

SPOR KULÜPLERİNİN YÖNETİM MODELLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Sebahattin DEVECİOĞLU

Yrd. Doç. Dr., Fırat Üniversitesi, BESYO

Bilal ÇOBAN

Yrd. Doç. Dr., Fırat Üniversitesi, BESYO

Yunus Emre KARAKAYA

Doktora Öğrencisi, Fırat Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Başkanlığı

Özet: Toplumsal yaşantıda insanların sportif etkinlik ve hizmet beklentileri önemli ölçüde spordaki temel örgütlenme birimleri olan spor kulüplerinden karşılanmaktadır. Spor kulüpleri, toplumsal çevreden bir takım girdileri alıp işleyerek enerjiye dönüştüren ve sonuçta yine çevreye veren açık sistemlerdir. İnsanların bir amaç ve hedef etrafında toplandığı, toplumun sosyal kültürel ve ekonomik ihtiyaçlarına cevap verecek nitelikler taşıyan, insanların toplumsallaşmasında ve sosyalleşmesinde çok önemli bir yere sahip olan özellikler taşımaktadır. Sporum toplumsal hayatta sosyal rolünün ön plana çıkmasında, toplumla bütünleşmesinde ve esnek bir yapıya sahip olmasında spor kulüplerinin işlevi sivil toplum örgütleri kadar önemlidir. Bu çalışmada, Avrupa’da ve Türkiye’de farklı yapılara sahip spor kulüplerinin yönetim modelleri, yasal mevzuatlar çerçevesinde betimsel olarak değerlendirilerek, Türkiye’deki spor kulüpleri için öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Spor Yönetimi, Spor Kulübü, Yönetim Modelleri

ASSESSMENT OF THE MANAGEMENT MODELS OF SPORTS CLUBS

Abstract: In social life, sporting events and services that people expect significantly are met by sports clubs which are the basic units of organization in the sports. Sports clubs are open systems which get some input from the social environment and convert it to the energy and as a result give it to the environment again. Forefront emergence of a social role of sport in social life, in the integration with society and having a flexible structure, the function of sports clubs as important as the civil society organizations. In this study, the management models of sports clubs which have different structure in Europe and Turkey, are considered to be descriptive within the framework of legal regulations, tried to develop recommendations for sports clubs in Turkey.

Key Words: Management, Sports Management, Sports Club, Management Models

GİRİŞ

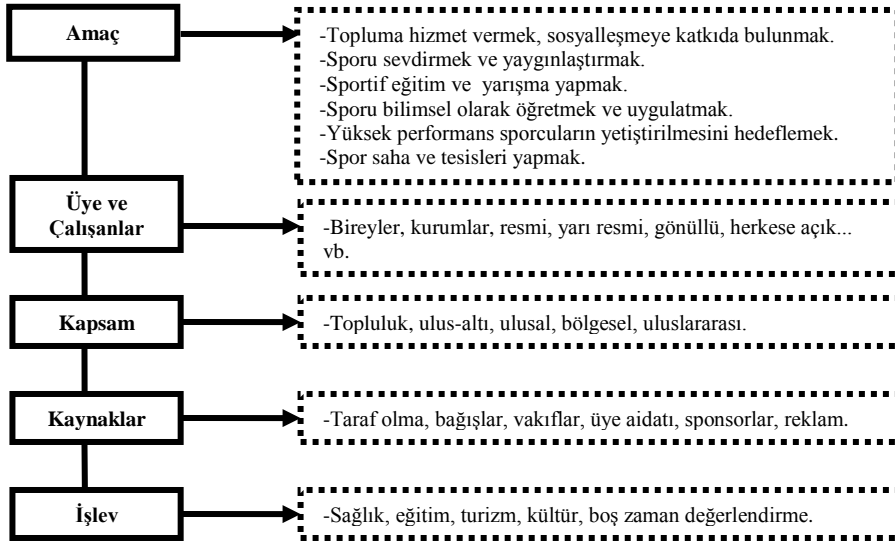
Toplumların ihtiyaçlarını karşılamak, problemlerini çözmek için oluşturulan kurum ve kuruluşlar, toplumsal hayatta bir iş bölümünün kurulmasına yol açmaktadır. Toplumun ihtiyaçlarını gidermek ve problemlerini halletmek, genellikle bir kişiden ziyade kişilerin bir araya gelerek güçlerini birleştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Toplumun gittikçe artan ihtiyaçları ve problemleri, böylece toplumsal birimlerin sayıca artmasını da sağlamaktadır. Dolayısıyla, toplumsal ihtiyaçları karşılamak, bir toplumsal problemi çözmek için insanların güç birliği ve kendi aralarında iş bölümü yapmalarını gerekli kılmaktadır (Doğar, 1997). İki yada daha çok insan bir amaç doğrultusunda bir araya gelip bir grup oluşturduklarında, bu grubun belirlenen amaçlarının gerçekleştirilmesi için üyelerinin birlikte çalışmaları gerekir. Bir grubun ya da bir biçimsel örgütün amaçlarını gerçekleştirirken, başarı veya başarısızlık yönetim ile yakından ilişkilidir (Karaman, 2000: 37, 38).

