik, demokratik ve iyi yönetilecek biçimde teşekkül etmesi öngörülmektedir. Türkiye'deki spor kulüplerinin, bütün bunların sağlanması halinde, gelişmiş ülkelerde olduğu gibi, demokratik bir spor yönetim sistemi içerisinde söz sahibi bir vafsa sahip olabilecekleri düşünülmektedir.

Araştırmanın bulgularından hareketle Türkiye'deki spor kulüpleri için geliştirilen önerileri aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

- Spor kulüplerinin kuruluş aşamasındaki kriterlerin sportif faaliyetlerini ne ölçüde gerçekleştireceklerine yönelik olarak değerlendirilerek mevzuatın kötü niyetli ya da ticari amaçlı girişimleri önlemek üzere netleştirilmeli,
- Spor kulüplerinin mevzuattaki sınıflandırılmasının işlevsel olmadığı düşünüldüğünden kaldırılmalı,
- Spor kulüplerinde işlerin daha sistemli yürütülmesi için spor yönetimi alanından mezun profesyonel spor yöneticilerinin istihdam edilmeli,
- Spor kulüplerine gönüllü katılımı yalnızca yönetim kademesi için değil diğer işler için de teşvik edilmeli, kulüpler personel ihtiyacını karşılamak üzere gönüllülerden faydalanmalı, “gönüllülük” toplumsal bir kampanya olarak sporu yöneten organlarca teşvik edilmeli,
- Kulüplerin üyelik aidatları yoluyla gelir elde etmeleri için spor kulüplerine üye olmak konusunda halkı bilgilendirecek, özendirecek, toplumsal bir algı oluşturacak çalışmalar sporu yöneten organlar tarafından başlatılmalı ancak; öncesinde üye

toplanması için gerekli olan altyapının, yasal düzenlemelerin, hizmetlerin sunulacağı fiziki şartlar oluşturulmalı,

- Spor kulüplerine spor malzemesi yardımı yapılmalı ve kulüplerin malzeme ihtiyaçlarını sponsorluk yoluyla karşılamaları için sponsorluk ve avantajları konusunda hem sponsorları hem de kulüpleri bilgilendirici eğitimler düzenlenmeli,

- Spor dalı federasyonlarının düzenledikleri faaliyetlerde spor kulüplerinden tahsis ettikleri katılım bedellerinin, kulüpleri teşvik etmek üzere daha düşük miktarlara çekilmeli

- Okul ve belediyelerin faaliyet programlarından arta kalan zamanlarda tesislerini sporcu sayısı, sportif başarıları, topluma spor yaptırma yönündeki çalışmaları gibi kriterler ile tespit edilen amatör spor kulüplerine tahsis etmeleri yasal yönden zorunlu hale getirilmeli ya da bunun sağlanması için -daha uzun bir süreye gerek duyulsa da- sosyal algı oluşturacak kampanyalar oluşturulmalı,

- Yerel yönetimler, sahip oldukları arazilerin belli bir kısmını üzerine saha, salon gibi tesisleri inşa etmeleri için belirli bir süre karşılıksız olarak ya da belirli hizmetlerin garantisi karşılığında spor kulüplerine tahsis etmeli,

- Spor kulüplerinin sağlıklı biçimde temsil edilip haklarının korunması için GSGM kulüplere, yönetimde bulunanların kişisel ilişkilerine göre değil; tarafsız ve eşit olarak yardımda bulunmalı,

- Spor teşkilatının yeniden yapılanması, GSGM'nin daha fonksiyonel hale getirilmesi için uzman görüşleriyle çalışmalar yapılmalı,

- Devlet tesis sağlama ya da teşvik etme, spor politikaları oluşturma, spor bilimlerini destekleme gibi sorumlulukları üstlenmekle birlikte spor kulüplerine vergi kolaylıkları da getirmeli,

spor kulüplerinde çalışanlara ödenen ücretlerin vergi sistemine getireceği bir düzenlemeyle vergiden düşülmesine olanak tanınmalı,

- Spor dalı federasyonlarının özerkliğine ilişkin şaibe teşkil eden hususlarda netlik sağlanmalı, özellikle federasyonların seçim prosedürlerinde GSGM'ye ait oy sayısı düşürülmeli ya da kaldırılmalı, bu süreçte kulüplerin etkinliği artırılmalı,

- TASKK kuruluş amaçlarına uygun hizmet vermek üzere daha etkin bir hale getirilmeli,

- TMOK ile spor kulüpleri arasındaki ilişkilerin kuvvetlendirilmeli ve karşılıklı işbirliğinin artırılması için sporu yöneten organ tarafından tespit edilecek, spor yönetimini ve sistemi tanıyan spor kulüpleri temsilcileri ile TMOK yetkililerinin görüşmelerde bulunacağı bir komisyon oluşturulmalı,

- Spor kulüpleri denetimlerinde kuruluş amaçlarına hizmet edip etmedikleri; sportif faaliyetleri ne ölçüde yerine getirdikleri, kaç sporcuya sahip oldukları, sportif başarıları gibi hususlarda denetlenmeli ancak; bu denetlemeler cezai yaptırımlardan ziyade teşvik edilip destekleme yönünde olmalı,

- Devlet, spor yönetimde istikrar sağlamaya ve spor yönetimini siyasetten arındırmaya yönelik bir politika belirlemeli, bu bağlamda sporun yönetsel organlarını daha fonksiyonel hale getirecek çözümler üretmeli,

- Devlet, gelecek nesillerin sağlığı ve bu nesillerden iyi sporcular yetiştirilmesi için spor bilincinin topluma aşılması ve küçük yaşta hareket eğitimi verilmesi için yatırım yapmalı, Milli Eğitim Bakanlığı ile birlikte belirlenecek şekilde, kreşler, anaokulları, ilköğretim okullarında sportif etkinlikleri artırmalı ve egzersizi sevdirecek programlar geliştirmeli, okul- kulüp ilişkisinin gelişiminin önünü açacak önlemleri dikkate alarak sporcu öğrenciler için etütler, ek dersler gibi eğitimi destekleyici etkinlikler düzenlemelidir.

Araştırma bulgularından yola çıkılarak geliştirilen öneriler ışığında spor kulüplerinin daha etkin ve fonksiyonel olmaları için ana hatlarıyla bir yaklaşım geliştirilmiştir. Buna göre, spor kulüplerinin Türk spor sistemi içerisindeki konumlarının aşağıdaki ilkeler doğrultusunda yeniden değerlendirilmesi uygun görülmüştür.

**1- Üyelik sistemi:** Spor kulüpleri kendi gelirlerini üyelerinden aldıkları aidatlarla oluşturacakları bir sisteme yönelmelidir. Üyelik aidatları ülkedeki ortalama gelir düzeyine göre belirlenmeli, halkın fiziksel ve sosyal faydalar sağlamak için böyle bir harcamayı yapması ilgili kurumlarca teşvik edilmelidir. Spor yapmak için kulüplere katılımın bir eğilim haline getirilmesi için kampanyalar düzenlenmelidir. Nitekim Almanya’da spora katılım “Sport tut gut.” (spor iyidir) hareketi ile yaygınlaştırmaya çalışılmıştır. Türkiye’de de halkın bilinçlenmesi ve spor kulüplerine yönelmesi için benzer uygulamalar gerekli görülmektedir.

**2- Gönüllü katılımı:** Spor kulüplerinde çalışanlar gönüllülerden oluşturulmalı, yalnızca yönetimde değil, kulüp işlerinin her kademesinde- antrenörlük, malzemecilik, ulaşım, temizlik, vb- insan kaynakları gönüllü katılımı ile desteklenmelidir. Şüphesiz ülkedeki refah düzeyinin gönüllü katılımıyla doğrudan bir ilişkisi vardır. Türkiye’nin ekonomik kalkınmışlığı açısından bakıldığında gönüllülüğün henüz çok yaygın olmaması anlaşılabilir bir durumdur. Ancak devlet bu konuda, toplumsal anlamda yardımlaşma, birlik ruhu, beraberlik gibi sosyal algıları geliştirmeye yönelik eğitsel yatırımlar yapmalıdır. Nitekim bu çeşit sosyal algılar uygarlığın önemli ölçütlerindendir. Spor kulüplerine gönüllü katılımı gelişmiş ülkelerde sıkça rastlanan bir durum olup Türkiye’de de bu konuda gerekli anlayışın geliştirilmesi sporun yaygınlaşması,



kalkınması, sportif başarılar ve sağlıklı nesiller yetiştirilmesi için önem arz etmektedir.