Yönetim bir bilim dalıdır. Devamlı arayışlar ve denemeler içindedir. Tarih boyunca ve özellikle 1950'lerden sonra daha süratli değişmelere uğramıştır. 1950'lerden sonra bütün dünyada ve 1960 sonrası Türkiye'de üniversitelerde, çeşitli derslerde okutulmaya ve öğretilmeye başlanmıştır. Ayrıca ileri sanayi ülkelerinde bütün kuruluşlarda "kamu ve özel" devamlı kurs, konferans ve seminerlerle bu bilim dalının esasları yöneticilere, yönetim işine soyunanlara, gençlere ve yaşlılara, yönetim işiyle ilgili herkese öğretilip ve aktarılmaya başlanmıştır (Pamuk, 1997). Yönetim önceden ne yapacağını kestirilmesi oldukça zor olan insanla uğraşır. İnsanın toplumsal yaşama gereği olan diğer bireylerle ilişkilerini, onların çeşitli etmenler altındaki davranışlarını incelemektedir. Bireyler ustalığını, zamanını ve faaliyetini planlayıp, örgütler bireyleri yönlendirir ve kontrol eder. Böylece bireyler kendini yönetir. Anne-baba işlerini, ev faaliyetlerini ve çocuklarını yönetirler. Öğrenciler okulda çeşitli konu ve derslerde başarılı olmak için zamanını kullanmayı yönetmek ve denetlemek zorundadır. Daha üst düzeyde ele alınırsa başhekim hastaneyi, müsteşar bakanlığını, ziraatçı çiftliğini, genel müdür şirketini, dekan fakültesini yönetmek zorundadır. Bu çeşitli uğraşlar farklı alanlara aitmiş gibi görünse de, hepsinin ortak yönü, farklı amaçlara yönelik örgütsel çabanın yönetilmesidir (Can, 2001). Aslında yönetimin toplumsal bir olgu olması, toplumun bütün üyelerini kapsamaması, üstelik devlet kavramıyla özdeşleşmesi yüzünden, yönetim bir çok bilimin konusu olmuştur (Başaran, 1984).

Türkiye'de sportif etkinliklerde bulunan spor kurum ve kuruluşlarının büyük bir kısmı devlet yönetimine bağlıdır. Özel sektör tarafından kurulan ve işletilen spor kurum ve kuruluşlarında bile denetim devletin denetim ve gözetimi altında yürütülmektedir. Spor yönetimi, sportif hareketleri belirlenen amaçlara ulaştırmak için insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili biçimde kullanarak, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktadır. Sportif hizmetleri önceden belirlenen hedeflere ulaştırmak için mevcut insan ve madde kaynaklarını bu hedefler doğrultusunda en etkili ve verimli olarak kullanılmasını sağlamaktadır. Kamu yönetimi tarafından tespit edilen sportif hareket ve hizmetlerin genel ve özel amaçlarını gerçekleştirmek, devletin spor politikalarını uygulamakla yükümlüdür (Doğar, 1997). Bu doğrultuda spor yönetimi, genel yönetimin bir parçasıdır. Spor yönetimi, genel yönetimin ilke, yönetim ve kurallarının spor alanına uygulanmasıdır. Yönetimin faaliyetlerinin bilimsel bir biçimde yürütülmesinin yollarını araştırmak, bulmak ve bunları spor metotlarına dönüştürüp uygulamaktır.

Sporun temel amaçları ise spor yönetiminin gerçekleştirmeye çalıştığı amaçlardır. Bu yüzden, spor teşkilatları ve onlarda görev alacak bütün personel ile kullanılacak maddi unsurlar, sporun amaçlarına uygun bir tarzda ele alınmalı ve yönetilmelidir. Yönetim süreçleri tüm diğer dallarda olduğu gibi işletme, kamu, eğitim ve spor yönetimi için de aynen gerekli ve geçerlidir (Yetim, 1992: 14). Bireysel veya grup olarak yapılan, kendi içinde kuralları olan, genelde rekabete dayalı bedensel ve zihinsel yeteneklerin gelişimini sağlayan, eğitici ve eğlendirici uğraşlar şeklinde tanımlanan ve 21. yüzyıl modern toplumunun en yaygın ve etkili sosyal kurumlarından birisi olan spor, insanın beden, ruhen ve sosyal yönden gelişmesine katkı sağlayarak toplumların gelişmesinde de çok etkin rol oynayan sosyal bir olgudur (Yetim, 2000: 115). İnsanların bir araya gelmesi, spor yapması gibi ana hedeflerle bir araya geldikleri yerler olarak kabul gören spor kulüpleridir. Genelde toplumsal yaşantıda bireylerin spor faaliyetleri veya beklentileri büyük oranda spor kulüplerinde karşılanmaktadır.

Bu doğrultuda sporun toplumsal hayatta sosyal rolünün ön plana çıkmasında, toplumla bütünleşmesinde ve esnek bir yapıya sahip olmasında spor kulüplerinin işlevi sivil toplum örgütleri kadar önemlidir. Çünkü spor kulüpleri amaç, üye, kapsam, kaynaklar ve işlev bakımından çok büyük önem (Şekil 1) arz etmektedir (Devecioğlu ve Çoban, 2005: 94).



Şekil 1. Spor Kulüplerinin Fonksiyonları

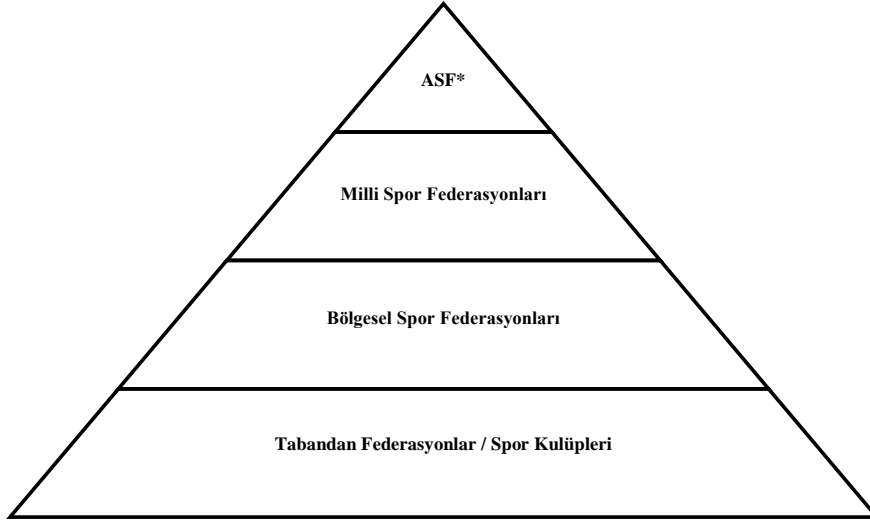
Spor kulüpleri, toplumsal çevreden bir takım girdileri alıp işleyerek enerjiye dönüştüren ve sonuçta yine çevreye veren açık sistemlerdir. Toplumsal yaşantıda insanların sportif etkinlik ve hizmet beklentileri, önemli ölçüde spordaki temel örgütlenme birimleri olan spor kulüplerinden karşılanmaktadır. Spor kulüpleri, insanların bir amaç ve hedef etrafında toplandığı, toplumun sosyal kültürel ve ekonomik ihtiyaçlarına cevap verecek nitelikler taşıyan, insanların toplumsallaşmasında ve sosyalleşmesinde çok önemli bir yere sahip olan özellikler taşımaktadır (Fişek, 1985: 31). Spor kulüpleri de sivil toplum örgütleri gibi belirli kurallara göre kurulan (yasalar, tüzükler, yönetmelikler, sözleşmeler, vb.) üyelerinin her birinin yetki ve sorumlulukları belli olan (başkan, yönetim kurulu üyesi, denetçi, üye), 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 sporcuların yetiştirilmesini hedefleyen özel hukuk kuruluşlarıdır (Durmuş, 1999: 27). Spor kulüpleri öncelikle üyelerinin sporla ilgili ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda sosyal ve sportif faaliyetler düzenlemek amacıyla kurulmaktadır. Bu amacını gerçekleştirmek üzere yeterli sayı ve nitelikte antrenör ve teknik elemanları ve diğer yardımcı personeli istihdam etmektedirler (Ekenci, 1997).

Bu çalışmada, Avrupa'da ve Türkiye'de farklı yapılara sahip spor kulüplerinin yönetim modelleri, yasal mevzuatlar çerçevesinde betimsel olarak değerlendirilerek, Türkiye'deki spor kulüpleri için öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.

AVRUPA SPOR KULÜPLERİ YÖNETİMİ

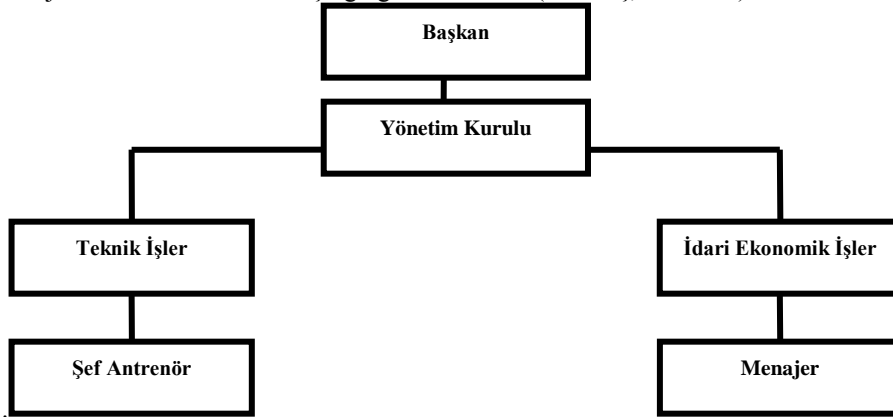
Avrupa'da spor kulüpleri, çeşitli spor dallarını kitlelere sunan, yaygın bir görünüm sergilemektedir. Bu kulüpler, "Üyelerinin temel hakları, kulübe demokratik yollardan nüfuz etmek ve temel görevleri üyelik aidatı ödemek" (Ulseth, 2004) şeklindeki karakteristik üye sistemi yapısı ile teşekkül etmişlerdir. Bu sistem ile spor kulüpleri, personel ve finans desteği olarak düşünülebilecek yardımcı 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 (Öğüt, 2010). Avrupa Birliği üye ülkelerinde spor kulüpleri, spor tabanının temelini oluşturmaktadır (Final Draft, 1991). Spor alanında spor kulüplerinin bireyleri bir araya getirecek sosyal bir işlevi olduğu ve örneğin Avrupa Birliği ülkesi olan Avusturya'da nüfusun % 39'u bu felsefeyle bir spor kulübü veya spor federasyonu üyesi olarak gözükmektedir (Sports Information Bulletin, 1997). Avrupa'da kabul gören spor organizasyonu incelendiğinde (Şekil: 2), spor kulüpleri bölgesel federasyonların üyesidir. Bu bölgesel federasyonlar alanında sorumlu olduğu bölgesel şampiyonalar veya bölgesel düzeyde spor koordinasyonundan sorumludur. Bölgesel federasyonlar ise ulusal federasyonun üyesidir. Bu federasyonlar kendi disiplini içinde tüm genel konuları düzenleyen ve aynı zamanda Avrupa veya uluslararası kendi şube temsil federasyonları şeklinde faaliyetlerini devam ettirmektedir. Avrupa federasyonları ise piramidin en üst federasyonu ve bütün Avrupa birliği üye ülkelerin merkezi konumundadır (European Commission, 1998).



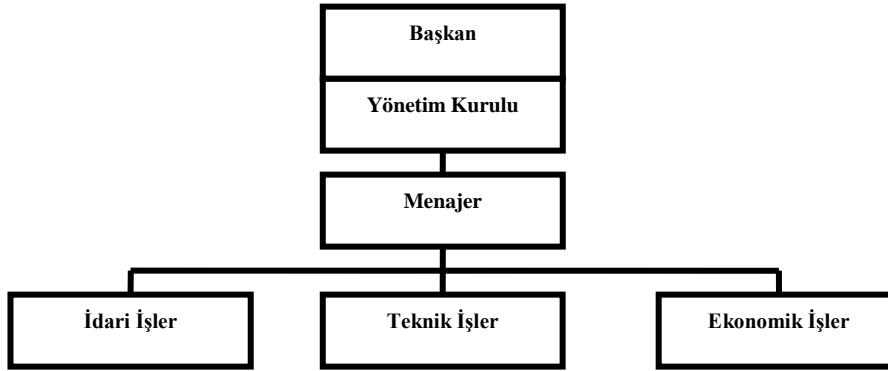
*ASF: Avrupa Spor Federasyonları

Şekil 2. Avrupa Spor Organizasyonu Piramit Modeli

Avrupa birliği üye ülkelerinde mevcut spor kulüplerinin yönetim yapıları incelendiğinde; Almanya'da (Şekil 3) başkan, yönetim kurulu ve alt birimlerden oluştuğu, İngiltere'de (Şekil 4) ise başkan, yönetim kurulu, menajer ve alt birimlerden oluştuğu görülmektedir (Durmuş, 1999: 35).