**3- Tesislere kolay erişim:** Kamuya ait spor tesislerinin mesela; yerel yönetimlerin, milli eğitimin spor tesisleri kulüplerin vardiyalı kullanımına açılmalı, kulüpler kamu yararına faaliyetlerinde tesislerden ücretsiz veya sembolik ücretlerle faydalanmalıdır. Kamuya ait spor tesislerinin belli bir planlama dahilinde kulüplere tahsis edilmesi hem “Herkes İçin Spor” fikrinin yerleşmesi hem de çeşitli sportif faaliyetlere katılımın artması bakımından son derece önemli görülmektedir. Bu bağlamda, okul ve belediyelerin kullanmadıkları saatlerde kulüplere dönüşümlü olarak tahsis edecekleri tesisler; hem kulüplerin hizmet verdikleri branşların çeşitliliğini artırabilecek, hem de yerel halkın ulaşımı kolay tesislerde spor yapma imkanı bulmaları açısından kulüpleri cazip kılacaktır.

**4- Yasal düzenlemeler:** Kulüplerin hukuksal anlamda işleyişini kolaylaştıracak, onları bürokrasiden kurtaracak kolaylıklar yasal düzenlemeler ile oluşturulmalıdır. Spor kulüplerinin topluma faydalı hizmetleri göz önüne alınarak vergilendirilmelerine getirecek kolaylıklar ile kulüpler mali yönden de rahatlayabilecektir. Özellikle üyelik sistemine geçen kulüplerin gelir-gider dengelerinin yeniden incelenmesi ve reklam, tanıtım gibi konularda vergilendirilmesinde kolaylıklar sağlanmalıdır.

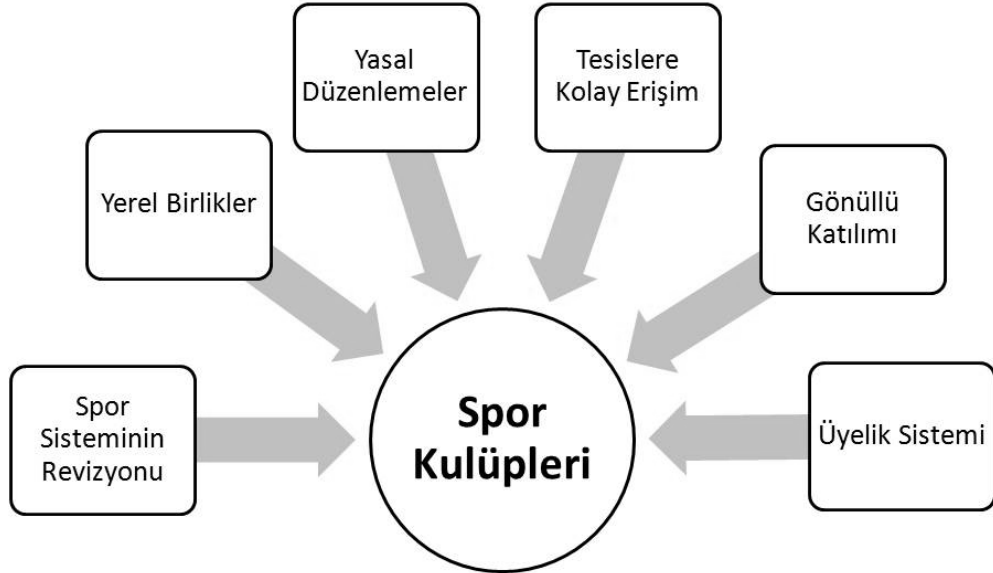
**5- Yerel birlikler:** Spor kulüplerinin federatif olarak bölgesel düzeyde örgütlenmeleri teşvik edilmelidir. Kulüplerin kendileri tarafından oluşturulacak yerel federatif kulüp birliklerinin, kulüplerin sorunlarıyla, merkezden yönetime göre daha etkili biçimde ilgilenebilecekleri düşünülmektedir. Bu birlikler daha sonra ulusal

düzeyde bir çatı örgüte bağlanarak aşağıdan yukarıya doğru demokratik bir spor örgütlenmesine de olanak verebilecektir. Kurulacak bir çatı örgüt/ konfederasyon yetkilerini kendisine bağlı olmak kaydıyla yerel birliklere aktarabilmeli, spor kulüpleri bu aracı bölge birlikleri kanalıyla dolaylı yoldan bu çatı örgüte üye kabul edilmelidir.

**6- Spor sisteminin revizyonu:** Kulüpler kendi ayakları üzerinde durabildikçe demokratik spor yönetimi hiyerarşisinin tabanı daha sağlıklı olacaktır. Buna göre spor kulüplerinin kendi üst yapılarını kendilerinin seçerek oluşturmaları, spor federasyonlarında daha fazla söz hakkına sahip olmaları, devlet örgütü GSGM'nin yetki ve sorumluluklarını zaman içerisinde kurulacak hükümet dışı spor örgütlerine devretmesi beklenmektedir. GSGM spor politikalarının belirlenmesi, spor alt yapısının oluşturulması, elit sporun desteklenmesi, spor bilimleri ve eğitiminin desteklenip, spor bilincin yaygınlaştırılmasına yönelik faaliyetler dışındaki yetki ve sorumluluklarını kurulacak bağımsız bir çatı örgüte devretmeli, bu örgüt ile işbirliğini bahsi geçen faaliyetler noktasında korumalı ancak bunun dışında sporun sevk ve idaresine karışmamalıdır. Bu konu sporun demokratik ve tam bağımsız bir ortamda sürdürülüp yönetilmesi için elzemdir.

Bundan başka, Türk spor yönetimi için devletin bir istikrar politikası belirlemesi ve bunu demokratikleşme yönünde sürdürmesi gerekli görülmektedir. Devlet elit sporun desteklenmesi ve toplum sağlığının spor yoluyla korunması konularında proje bazlı, stratejik çalışmalar yapmalı, spor politikalarını belirlemeli, tesislere yatırım yapmalı, spor eğitimini desteklemeli, bunun dışında sporu yöneten birimlerin işleyişine olabildiğince az müdahale etmelidir. Sporun, bir devlet örgütünün tekelinden yönetilmesi çağın

dinamizmine ve gelişen toplumsal değerlere uygun düşmemektedir. Nitekim çağın gerektirdiği devlet anlayışı, her alanda olduğu gibi sporda da koruyucu, kollayıcı, destekleyici biçimdedir; yöneten, karar alan bir otorite olması biçiminde değil. Buna göre devlet Türk spor sistemindeki rolünü yeniden belirlemek üzere bir değerlendirmeye gitmelidir.



**Şekil 10. Spor Kulüplerinin Yeniden Yapılanmasına Sürecinde Önerilen Yaklaşımı Oluşturan İlkeler**

Spor sisteminin revizyon çalışmaları çerçevesinde özellikle genel spor mekanizmasının işlevselliğini artırmak için spor yönetiminin en küçük birimleri olan spor kulüplerinin yukarıda genel hatlarıyla ifade edilen ve Şekil 10'da gösterilen prensipler açısından tekrar gözden geçirilmeleri, konuya ilişkin uzman görüşlerinden faydalanarak gerekli düzenlemelerin

yapılması önerilmektedir. Özellikle; spor kulüplerinin üyelik sistemine geçerek kendi ayakları üzerinde durmaları, daha sonraki gelişmelerin gerçekleşmesi için bir ön-şart olarak düşünülmekte, öncelikle bu konuda uygun düzenlemelerin yapılması gerekli görülmektedir.