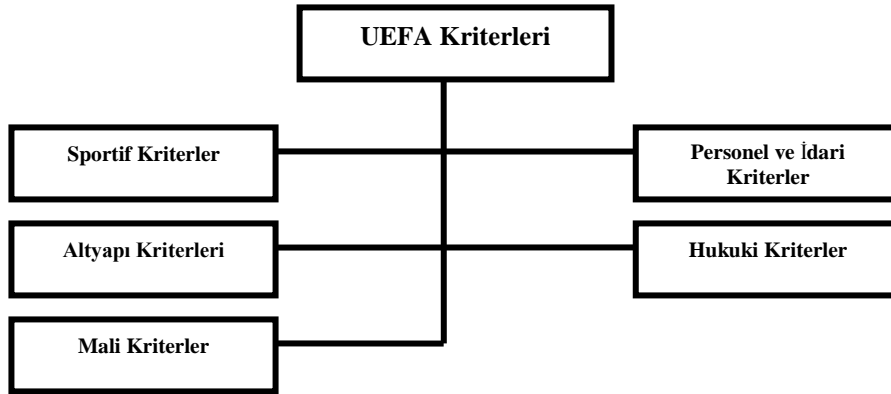


Şekil 3. Almanya'da Mevcut Spor Kulübü Modeli



Şekil 4. İngiltere’de Mevcut Spor Kulübü Modeli

2006-2007 sezonunda yürürlüğe giren Avrupa Futbol Birliği (UEFA)’nin liderlik ve kontrol fonksiyonunu geliştirmek, finansal istikrarı sağlamak, kredibilite ve güvenilirliğini artırmak, daha iyi finans yönetimi için araçlar geliştirmek kulüp yönetiminde etkinlik ve kaliteyi artırmak, tesisleri iyileştirmek, genç oyuncuların yetiştirilmesini teşvik etmek ve uygulamaların diğer alt takımlarında da olumlu etki yapmasını sağlamak amacıyla UEFA bir dizi talimatlar yayımlamış ve bunları ülke federasyonlarına göndermiştir (Akşar, 2005). Beş ana başlık altında toplanan UEFA kriterleri (Şekil 5), en çok mali anlamda zorunlu kıldığı konular bakımından önem taşımaktadır. Çünkü bunlar, şeffaflığı ve kamuoyunu kulüplerin mali yapısı hakkında kesin ve net bir şekilde bilgilendirmeyi hedeflemektedir. UEFA Lisans Sistemi Kriterlerine uyum, UEFA’ya bağlı 52 ülkenin federasyonuna bağlı kulüpleri kapsamaktadır. Her ülkenin federasyonu, UEFA’nın getirdiği lisans sistemi kurallarını göz önünde tutarak kendi mevzuatını hazırlamakla yükümlüdür. UEFA, yeni getirilen kriterler ışığında kulüplerin borçluluk durumlarını inceleyerek mali durumu iyi olmayan spor kulüplerinin Avrupa kupalarına katılmalarını yasaklayacaktır. UEFA kriterleri 3 kategoriye ayrılmıştır. Bu kriterler; “A” Kriterleri (Herhangi bir A kriterini yerine getirmeyen lisans adayı lisans alamaz ve UEFA kulüp müsabakalarına katılamaz), “B” Kriterleri (Herhangi bir B kriterini yerine getiremeyen lisans adayı, lisans verince belirlenen yaptırımlara tabi olacak, ancak yine de lisans alarak UEFA kulüp müsabakalarına katılabilecektir), “C” Kriterleri (En iyi uygulama diye adlandırılan C kriteri ise yerine getirilmediği takdirde herhangi bir yaptırımı gerekli kılmayan ve lisans verilmesine engel teşkil etmeyen kriterdir. Ancak bazı C kriterleri ileride zorunlu kriterler haline getirilebilir) dir (Sultanoğlu, 2008: 59-63).



Şekil 5. Avrupa Futbol Birliği (UEFA) Kriterleri

Bu kriterlerden (Şekil 5), *Sportif Kriterler*; kulüplerin, gençlerin sportif ve akademik eğitime gerekli çabayı sarf etmesi ve bu amaçla yetkin teknik eğiticiler istihdam etmeleri, oyun alanı ve dışında fair-play'in yerleştirilmesi ile ilgililer (futbolcular, hakemler, teknik eğiticiler ve görevliler) arasında ortak anlayışın geliştirilmesi hedefine dönük kriterlerdir. *Altyapı Kriterleri*; Türkiye ve Avrupa çapında donanım ve temizlik açısından, nitelik bakımından eşit standartta tesislere ulaşılması ve izleyicilerin güvenli, rahat yararlanmalarına elverişli, basın mensuplarının görevlerini düzenli ve uygun ortamlarda yerine getirebilecekleri statların ve futbolcuların yeteneklerini geliştirebilmelerine imkan tanıyacak eğitim tesislerini oluşturmak amacıyla dönük kriterlerdir. *Personele İlişkin ve İdari Kriterler*; kulüplerin artan ticari önem karşısında, belli bilgi birikimine sahip, iyi eğitilmiş, nitelikli profesyonelleri istihdam etmeleri, güvenlik açısından yetkin hizmetlerden yararlanmaları ve sportif başarı açısından da tüm takımların nitelikli teknik öğretiler tarafından eğitilmeleri ve tıbbi destek görmeleri amacıyla dönük kriterlerdir. *Hukuki Kriterler*; kulüplerin hukuki yapılarının ve işleyişlerinin ulusal ve futbola ilişkin mevzuat açısından gerekli noktaya taşınmaları amacıyla dönük kriterlerdir. *Mali Kriterler*; kulüplerin ekonomik ve mali kapasiteleri ile şeffaflık ve kredibilitelerinin artırılması, yatırımcılara gerekli önemin verilmesinin yerleştirilmesi, ulusal ve uluslararası turnuvaların devamlılığının temini ve mali yönden fair-play'in yerleştirilmesi amaçlarına dönük kriterlerdir (Türkiye Futbol Federasyonu, 2010).

UEFA, Kulüp Lisanslama Kriterleri'ni belirlerken aşağıdaki hedeflere ulaşmayı amaçlamıştır (UEFA, 2010).