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı Almanya ve Türkiye'deki spor kulüplerini karşılaştırmalı olarak incelemek, Türkiye'deki spor kulüplerinin yapılanmasına, işletilmesine ve genel spor yönetimi içindeki rollerine yönelik yeni bir yaklaşım sunmaktır.

Fenemonolojik desenli bu araştırmada nitel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Çalışma grubunu, Almanya ve Türkiye'den amaçlı örnekleme yöntemleriyle seçilen toplam 10 spor kulübü yöneticisi oluşturmuştur. Paydaşlar ile yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak yüz yüze görüşmeler yapılmış, elde edilen verilere "betimsel analiz" yöntemi uygulanmıştır.

Bulgular Almanya ve Türkiye arasında bazı benzerlik ve farklılıkların olduğunu işaret etmektedir. Benzerlikler, kulüplerin yasal statüsü, kuruluşu, örgütsel yapıları, çoğunlukla profesyonel bir yönetici ile çalışmamaları, bazı harcamaları, yönetici çatı örgütlerinden yardım almamaları ve maddi sorunları yönündedir. Farklılıklar ise bağlı bulundukları örgütler ile Türkiye'deki kulüplerin bir sınıflandırmaya tabi olmaları, üyelik aidatlarının etkin bir gelir kalemi olmayışı, tesislerin temininde sorun yaşamaları, devlet desteği alamamaları, sporun bağımsız örgütlerinden destek alamamaları ya da bunlarla ilişkilerinin olmayışı gibi hususlardan kaynaklanmaktadır.

Özellikle Almanya'daki kulüplerde görülen, üyelik aidatı ile gelir elde etmeye fırsat tanıyan "üyelik sistemi"nin Türkiye'de amatör spor kulüplerinin büyük çoğunluğunda olmayışı bulgular arasında dikkat çekmektedir. Bu, Türkiye'deki kulüpleri önemli bir gelir kaynağından mahrum bırakan bir durumdur.

Bir başka önemli farklılık da Türkiye’de kulüplerin tesis temin etmekte sıkıntı içinde olmalarıdır. Almanya’da okul ve belediyelerin saha ve tesislerini prensipte kamu yararına hizmet verdikleri gerekçesiyle spor kulüplerine tahsisine müsaade eden anlayış Türkiye’de gelişmemiştir. Türkiye’deki kulüplerin insan kaynaklarında gönüllülüğün yaygın bir anlayış olmaması dikkat çeken bir başka farklılıktır. Oysa Almanya’da spor örgütlerine gönüllü katılımına oldukça sık rastlanmakta, gönüllüler bu ülkenin ekonomisine önemli katkılar sağlamaktadır.

Sonuç olarak, Türkiye’deki spor kulüplerinin yeniden yapılanmasının bir ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Spor kulüplerinin yeniden yapılanmasına ilişkin, araştırmanın bulgularından geliştirilen öneriler ve alanyazın dikkate alınarak bazı prensipler ortaya konulmuştur. Buna göre; spor kulüplerinde üyelik sistemi ve gönüllülük anlayışı geliştirilmeli, kulüplerin tesislere kolay erişimleri sağlanmalı, özerk yerel spor birlikleri oluşturulmalı, kulüplere ilişkin yasal düzenlemeler yapılmalı ve spor sistemi revize edilmelidir. Araştırma sonuçlarına bağlı olarak geliştirilen bu yaklaşımın, Türkiye’deki spor kulüplerinin demokratik bir spor yönetimi anlayışında, daha etkin ve fonksiyonel olarak yapılanmalarına ışık tutması beklenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Spor Kulüpleri, Spor Organizasyonu, Türk Spor Yönetimi, Alman Spor Yönetimi

## **SUMMARY**

This study examines and compares sports clubs in Germany and in Turkey. The study offers a new approach for analyzing the formation of sports clubs in Turkey, with respect to their structure, administration and functionality in Turkey's sports system.

This study has a phenomenological research design and utilizes qualitative research methods. The study's sample was determined by purposeful sampling methods. Therefore, it samples ten sports clubs from Germany and from Turkey. Using semi-structured interview techniques, researcher conducted face-to-face interviews with the stakeholders. Then, a "descriptive analysis" method was applied to the obtained data. The findings indicated some similarities and differences between sports clubs in Germany and in Turkey. Similarities include the legal status of clubs, their constitution, organisational structure, some expenses, and some financial problems. These problems stemmed mostly from the lack of a professional club manager, and lack of support from the country's managing sports umbrella organisations. Differences include various cases; for example, there are clubs in Turkey that are subject to different kinds of classification. Also, membership fees are not an efficient resource of income in Turkey, there are problems with provision of facilities, and there is a lack of support from the government and independent sports organizations. In some cases, there are no relationships between the clubs and these independent organizations.

A particularly notable difference is the absence of the derivation of income in Turkish sports clubs through fees such as in the "membership system" in Germany clubs. This condition deprives Turkish sports clubs of an important source of income.

As mentioned before, the data revealed that sports clubs in Turkey are experiencing difficulties in providing facilities. The German conception that allows schools and municipalities to allocate their fields and facilities to sports clubs is not developed in Turkey.

Furthermore, there is no mentality of voluntarism in human resources in sports clubs in Turkey. To the contrary, in Germany, the involvement of volunteers in sports clubs is widespread and their contribution to the economy of the country is considerable.

Finally, it is popularly thought that Turkish sports clubs need reconstruction. Through consideration of the existing literature and the research findings, researcher developed and put forth some principles concerning the reconstruction of Turkish sports clubs. Accordingly, it is claimed that the concepts of the membership system and voluntarism need to be developed in sports clubs. Furthermore, sports facilities should be provided and easily accessible. The foundation of autonomous local sport associations, regulation of the laws with apply to sports clubs, and revision of the sports system are also required. The new approach developed through the study's findings will guide reconstruction of Turkish sports clubs to increase effectiveness and functionality, promoting the concept of democratic sports management.

**Keywords:** Sports Clubs, Sports Organisation, Turkish sport Management, German Sports Management



## KAYNAKLAR

- 1- Yetim A. Sosyoloji ve Spor. Ankara: Topkar Matbaacılık; 2000; s.155
- 2- Erkal ME. Sosyolojik Açıdan Spor. İstanbul: Filiz Kitabevi; 1982; s:120,159
- 3- Fişek K. 100 Soruda Türkiye’de Spor Tarihi. İstanbul: Gerçek Yayınevi; 1985; s.32, 187
- 4- Fişek K. Sporun Yönetilme Sorunu. Sporyorum. 1999: 4( 44): 19-22
- 5- Taks M. Sport Clubs And Sport For All Movement In Western Europe. In: Parks JB, Quarterman J, Thibault L.(editors) Contemporary Sport Management. 3rd Edition. Human Kinetics; 2007; p.20
- 6- Ulseth AB. Social Integration in Modern Sport: Commercial Fitness Centres and Voluntary Sport Clubs. European Sport Management Quarterly. 2004:4: 95-115
- 7- Brettschneider W-D. Effects of Sport Club Activities on Adolescent Development in Germany. European Journal of Sport Science. 2001. 1(2). 1-11
- 8- 8. Kalkınma Planı [İnternette]. [Erişim Tarihi 18.10.2009] Elektronik adresi: <http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/viii/plan8.pdf>
- 9- GSGM. Spor Şurası 1999, Ankara: Kılıçaslan Yayınevi; 1999; s.334,337,286
- 10-GSGM. Spor Şurası 2009. Ankara: GSGM Yayını; 2009; s.191-200
- 11-Spor Kulüpleri Kanun Tasarısı Taslağı. [İnternette] [Erişim Tarihi: 26.09.2009] Elektronik adresi: <http://www.gsgm.gov.tr/sayfalar/sporkuluplerikanuntaslagi.doc>
- 12-Edelstein AS. Comparative Communication Research. Beverly Hills: CA:Sage:1982