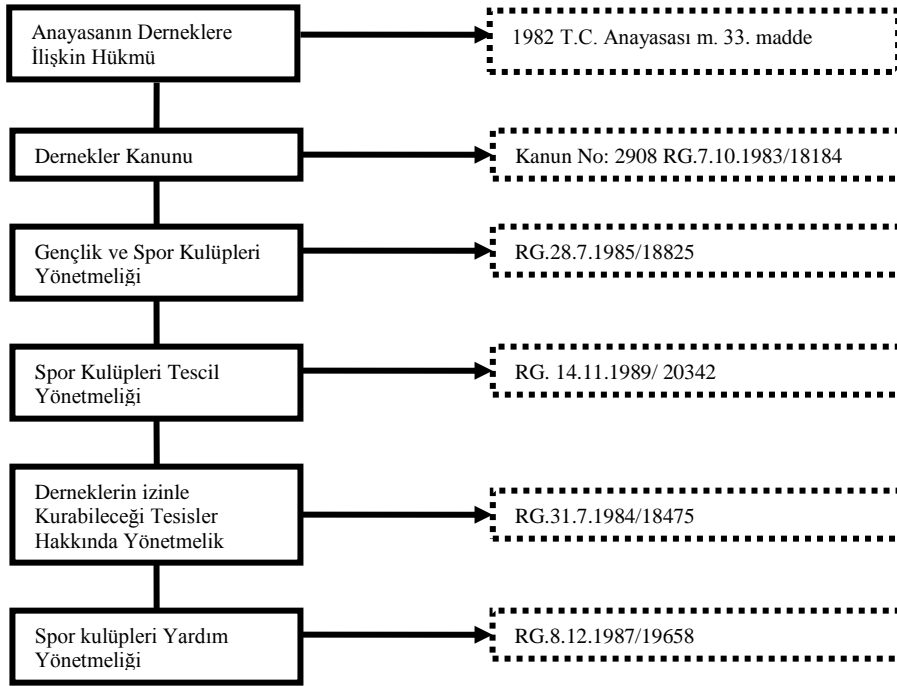
- Futbolunun standartını bütün yönleriyle geliştirmek, sürekli iyileştirmek ve her kulüp içinde gençlerin yetiştirilmesine ve korunmasına sürekli olarak öncelik verilmesi,
- Kulüplerin uygun yönetim ve organizasyon seviyesine sahip olmasının sağlanması,
- Seyircilere ve medyaya iyi düzenlenmiş, konforlu ve güvenli stadyumlar temin etmek üzere kulüplerin sportif altyapısının adapte edilmesi,
- Kulüplerin ekonomik ve mali yapılarının güçlendirilmesi, şeffaflıklarının ve güvenilirliklerinin artırılması ve alacaklılarının korunmasına gerekli önemin verilmesi,
- Bir sezon içindeki uluslararası müsabakaların sürekliliğinin sağlanması,
- Müsabakalarda mali fair play'in izlenmesi,

- Kulüplerin sportif, altyapı, personel ve idari, hukuki ve mali kriterler açısından değerlendirmesi standartlarının Avrupa çapında geliştirilmesi.

TÜRKİYE'DE SPOR KULÜPLERİ YÖNETİMİ

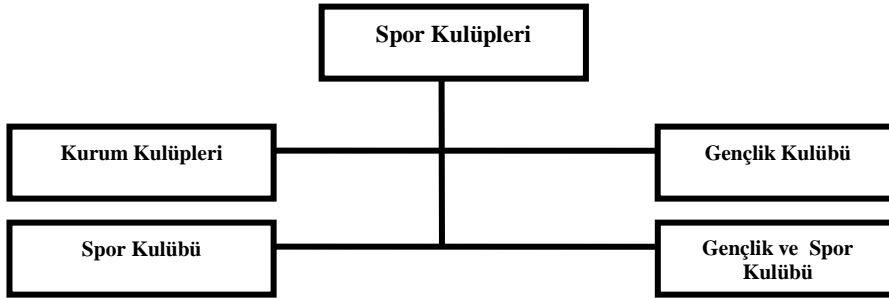
Türkiye’de 5253 sayılı dernekler kanununun derneklerden başvurmaları halinde; spor faaliyetine yönelik olanlar spor kulübü, boş zamanları değerlendirme faaliyetine yönelik olanlar gençlik kulübü ve her iki faaliyeti birlikte amaçlayanlar gençlik ve spor kulübü adını alır. Bu kulüpler, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğüne tutulacak kütüğe kayıt ve tescil edilir. Kulüplerin organları, bu organların görev ve yetkileri, kulüplerin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğüne de denetlenmesi ve bunlara yapılacak yardımların şekil ve şartları, üst kuruluş oluşturmada uyulacak esas ve usuller, gençlik ve spor faaliyetlerini yürüteceklerin nitelikleri ve bunlara uygulanacak disiplin işlemleri, kulüplerin kayıt ve tesciline ilişkin esaslar İçişleri Bakanlığı’nın uygun görüşü üzerine Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nün bağlı olduğu Bakanlıkça yürürlüğe konulacak yönetmelikte düzenlenmektedir (Devecioğlu, 2008: 2).

Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliğinin 9. maddesi, “tüzel kişilik kazanan ve teşkilata kayıt ve tescili yapılan bu suretle kulüp adını alan her kulübün Genel kurul, Yönetim Kurulu, Denetleme Kurulu organları teşkil ettirilir” şeklinde belirtilmiştir (Devecioğlu ve Çoban 2003: 2). Bu kulüpler başka organlar da oluşturabilirler. Ancak, bu organları genel kurul ve denetleme kurulunun görev, yetki ve sorumluluklarını devredemezler. Bu yapının uygulamadaki en önemli amacı spor ortamının ülke genelinde, yerel özellikler dikkate alınarak, devlet kaynaklarının elverdiği ölçülerde genel ilke ve politikalar belirlenerek, spor saha ve tesisleri, spor araç ve gereçleri, spor öğretici ve yöneticileri, sportif eğitim ve yarışma uygulama programları ile gerçekleştirilebilmesidir (Cankalp, 2002: 48). Ayrıca dernekler kanununun 19. maddesine göre yukarıda belirtilen organlar derneklerde bulunması zorunlu olan ve zorunlu olmayan organlar şeklinde sıralanmıştır. Zorunlu organlar genel kurul, yönetim kurulu, denetleme kurulundan oluşmaktadır. Zorunlu olmayan organlara genel kurul ve denetleme kurulunun yetki ve sorumlulukları devredilememektedir. Zorunlu olmayan kurullar ise disiplin kurulu, sicil kurulu, divan kurulu vb. kurullardan oluşmaktadır (Yener, 2001). Türkiye’de spor kulüplerine ilişkin kanun ve yönetmelikleri aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Şekil 6);