- 13-Hantaris L. Contextualization In Cross-National Comparative Research International Journal Of Social Research Methodology. 1999: 2(2): 93-108
- 14-Livingstone S. On the Challenges of Cross-National Comparative Media Research. European Journal of Communication. 2003: 18: 477-500
- 15-Heinemann K.(ed) Sport Clubs in Various European Countries. Series Club of Cologne Vol.1. NewYork, Schondorf ,Stuttgart: Schattauer and Hoffman Verlag Publishments; 1999
- 16-Heinemann K. Sport And The Welfare State In Europe. European Journal Of Sport Science. 2005:5( 4):181-188
- 17-Houlihan B. Sport, Policy and Politics: a comparative analysis London: Routledge; 1997
- 18-Houlihan B (ed.) Sport and Society; a student introduction. London: Sage Publications, 2003
- 19-Houlihan B, Green M; Comparative Elite Sport Development, Systems, Structures and Public Policy, UK: Elsevier Publishing; 2008
- 20-Türk Dil Kurumu Sözlüğü. Kulüp. [İnternette] [Erişim Tarihi: 20.05.2008] Elektronik adresi:  
<http://www.tdk.gov.tr/TR/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAAF6AA849816B2EF05A79F75456518CA>
- 21-Şahin HM. Beden Eğitimi ve Sporda Temel Kavramlar Sözlüğü. 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım; 2004; s:25,293,382
- 22-Masteralexis LP, Barr CA, Hums MA.Principles And Practice of Sport Management. 2nd Edition. USA: Jones and Bartlett Publishers; 2005; p.6, 198, 201-203, 221, 452
- 23-Rubingh B, Broeke A.The European Club System In: Masteralexis LP, Barr CA, Hums MA.Principles And Practice of Sport Management. 2nd Edition. USA: Jones and Bartlett Publishers; 2005; p.19

- 24-Heinemann K, Horsch H.D. Soziologie De Sportorganisation.  
Sportwissenschaft. 1981; 2 (11): 123-150
- 25-Slack T. Understanding Sport Organizations, The Application of  
Organization Theory, USA: Human Kinetics Publishment; 1997; p.5
- 26-The definitive guide for Community Amateur Sports Clubs [Online]  
[Cited 26.03.2008] Available from : URL:  
<http://64.233.183.104/search?q=cache:77HBVUI5xuYJ:www.cascinfo.co.uk/OneStopCMS/>
- 27-Türk Dil Kurumu Sözlüğü. Amatör. [İnternette] [Erişim Tarihi:  
20.05.2008] Elektronik adresi:  
<http://www.tdk.org.tr/TR/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAA6A849816B2EF4376734BED947CDE&Kelime=amat%c3%b6r>
- 28-The Columbia Electronic Encyclopedia, Sixth Edition. Columbia  
University Press. 2003. Answers.com 31 Jul. 2007[Online] [Cited  
20.05.2008] Available from : URL:  
<http://www.answers.com/topic/amateur>
- 29-Ertaş Ş. Petek, H. Spor Hukuku. Ankara : Yetkin Basım ve  
Dağıtım; 2005; s. 124,220
- 30-Bates Wells & Braithwaite Solicitors. Brochure: A Brief Outline of  
the Laws Relating to Community Amateur Sports Clubs (CASCs)  
And Charitable Sport Clubs. London [Online] [Cited 14.04.2009]  
Available from : URL:  
<http://www.rya.org.uk/NR/rdonlyres/5BEB6F7A-6C25-4978-9EC6-320CC9B5DE4E/0/COMMUNITYAMATEURSPORTSCLUBS.pdf>
- 31-Genç DA. Futbol Kulüplerinin Stratejik Yönetimi, Beşiktaş Örneği.  
Ankara: Bağırhan Yayinevi; 1999;s. 23,28,29,47
- 32-1982 Anayasası. İstanbul: Sabah Yayınları; 1990
- 33-3813 Sayılı Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri  
Hakkındaki Kanun. 3. 7. 1992 tarih ve 21273 sayılı Resmi Gazete
- 34-5105 sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat Ve  
Görevleri Hakkında Kanun İle Bazı Kanunlarda Değişiklik

- Yapılmasına Dair Kanun. 13 Mart 2004 tarih ve 25401 sayılı Resmi Gazete
- 35-Erturan E.E, İmamoğlu A. F. Remarks On Recent Developments Of Turkish Sport Management.Congress of Sport Stress Adaptation. 17- 18 November: Sofia, Bulgaria: 2006: 377-380
- 36-5149 sayılı Spor Müsabakalarında Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun. 7 Mayıs 2004 tarih ve 25455 sayılı Resmi Gazete
- 37-Koryürek C. Olimpiyat Komitemizin Tarihçesi. [İnternette] [Erişim Tarihi 18.11.2008] Elektronik adresi:  
<http://www.olimpiyatkomitesi.org.tr/tr/Tmok/Tarihce/tarihce.htm>
- 38-T.AS.K.K.- Amaçlar. [İnternette] [Erişim Tarihi 18.11.2008] Elektronik adresi:<http://www.taskk.org>
- 39-Erturan EE, İmamoğlu AF. Özerkleşen Spor Federasyonlarının İdari Ve Mali Açıdan Değerlendirilmesi. 9. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi: Muğla: 2006
- 40-Dülgerbaki T. Eski Türklerde Uygulanan Serbest Zaman Etkinlikleri Ve Spor. Kocaeli: Graphic House Yayınları; 2005; s. 120
- 41-Hıçyılmaz E. Türkiye’de Spor. İstanbul: Türkiye’nin Sorunları Dizisi-Yeni Yüzyıl Kitaplığı
- 42-Bardakçı M. “Tekke” Denilen Eski Spor Kulüpleri. Hürriyet Gazetesi. 7 Aralık 2001; s. 6
- 43-Fişek K. Devlet Politikası ve Toplumsal Yapıyla İlişkileri Bakımından Dünya’da ve Türkiye’de Spor Yönetimi. 2. Baskı. Ankara: Bağırhan Yayınları; 1998; s. 256,344,349,390,392,396,397
- 44-Kahraman A. Osmanlı Devleti’nde Spor. Ankara: T.C. Kültür Bakanlığı Yayınları; 1995; s.638
- 45-Demir H. Türk Spor Teşkilatı, Tarihsel Gelişim, Kapsam ve Bir Araştırma. Çizgi Kitabevi; 2006; s. 5,6,7,8,22
- 46-Atabeyoğlu C. Sporda Devlet mi, Devlette Spor mu?. Birinci Baskı. Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi Yayınları; 2001; s.7,9,11,13

- 47-Zerarslan M. Z. Spor Yönetimi ve Örnek Olay Analizi. İstanbul: Morpa Yayınları; 2005; s.1
- 48-Keten M. Türkiye’de Spor. Ankara: Ayyıldız Matbaası;1993
- 49-GSGM. Düünden Bugüne GSGM. Gençlik Spor Dergisi. GSGM Yayını. 2001: 1(6); s.29
- 50-3289 Sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun. 28.05.1986 tarih ve 19120 sayılı Resmi Gazete
- 51-4721 Sayılı Türk Medeni Kanunu. 08.12.2001tarih ve 24607 sayılı Resmi Gazete
- 52-İmamoğlu A.F, Karaoğlu E, Erturan E.E. Türkiye’de Spor Kulüplerinin Yapısal Nitelikleri ve Temel Problemleri, Gazi Beden Eğitimi ve Spor Dergisi, 2007: 12 (3): 35-61
- 53-6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu. 09.07.1956 tarih ve 9353 sayılı Resmi Gazete
- 54-5253 Sayılı Dernekler Kanunu. 23.11.2004 tarih ve 25649 sayılı Resmi Gazete
- 55-GSGM Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği. 08.07.2005 tarih ve 25869 sayılı Resmi Gazete
- 56-Kulüp Sayıları. Kasım 2009. [İnternette] [Erişim Tarihi: 08.10.2009] Elektronik adresi:  
<http://www.gsgm.gov.tr/sayfalar/istatistik/kulupsayilari.htm>Erişim Tarihi; 05.06.2008
- 57-Zerarslan MZ. Kurum Kulüplerinin Kuruluş Amaçları ve Türk Sporu İçindeki Yerleri. Spor Bilimi Dergisi. 1989: 1: 44–55
- 58-TFF Amatör Futbolcu Lisans ve Transfer Talimatı. 11.08.2006 tarih ve 26256 sayılı Resmi Gazete
- 59-5422 Sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu. 10.06.1949 tarih ve 7229 sayılı Resmi Gazete

- 60-Soysal M. Türkiye Olimpiyat Paneli ile Sporda Devletin Yeri  
Panelinde Yapılan Konuşmalar. Ankara: T.A.S.K.K. Yayın no:11;  
1989
- 61-Gençlik Ve Spor Genel Müdürlüğü Federasyon Başkanları Seçim  
Yönetmeliği. 26.8.2004 tarih ve 25565 sayılı Resmi Gazete
- 62-Devecioğlu S, Çoban B. Spor Kulüplerinin Sivil Toplum Örgütü  
Olarak Toplumsal İşlevi, 8.Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi,  
Antalya: Kasım 2004
- 63-Erturan E.E, Yenel F. Federasyon Başkanlarının Spor  
Federasyonlarının Özerkliğine İlişkin Görüşlerinin  
Değerlendirilmesi, Gazi Beden Eğitim Ve Spor Bilimleri Dergisi,  
2004: 8: (1): 71-87
- 64-Sümer R. Türkiye’de Spor Kulüplerinin Yapıları, Yönetimdeki Yerleri  
ve Sorunları, Boş Zamanları Değerlendirme Alanı ve Toplumsal  
Çevreleriyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans. Ankara:  
Gazi Üniversitesi; 1997
- 65-Erturan E E, İmamoğlu AF. Türk Sporida Örgütsel Yapının Bazı  
Avrupa Ülkeleri İle Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi. Beden  
Eğitimi Ve Sporda Sosyal Alanlar Kongresi.10-11 Ekim 2003.  
Bildiriler Kitabı. Ankara: 262-270
- 66-Hardman K. Sport and Physical Education in Germany. Taylor &  
Francis Publications: 2002
- 67-Heinemann K, Schubert M. Sport Clubs in Germany. In Heinemann  
K.(ed) Sport Clubs in Various European Countries. Series Club of  
Cologne Vol.1. NewYork, Schondorf ,Stuttgart: Schattauer and  
Hoffman Verlag Publishments; 1999
- 68-Can İ. Almanya’da Devletin Yapısı ve Vergi Sisteminin Anayasal  
Temelleri. Maliye Dergisi 2004: 145: 33-92
- 69-Uzun Ş. Federal Almanya Yönetim Sistemi. İç İşleri Bakanlığı  
Araştırma ve Etütler Merkezi- Dünyada Kamu Yönetimi Araştırması  
Projesi. [İnternette] [Erişim Tarihi: 14.08.2008] Elektronik adresi:

[http://www.arem.gov.tr/proje/yonetim/Dunyada\\_Kamu\\_yon/almanya.pdf](http://www.arem.gov.tr/proje/yonetim/Dunyada_Kamu_yon/almanya.pdf)

- 70-Deutscher Bundestag–16. Wahlperiod. Drucksache 16/3750:  
04.12.2006
- 71-Bergsgard NA. Houlihan B. Mangset P. Nodland SI. : Rommetvedt  
H. Sport Policy: A Comparative Analysis Of Stability And Change,  
Elsevier Publishing, Great Britain: 2007
- 72-Petry K, Steinbach D, Burk V.Germany, In: Houlihan B, Green M;  
Comparative Elite Sport Development, Systems, Structures and  
Public Policy, UK: Elsevier Publishing; 2008
- 73-Anders G. Dr.[Honorary President of German Institute for Sport  
Sciences Bundeninstitut für Sportwissenschaft] Unpublished  
Interview Transcripts on Sport System in Germany. Cologne School  
of Sport Sciences: 02.10.07
- 74-Horst J. Vereins und Verbandorganisation,  
Verbandsgerichtsbarkeit.. Köln: Vorlesung Sportrecht- Deutsche  
Sporthochschule: 2008
- 75-Weiler I. The Living Legacy: Classiacal Sport and Nineteenth-  
Century- Middle- Class Commentators of the German Speaking  
Nations. In: Mangan J A. (ed). Reformers, sport, modernizers:  
middle class revolutionaries. European Sports History Review.  
Frank Cass Publishers. 2002: 4: 9-35
- 76-DOSB-Organisation- Daten und Fakten. [Online] [Cited 21.08.2008]  
Available from : URL:  
<http://www.dosb.de/en/organisation/organisation/>
- 77-[http://lsb-nds.flyingdog.de/live/lbs\\_nds/live.php?lsb\\_nds\\_id=121](http://lsb-nds.flyingdog.de/live/lbs_nds/live.php?lsb_nds_id=121)
- 78-LandesSportBund Niedersachsen e.V. Spor Kulüplerinin  
Yapılaşması Ve Finansmanı Semineri. İstanbul Amatör Spor  
Kulüpleri Konfederasyonu. 3 Haziran 2007. İstanbul. [İnternette]  
[Erişim Tarihi: 06.01.2008] Elektronik adresi: / <http://www.iaskf.net/>

- 79-Bilgen G. Alman Hakemlik Sistemi ve Anlayışı [Internette]. Mart, 2004. [Erişim Tarihi 12.9.2008] Elektronik adresi:  
[http://www.tffhgd.org.tr/arastirmaceviri/Alman\\_Hakemlik\\_Sistemi.doc](http://www.tffhgd.org.tr/arastirmaceviri/Alman_Hakemlik_Sistemi.doc)
- 80-Breuer C. Sportentwicklungsbericht 2005/2006- Analyse Zur Situation Der Sportvereine In Deutschland. Bonn: Bundeninstitut Für Sportwissenschaft; 2007
- 81-1896- Bürgerliches Gesetzbuch” <http://www.gesetze-im-internet.de/bgb/> Erişim Tarihi: 25.10.2008
- 82-Strahl M. Sport im Steuerrecht . Köln: Vorlesung- Deutsche Sporthochschule: 2008
- 83-Cuskelly G, Auld C. Volunteer Management Program Recruiting Volunteers [Online] Australian Sports Commission: 2000: [Cited 23.05.2006] Available from : URL: [www.ausport.gov.au/clubs](http://www.ausport.gov.au/clubs)
- 84-Volunteering. [Online] [Cited 14.04.2009] Available from : URL: [http://ec.europa.eu/sport/what-we-do/doc33\\_en.htm](http://ec.europa.eu/sport/what-we-do/doc33_en.htm)
- 85-European Commission. White Paper On Sport. [Online] [Cited 15.06.2009] Available from : URL: [http://ec.europa.eu/sport/white-paper/index\\_en.htm#wp](http://ec.europa.eu/sport/white-paper/index_en.htm#wp)
- 86-Arnaut HL, et al. Parliamentary Assembly. The European Sport Model: Need of Preservation. Doc. 11159 [Online]. 25 January 2007: [Cited 15.06.2009] Available from: URL: <http://assembly.coe.int/Main.asp?link=/Documents/WorkingDocs/Doc07/EDOC11159.pdf>
- 87-European Commission; Directorate-General X. The European Model Of Sport. Brussels: Consultation Document Of Dg X; 1999 [cited 22 October 2008] Available from: URL: [http://ec.europa.eu/sport/library/doc/a/doc248\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/sport/library/doc/a/doc248_en.pdf)
- 88-Watt D C. Sports Management and Administration. London: E&FN Spon; 1998; p.18,19
- 89-Madella A.; How to motivate volunteers-Trends in volunteering and implications for athletics. Presentation in European Observatoire of