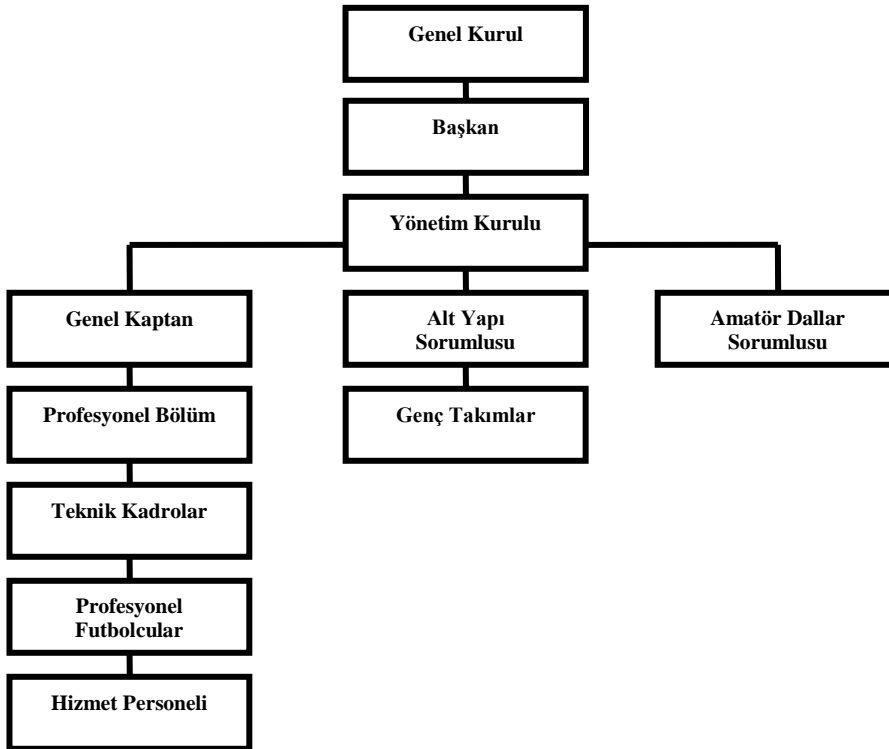


Şekil 6. Türkiye’de Spor Kulüplerine İlişkin Kanun ve Yönetmelikler

Türkiye’de 2908 sayılı dernekler yasasının 57. maddesine dayanılarak hazırlanan Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği’ne göre kulüpler; “Boş zamanları değerlendirme, spor veya her iki faaliyeti birlikte yürütmek amacıyla kurulan ve kulüp adını alan dernekler”dir. Aynı yönetmeliğe göre kulüpler (Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, 2008: 46); Kurum Kulüpleri; kamu kurum ve kuruluşlarında, yüksek öğretim kurumlarında ve özel kuruluşlarda kendi mensupları tarafından, bu kurum ve kuruluşların bünyelerinde kurularak kayıt ve tescilini yaptıran derneklerdir. Spor Kulüpleri; spor faaliyetlerinde bulunmak amacıyla kurulan genel müdürlüğe kayıt ve tescilini yaptıran derneklerdir. Gençlik Kulüpleri; boş zamanları, gençlik faaliyetleri ile değerlendirmeyi amaçlayan ve bakanlığa kayıt ve tescilini yaptıran derneklerdir. Gençlik ve Spor Kulüpleri; spor ile gençlik faaliyetlerini amaçlayan Bakanlık ve Genel Müdürlüğe faaliyetleri yönünden ayrı ayrı kayıt ve tescillerini yaptıran dernekler şeklinde kurulabilmektedir (Şekil 7).

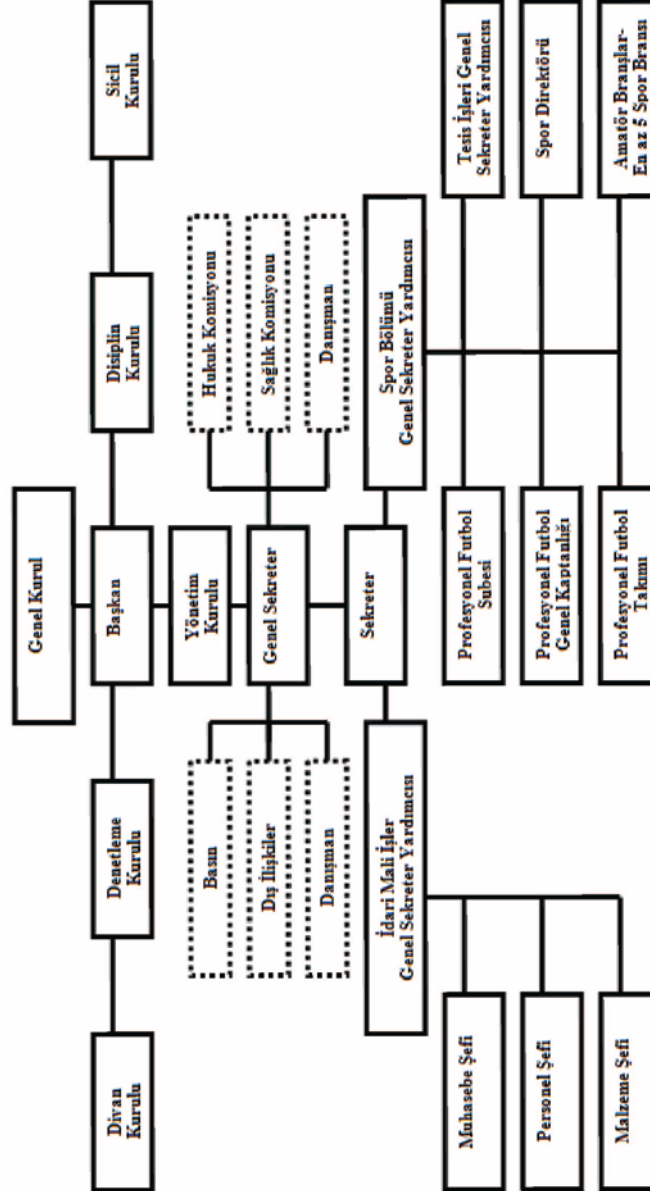


Şekil 7. Türkiye’de Spor Kulüplerinin Kuruluş Şekilleri



Şekil 8. Türkiye’de Futbol Kulüplerinde Uygulanan Yönetim Modeli

Spor kulüplerinin yönetim yapıları incelendiğinde kalkınma planlarında da belirtilmiş olan yönetim yapısı (Şekil 8) genel kurul, başkan, yönetim kurulu ve alt birimlerinden oluştuğu görülmektedir (Devlet Planlama Teşkilatı, 1985: 73).



Şekil 9. Türkiye'de Spor Kulüpleri Yönetim Modeli

Spor kulüplerinin genel yönetim modeli incelendiğinde ise en üst kurul genel kurul olarak teşkilatlanmıştır (Şekil 9). Diğer birimler ise başkanlık, yönetim kurulu, genel sekreter ve alt birimleri, sekreter ve sekretere bağlı idari mali işler birimi, spor bölümü ve alt birimlerinden oluşmaktadır. Avrupa üye ülkelerin ve Türkiye'deki spor kulüplerinin yönetim modelleri incelendiğinde bazı benzerlik ve farklılıkların olduğu görülmektedir.

SONUÇ

Spor kulüpleri sporun ana unsurunu oluşturmaktadır. Üstlendiği sorumluluk ve fonksiyonuna bakıldığında kulüplerin başlı başına bir okul, bir işletme ya da bir halk eğitim merkezi özelliklerini taşıyabilmektedir. Kuruluş amaçlarına göre kulüp üyeleri kulüplerinden, her türlü spor hizmetlerinin yanında, spor kültürü ve sporla eğitim hizmetlerini de alabilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda kulüpler, üyelerine verecekleri hizmetlerin kaliteli olabilmesi için, kulübün sorumluluk alanlarını oluşturan spor yöneticisi, antrenör, spor terapisti, ölçme ve değerlendirme uzmanı, v.b alanlarında yetişmiş eğitilmiş uzman bulundurması gerekmektedir. Her yaştaki insanın, okul-aile-kulüp üçgeninde, spor kültürü ve sporla eğitimini gerçekleştirebilmesi kulüp statüsünün bu hizmetleri verebilecek anlayışı ve statüyü kabullenmesine bağlıdır (Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, 2008).

Dünyada ve Türkiye'de spor kulüplerinin etki alanlarının, yürütmüş oldukları sportif faaliyetlerle sınırlandırılması veya yaşanan bir çok yönetim problemleri ile karşı karşıya olmaları, sporun ilgi odağı olma özelliğini yanında çok zayıf kalmaktadır. Spor kulübü merkezli uygulanabilecek inovasyon yöntemleri spor kulüplerinin etki alanını genişletebileceği gibi, toplumda görev sorumluluklarını yerine getirebilecek, güçlü, proaktif bir yapıya da kavuşabileceklerdir. Spor kulüplerinin geleneksel yönetim modellerini, yeni gelişmelere uyum sağlayacak özellikler kazandırarak, donanımlı bir toplum kurumu haline dönüştürmek adına, inovasyon yönetimi ilke ve prensiplerini spor kulüpleri yönetimine uyarlayabilmek gerekmektedir (Devecioğlu, 2008). Spor kulüpleri, spor yönetiminde kullanılan kaynak ve olanaklar teknik ve yönetsel olarak göz önünde bulundurulabilir. Başarıya giden yollardan biri spor kulübünü iyi yönetmek diğeri ise takımın iyi yönetilmesidir. Spor kulüplerinin yönetimine idari ve teknik açıdan bakmak gerekir. Yönetim kurulu mevcut durum ve gelecekle ilgili planları yaparken aynı zamanda kulübün parasal, idari konularıyla ilgilenmektedir. Takım yönetimi ise takımın saha içi faaliyetlerini organize eden, sporcular arasında iş birliği sağlanarak takımın hedeflerine ulaşmasını sağlayan ve kenar yönetiminden sorumlu merci teknik kadrodur (Erdem, 2005: 9-29). Ayrıca spor kulüplerinde iyi yönetim bakımından kulüp yöneticilerinin nitelikleri de önem taşımaktadır. Bugün AB ülkelerinden yalnızca İngiltere'de kulüp yöneticilerinin özelliklerine dair kurallar bulunmaktadır. Buna göre kulüp yöneticilerinin, temiz bir geçmişe sahip olmaları istenmektedir. Buna karşılık rekabetin korunması amacıyla kulüp sahipliğine dair kurallar daha geniş bir platformda tatbik edilmektedir (Deloitte, 2007: 8).