- Sport and Employment. 8 April 2006. Riccione. [Online] [Cited 01.06.2009] Available from : URL: [http://www.european-athletics.org/files/about\\_us/education/madella.pdf](http://www.european-athletics.org/files/about_us/education/madella.pdf)
- 90-The Sporting Toolkit Brochure. Sport in the UK. November 2001; p: 3,4,5
- 91-Sport in the UK. [Online] [Cited 07.04.2009] Available from : URL: [http://www.uksport.gov.uk/pages/sport\\_in\\_the\\_uk/](http://www.uksport.gov.uk/pages/sport_in_the_uk/)
- 92-Wegener G J. Sport in the Member States of European Community. Holland: Netherlands Sports Confederation: 1992
- 93-Sport England. [Online] [Cited 07.03.2008] Available from : URL: [http://www.sportengland.org/index/about\\_sport\\_england/procurement.htm](http://www.sportengland.org/index/about_sport_england/procurement.htm)
- 94-CCPR History. [Online] [Cited 15.04.2009] Available from : URL: <http://www.ccpr.org.uk/aboutccpr/ourhistory/>
- 95-Standley J. British sport - structurally unsound? [Online] [Cited 10.07.2009] Available from : URL: [http://news.bbc.co.uk/1/hi/sport/hi/newsid\\_4269000/4269510.stm](http://news.bbc.co.uk/1/hi/sport/hi/newsid_4269000/4269510.stm)
- 96-CCPR. Sports Club Survey 2007. [Online] Sports Marketing Surveys Ltd, UK: 2007, p:12,15,38,43,49,56 [Cited 29.07.2009] Available from: URL: <http://www.clubmark.org.uk/>
- 97-Budget 2007- [Online] [Cited 19.04.2009] Available from : URL: [http://www.jeunesse-sports.gouv.fr/home-page\\_624/ministry\\_628/2007-budget\\_638/index.html](http://www.jeunesse-sports.gouv.fr/home-page_624/ministry_628/2007-budget_638/index.html)
- 98-Du secrétariat d'Etat aux Sports. [Online] [Cited 19.04.2009] Available from : URL: <http://www.jeunesse-sports.gouv.fr/>
- 99-Comité National Olympique et Sportif Français. [Online] [Cited 18.04.2009] Available from : URL: <http://www.comite-olympique.asso.fr/index.phtml>

- 100- Le CNOSF dans l'organisation du sport Français. [Online]  
[Cited 18.04.2009] Available from : URL: <http://www.comite-olympique.asso.fr/art/14-organisation.html>
- 101- Roux Le N, Camy J. An Essay on the French Sport System;  
The Cultural, Social and Economic Importance of Sport Clubs Since  
the Late 19th Century. In: Heinemann K.(ed) Sport Clubs in  
Various European Countries. Series Club of Cologne Vol.1.  
NewYork, Schondorf ,Stuttgart: Schattauer and Hoffman Verlag  
Publishments; 1999
- 102- Porro N. Sport, Political System and Sociology in Italy,  
International Review for the Sociology of Sport. 1992: 27( 4): 329-  
340
- 103- Porro N, Bizzaglia G, Conti D. The Sport System and Sport  
Organisations in Italy. In: Heinemann K.(ed) Sport Clubs in Various  
European Countries. Series Club of Cologne Vol.1. NewYork,  
Schondorf ,Stuttgart: Schattauer and Hoffman Verlag Publishments;  
1999: 33-69
- 104- CONI: Comitato Olimpico Nazionale Italiano. [Online] [Cited  
13.04.2009] Available from : URL:  
<http://www.coni.it/index.php?id=46>
- 105- Coni Servizi SpA.[Online] [Cited 15.04.2009] Available from:  
URL: <http://coniservizi.coni.it/>
- 106- Enti di promozione sportiva – documenti. [Online] [Cited  
14.04.2009] Available from: URL:  
<http://www.coniemiliaromagna.org/entipromo/reg.html>
- 107- EYES 2004 Presentation. The Situation of Elite Athletes and  
Education in Italy. The German Conference of the EYES-Project;  
European Athlete as Student (EAS) [Online] September 10-11,  
2004. Darmstadt. Germany. ] [Cited 03.03.2009] Available from :  
URL: [www.eas-network.eu/arcives/Countries/Italy.ppt](http://www.eas-network.eu/arcives/Countries/Italy.ppt)

- 108- I Numeri dello Sport. [Online] [Cited 13.04.2009] Available from : URL: <http://www.coni.it/index.php?id=5412>
- 109- Bryman A, Becker S, Sempik J. Quality Criteria for Quantitative, Qualitative and Mixed Methods Research: A View from Social Policy. International Journal of Social Research Methodology: Routledge Publishment: 2008: 11(4): 261-276
- 110- Yıldırım A, Şimşek H. Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayınları; 2005
- 111- Moser CA, Kalton G. Survey Methods in Social Investigation. London: Heinemann Educational Books; 1979; p.271
- 112- King N. The Qualitative Research Interview. In Cassell C M, Symon G. (eds) Qualitative Methods in Organizational Research: A Practical Guide, London: Sage; 1994; p. 14–36.
- 113- Casell C. Creating the interviewer: identity work in the management research process. Qualitative Research. 2005: 5( 2). 167-179
- 114- Hantaris L. Comparative Research Methods. Social Research Update. Department of Sociology. University of Surrey: 13: 1995
- 115- Kennett P. Comparative social policy: Theory and research. Philadelphia: Open University Press; 2001
- 116- Tester S. Comparative approaches to long-term care. In: Clasen J. (ed) Comparative Social Policy. Blackwell Publishing: 1999; p.144
- 117- Patton MQ. How To Use Qualitative Methods in Evaluation, Newbury Park: CA:Sage cited in Yıldırım A, Şimşek H. Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayınları; 2005
- 118- Ekenci G, Gözen M. Türkiye’de Spor Tesis ve Hizmetlerinin Özelleştirilmesi, Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 2000: 5(2): 67-78

- 119- Özdemir A. Artık Buna Kim Dur Diyecek?. Amatör Spor Gazetesi. 2002: 1(2): 6-21 Nisan; s.1
- 120- Sümer R. T.A.S.K.K Kurucu Onursal Başkanı İle Türk Spor Sistemi Üzerine Yapılan Görüşme Deşifreleri. Ankara: 08.01.2009

## **EK 1. Türkçe Yarı-Yapılandırılmış Görüşme Formu**

**Spor Kulübü:**.....

**Tarih, Saat ve Yer:** .....

**Temsilci:** .....

### ***Yapısal durum***

1- Spor kulübünüzün bağlı bulunduğu örgütler hakkında bilgi veriniz.

- GSGM
- Federasyonlar

2- Ülkenizde spor kulüplerinin sınıflandırılması hakkında bilgi veriniz.

- Hizmete göre
- Büyüklüğe göre

3- Örgütsel yapınız nasıldır?

- Yönetim kurulu

### ***İşletme***

1- Spor kulüplerinde profesyonel yönetici çalıştırılması hakkında düşünceleriniz nelerdir?

- Kulübün günlük işleri nasıl yürütülüyor?
- Size göre spor kulüplerinde profesyonel bir yöneticiye sahip olmanın avantajları nelerdir?

2- Çalışanlarınızın profili hakkında bilgi veriniz.

- Gönüllü çalışanlar
- Ücretli çalışanlar

3- Spor kulübünüzün gelir kaynakları nelerdir?

- Sponsorluk
- Üyelik aidatları

4- Spor kulübünüzün harcamaları nelerdir?

- Mülk satın alma
- Sporcu transferi
- Ofis, insan kaynakları, enerji

5- Spor kulübünün tesisleri hakkında bilgi veriniz.

- Kullanım alanları ve işletilmesi

### ***Spor yönetimindeki rolü ve fonksiyonları***

1- GSGM ile spor kulüpleri arasındaki ilişkiler nasıldır?

- Yardım ve destek

2- Devletin spor kulüplerine sağladıkları hakkında bilgi veriniz.

- Tesisler
- Bağışlar

3- Spor yönetiminin tüm birimleri ile spor kulüpleri arasındaki ilişki nasıldır?

- TASKK
- TMOK
- Federasyonlar

4- Spor kulüplerinin kontrol mekanizmasının işleyişi nasıldır?

### ***Güncel Sorunlar***

1- Türkiye’de bir spor kulübü olmanın güçlükleri nelerdir?

- Yasal boşluklar ya da eksiklikler,
- Para
- Profesyonel sporlar
- Tesisler

2- Spor kulüplerinde sorunlardan kaçınmak için neler önerirsiniz?

## **EK 2. İngilizce Yarı-Yapılandırılmış Görüşme Formu**

**Sports Club:**.....

**Date, Time & Place:** .....

**Representative:** .....

### ***Structural Status***

1- Would you give me information about the organizations that your sport club is bounded?

- DOSB
- Federations

2- Would you give me information about the classification of sports clubs in your country?

- Due to service
- Due to size

3- How is your organizational structure?

- Board of directors

### ***Administration***

1- What do you think about employing a professional manager in sports clubs?

- How does the club's routine run?
- What are the advantages of having a professional administrator/manager in a sports club in your opinion?

2- Would you give information about the profile of your personnel?

- Volunteers
- Employees

3- What are the sources of your sports club's income?

- Sponsors
- Membership fees

4- What are the expenses of your sports club?

- Buying estates
- Transfer of athletes
- Office, human resources, energy

5- Would you provide information about the facilities of your sports club?

- Area of usage and administration

### ***The role and the functions in sport management***

1- How is the relationship between the clubs and the DOSB?

- Assist and support

2- Would you state, what government provides to sports clubs?

- Facilities
- Grants

3- What are the relationships among all units of sport management and sports clubs?

- LSBs and other local units
- DOSB



- Federations

4- How does the control mechanism run for sport clubs?

### ***Current Issues***

1- What are the difficulties of being a sports club in Germany?

- Legal loopholes or deficiencies
- Money
- Professional sports
- Facilities

2- What are your suggestions on what has to be done to avoid any problems?

### **Ek 3. Georg Anders İle Yapılan Görüşme İçin Yarı-Yapılandırılmış Görüşme Formu (İngilizce)**

1. Which is the most authorised governing body in German Sport Management
2. What are the responsibilities of DOSB?
3. What are the incomes of DOSB?
4. What is the actual role of the government in sport management?
5. Does politics involve to sport in Germany?
6. Can you give a percentage of the money that DOSB receives from government?
7. What are the local bodies of sports and how do they work?
8. Who controls/ inspects these organisations?
10. Whom the sport federations are bounded?
11. What are the incomes of federations in “Lander”?
12. Which organisation inspects LSBs?
13. Whom are the “vereins” bounded?
14. Which are the most important organisations for sports sciences?
15. Which is the most supporting organisation for elite sports?
16. What can you tell about physical education teachers and school sports?
17. What are your suggestions to build a healthy sport structure in Turkey?

#### **Ek 4. Rıza Sümer İle Yapılan Görüşme İçin Yarı-Yapılandırılmış Görüşme Formu**

- 1- Türk spor yönetiminin en yetkili kurumu olan GSGM'nin varlığını nasıl değerlendiriyorsunuz?
- 2- GSGM'nin yetki ve sorumlulukları hakkındaki görüşleriniz nelerdir?
- 3- GSGM yerine daha iyi bir örgüt tasarlamak istesek siz neler önerirdiniz?
- 4- TASKK ne zaman ve nasıl kuruldu?
- 5- TASKK'nun kulüpler üzerinde ne tür etkileri var?
  - Destek
  - Yardım
- 6- TASKK'nun gelirleri nelerdir?
- 7- TASKK'nun harcamaları nasıldır?
- 8- TASKK'nun bugünkü durumunu ne ölçüde yetkin buluyorsunuz?
- 9- TASKK'nun futbol üzerine yoğunlaştığına yönelik eleştirileri nasıl değerlendiriyorsunuz?
- 10-TASKK'nun daha demokratik ve amatör spora daha etkin hizmet verebilmesi için örgüt yapısında neleri değiştirdiniz?
- 11-Spor kulüplerinin sorunlarını nasıl özetlersiniz?
  - Maddi sıkıntılar
  - Tesisleşme
- 12-Spor kulüplerinin sorunlarına yönelik çözümler neler olabilir?
  - Maddi sıkıntılar
  - Tesisleşme

## Ek 5. Alman Spor Yüksekokulu'ndan Gelen Davet Yazısı

412 0150 20 Kank: 1, 1

**Deutsche Sporthochschule Köln**  
Akademisches Auslandsamt



---

Deutsche Sporthochschule Köln · Akad. Auslandsamt · D-50927 Köln

**Ms. Esra ERTURAN**  
Research Assistant  
Gazi University  
School of Physical Education and Sport  
Department of Sport Management  
Besevler/ Ankara/ TÜRKİE

German Sport University  
Office of International Affairs

---

|              |                  |                 |               |
|--------------|------------------|-----------------|---------------|
| Mein Zeichen | Auskunft erteilt | Nebenstelle/Fax | Datum         |
| 1.2 so-ie    | W. Sonnenschein  | 2090            | 28 March 2007 |

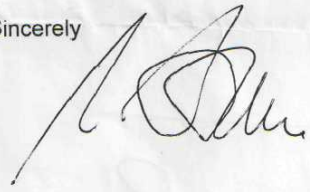
Dear Ms. Erturan:

I acknowledge receipt of your request for an invitation letter in order to prepare your research project "Comparative Analyses of Sport Clubs in Turkey and Germany – A Model Proposal for Turkey" at our University.

We are pleased to accept the request and confirm 1 September 2007 – 2 January 2008 as dates for your visit to Cologne. During your stay you will be offered free access to our Central Library and to related academic services. You will be assisted in your work by Mr. Stefan Witteler of our Institute of Sport Economics and Sport Management.

Please note that our University is not able to provide accommodation for you or to cover any expenses during your stay.

Sincerely



**Werner Sonnenschein**  
Head, Office of International Affairs  
German Sport University of Cologne  
Carl – Diem – Weg 6  
50933 Koeln  
Tel.: +221 – 4982 – 2090  
Fax.: +221 – 4982 – 8120

---

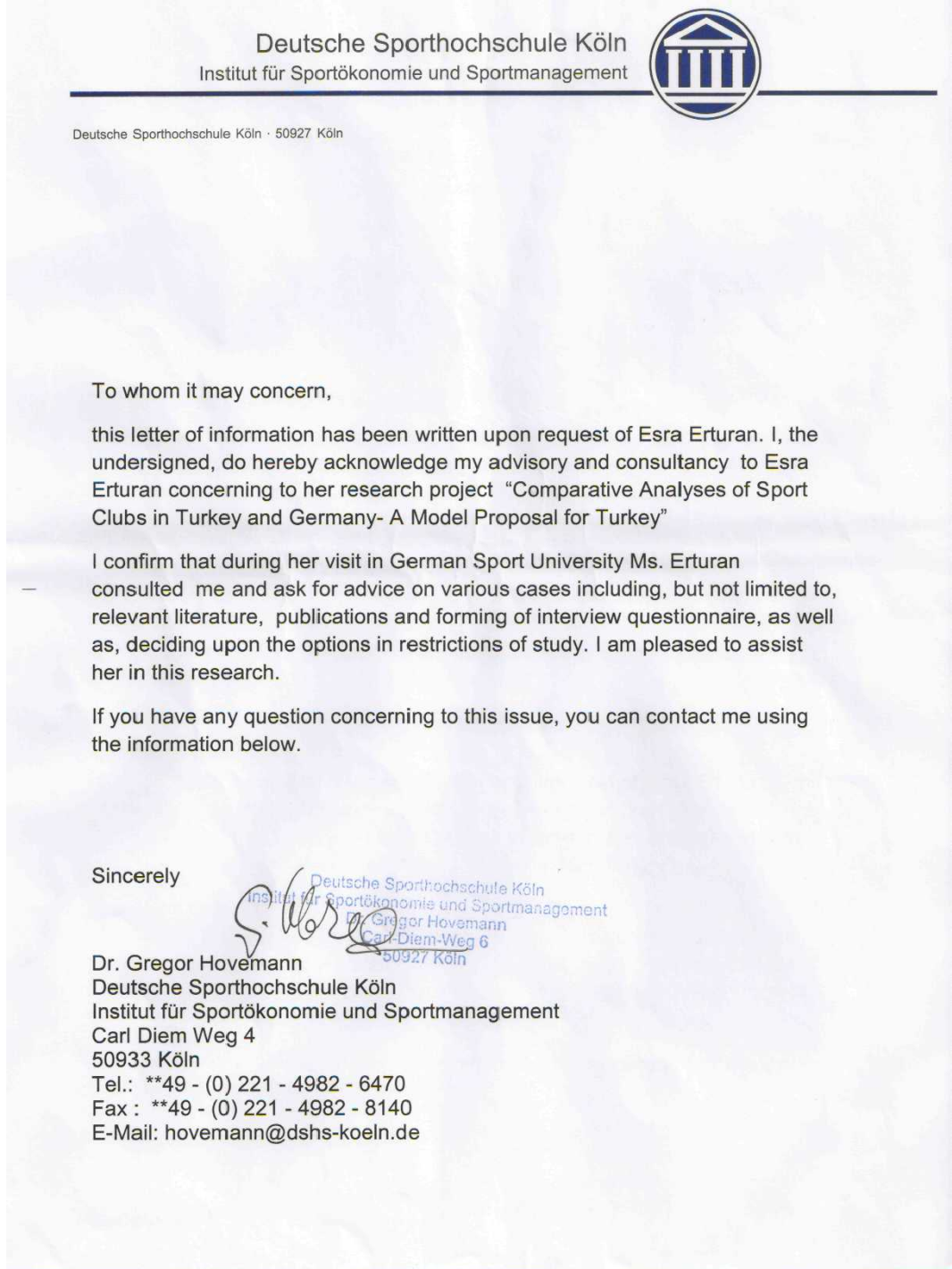
• Carl-Diem-Weg 6 • D-50933 Köln (Müngersdorf) •

|                                            |                                                                      |  |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|--|
| Telefon (national): 0221/4982-2160         | Telefax (national): 0221/4982-8120                                   |  |
| Telefon (international): +49/221/4982-2160 | Telefax (international): +49/221/4982-8120                           |  |
| E-Mail: Auslandsamt@dshs-koeln.de          | URL: <a href="http://www.dshs-koeln.de">http://www.dshs-koeln.de</a> |  |

## Ek 6. Alman Spor Yüksekokulu'ndan Gelen Davet Uzatma Yazısı

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                  |                                                                                                                       |                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Deutsche Sporthochschule Köln<br>Akademisches Auslandsamt                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                  |                                    |                                                                                                                                                          |
| Deutsche Sporthochschule Köln · Akad. Auslandsamt · D-50927 Köln                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                  | German Sport University<br>Office of International Affairs                                                            |                                                                                                                                                          |
| <b>Ms. Esra Erturan</b><br>Research Assistant<br>Gazi University<br>School of Physical Education and Sport<br>Department of Sport Management<br>Besevler/ Ankara/ Türkei                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                  |                                                                                                                       |                                                                                                                                                          |
| Mein Zeichen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Auskunft erteilt | Nebenstelle/Fax                                                                                                       | Datum                                                                                                                                                    |
| 1.2 GK                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Dr. Gerard King  | 2090/8120                                                                                                             | 28. November 2007                                                                                                                                        |
| <p>Dear Ms. Erturan,</p> <p>We acknowledge your request of extending your stay at the German Sport University until 2 March 2008 for the finalisation of your research project. During your stay you will be granted access to the Central Library and to related institutes on request. The German Sport University will not provide accommodation or cover any expenses during your stay.</p> <p><br/>Dr. Gerard King<br/>Head, Office of International Affairs</p> |                  |                                                                                                                       |                                                                                                                                                          |
| • Carl-Diem-Weg 6 • D-50933 Köln (Müngersdorf) •                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                  | Telefon (national): 0221/4982-2160<br>Telefon (international): +49/221/4982-2160<br>E-Mail: Auslandsamt@dshs-koeln.de | Telefax (national): 0221/4982-8120<br>Telefax (international): +49/221/4982-8120<br>URL: <a href="http://www.dshs-koeln.de">http://www.dshs-koeln.de</a> |

## Ek 7. Dr. Gregor Hovemann'ın Araştırmaya Danışmanlık Yaptığına İlişkin Yazı



### Ek 8. Görüşmelere İlişkin Bilgiler

| <b>Spor Kulübü</b>  | <b>Görüşülen Kişi</b> | <b>Kulüpteki Pozisyonu</b> | <b>Görüşme Tarihi</b> | <b>Görüşme Yeri</b>                                    |
|---------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------|
| Pulheim SC          | Hartmut E. Liebe      | Başkan                     | 30.10.2007            | Spor kulübünün kendi tesisi Pulheim, Almanya           |
| AVS ev              | Natascha Kreiss       | Profesyone l Yönetici      | 7.11. 2007            | Spor kulübünün kendi tesisi, Köln, Almanya             |
| Gencler Birliği ev. | Hasan Özmen           | Başkan                     | 22.11.2007            | Spor kulübünün kendi tesisi, Bergish Gladbach, Almanya |
| SV Union Rösrath    | Wilfried Lingenberg   | Başkan                     | 11.12.2007            | Spor kulübünün kendi tesisi, Rösrath, Almanya          |
| SC Fortuna Köln     | Frank Kremer          | Yönetici                   | 22.01.2008            | Spor Kulübünün kendi tesisi, Köln, Almanya             |
| AYISK               | İbrahim Yüngöl        | Başkan                     | 30.01.2009            | Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F Binası, Ankara, Türkiye     |
| Denizli Gücü S.K.   | Akın Umut Gürel       | Yönetim Kurulu Üyesi       | 17.03.2009            | Kendisinin seçtiği bir restoran, Denizli, Türkiye      |
| Orman G.S.K.        | Ercan Kaptanoğlu      | Yönetici                   | 21.04.2009            | Orman Genel Müdürlüğü Binası, Ankara, Türkiye          |

|                  |                   |        |           |                                                               |
|------------------|-------------------|--------|-----------|---------------------------------------------------------------|
| İletişim<br>S.K. | Aslı Aras         | Başkan | 8.06.2009 | Aydınlıkevler<br>Ticaret Lisesi<br>Binası, Ankara,<br>Türkiye |
| Çınarlı<br>S.K.  | Zafer<br>Çakırgil | Başkan | 11.9.2009 | Atlı Spor Kulübü<br>Tesisleri, Adana,<br>Türkiye              |



## ÖZGEÇMİŞ

**Adı:** Esin Esra  
**Soyadı:** ERTURAN-ÖĞÜT  
**Doğum Yeri:** Ankara  
**Doğum Tarihi:** 20.03.1979

**Eğitimi:** 2003–2010 Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı Doktora Programı

2001–2003 Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı

1997–2001 Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu

**Yabancı Dili:** İngilizce  
**İletişim:** erturan@gazi.edu.tr  
esraerturan@gmail.com

## TEŞEKKÜR

Türkiye ve Almanya'daki spor kulüplerinin karşılaştırmalı olarak incelendiği bu tez çalışması sürecince bu konuya beni yönlendiren ve araştırmanın her aşamasında bilgi, deneyim ve desteğini benden esirgemeyen danışman Hocam Sayın *Prof. Dr. A. Faik İmamoğlu*'na teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca araştırmanın Almanya ayağında görüş ve önerileriyle bana yön veren sayın *Dr. Gregor Hovemann, Dr. Stefan Witteler, Dr. Georg Anders ve Av. Mustafa Bakraç'a*, çalışmaya Türkiye'deki spor yönetimi hakkındaki değerli fikirleriyle katılan Sayın *Rıza Sümer'e*, spor kulüplerine ilişkin görüşlerini samimiyetle paylaşan araştırma grubundaki değerli kulüp yöneticilerine, çalışma sürecinde sıklıkla görüş paylaştığım Hocam Sayın *Yrd. Doç. Dr. Fatih Yenel*, kardeşim *Gökçe Erturan- İlker*, arkadaşlarım *Dr. Gülfem Sezen-Balçıkanlı ve Halil Sarol'a* teşekkür ederim.

Esin Esra ERTURAN-ÖĞÜT