Türkiye'de "Gençlik ve Spor Kulüpleri Kanun Tasarısı" yasalaştığı takdirde İçişleri Bakanlığı bünyesindeki Dernek statüsü konumunda olan kulüpler bu kapsamdan çıkartılacaktır (4 Kasım 2004 tarihli ve 5253 sayılı Dernekler Kanunu'nun 14. maddesi yürürlükten kaldırılmış olacaktır). Bu tasarıda, gençlik ve spor alanında faaliyet göstermek için gençlik kulüpleri ile spor kulüplerinin organları, görev, yetki ve sorumlulukları, uyacakları usul ve esaslar, bunlara yapılacak her türlü yardımın şekli ve şartları ile denetlenmelerine ilişkin hususların düzenlenmesi amaçlanmaktadır. Tasarının geçici 2. maddesine

göre, kanunun yürürlüğe girmesinden önce 4 Kasım 2004 tarihli ve 5253 sayılı Dernekler Kanunu'na istinaden kurulmuş ve Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ile Türkiye Futbol Federasyonu'nca tescil edilmiş olan kulüplerin, İçişleri Bakanlığı'nda mevcut olan dosya ve kayıtları, bu kanunun yayımı tarihinden itibaren 3 ay içerisinde GSGM'ye devir ve teslim edilecektir. Bu yasa taslağına göre (Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, 2010);

- Kulüpler, GSGM çatısı altına girdikten sonra faaliyet gösterecekleri spor branşına göre, ilgili federasyonun denetimine tabi olacaktır,
- Belediyeler ve bunlara bağlı iktisadi işletmeler, profesyonel kulüpler ve sporcularına kaynak aktaramayacak ve yardımda bulunamayacak,
- Kanun Tasarısı'nın ikinci bölümünde yer alan "Kulüplerin tüzel kişilik kazanması" başlığı altındaki 4. maddenin 7. bendiyle kulüplerin birleşmesi ve buldukları il ve ilçelerin değiştirilmesi sağlanmakta,
- Kamu yararına çalışan kulüpler, Maliye ve İçişleri bakanlıklarının uygun görüşü, gençlik ve/veya spordan sorumlu bakanın teklifi ve Bakanlar Kurulu'nun kararı ile belirlenecek,
- Tasarının 13. maddesinde, bir kulübün kamu yararına kulüplerden sayılması için en az bir yıldan beri faaliyette bulunması, kulübün amacı ve bu amacı gerçekleştirmek üzere en az üçü olimpik veya paralimpik branş olmak üzere beş ayrı dalda faaliyette bulunması ve ilgili spor branşına elverişli spor tesislerinin mülkiyetine sahip bulunmasının şart olacağı,
- Söz konusu kulüplerin mallarına karşı suç işleyenlerin devlet malına karşı suç işlemiş gibi cezalandırılacağı yer almaktadır.

Sportif başarının sağlanması ve spor etiğinin yerleştirilmesi için bazı yasal düzenlemeler yapılmakla birlikte, bu düzenlemelerin yeterli olmadığı; yasama, yürütme ve yargı organları ile spor unsurlarının bir araya gelerek spor kulüplerinin sorunlarının çözümü hususunda gerekli hukuki düzenlemeleri bir an evvel gerçekleştirmeleri, spor kulüplerinin de bu çerçevede kendi uygulama ve tercihlerine dönük özelleştirmeyi yapmaları şart görülmektedir (İmamoğlu vd., 2007). Sonuç olarak Türkiye'de spor kulüplerinin uluslar arası standartlara uygun kurumsal bir statü yapısına kavuşturulması gerekmektedir. Spor kulüpleri yönetiminin hedeflerine ulaşabilmesi büyük ölçüde yönetim biliminin ilke ve metodlarının uygulanmasına da bağlıdır. Bu doğrultuda Türkiye'de spor kulüpleri için aşağıdaki öneriler sunulmuştur,

Öneriler

- Spor kulüplerinin kuruluşu ve işleyişi ile ilgili yasal düzenlemeler acilen çıkarılmalıdır,
- GSGM'nin kulüpler üzerinden aldıkları (maç hasılatları üzerinde aldıkları pay, stad reklamları, forma reklamları gibi) paylar düşürülmelidir,
- Devlet, spor kulüpleri yönetiminde siyasetten uzak tutmaya yönelik olarak bir düzenleme belirlemeli, çözüm üretmelidir,
- Spor kulüplerinin dernek konumundan kurtarılarak evrensel yönetimde kullanılan yöntemlerle yönetilmesi için gerekli alt yapı çalışmaları yapılmalıdır,
- Spor kulüplerinin tesis, arazi vb alımlar için teşvik uygulamasına gidilmesi sağlanmalıdır,
- Mevcut spor kulübü yöneticilerinin spor yönetimi ile ilgili eğitimlere alınmalıdır,

- Spor kulüpleri ile ilgili KDV oranının (eğitim, sağlık vb.) düşürülmesi zorunluluk arz etmektedir,
- Müsabakalarda görev alan personelin (sağlık personeli, saha tanzimi görevlileri, güvenlik personeli vb.) spor eğitimi konusunda eğitimler verilmelidir,
- Sponsorluk yasasının içeriği ile ilgili detaylı bilgilendirilmelere (kulüplere ve sponsor olacak kişi, kurum ve kuruluşlara) gidilmelidir,
- Spor kulüpleri yönetim alanında eğitim görmüş uzman yöneticiler teşvik edilmeli ve bu yöneticilerin yetkileri artırılmalıdır,
- Spor kulüplerine ait spor tesisi yapımında (eğitim ve sağlık kuruluşları ile ilgili uygulama vb.) devlet tarafından bedelsiz olarak 3. şahıslara verilmesi ve inşaat giderlerinin vergiden düşmesi sağlanmalıdır,
- Spor kulüplerinin borçlarından dolayı yeni yasal düzenlemelerle giderlerinin azaltılmasının sağlanması ve ödenmeyen borçların taksitlendirilmesi sağlanmalıdır,
- Her spor kulübü kendi bünyesinde stratejik planlamalar yapması ve uygulaması için gerekli bilgilendirmeler yapılmalıdır,
- Spor kulüpleri elde ettikleri başarılarla göre değil, genel kabul gören yönetim çerçevesinde değerlendirmelidir,
- Spor kulüplerinin SSK borçları yeniden düzenlenmelidir.

KAYNAKÇA

AKŞAR, T. (2005). Endüstriyel Futbol, İstanbul: Literatür Yayınları.

BAŞARAN, İ. E. (1984). Yönetim, Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi. 44-48.

CAN, H. (2001). Yönetim Bilimi ve Tarihi, Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

CANKALP, M. (2002). Sporda Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 48.

DEVECİOĞLU, S., ÇOBAN, B. ve YILDIRIM, E. (2003). Amatör Spor Kulüplerinin Yönetim Problemleri ve Çözüm Önerileri, Beden Eğitimi ve Sporda Sosyal Alanlar Kongresi, Ankara, 2.

DEVECİOĞLU, S. (2008). Spor Kulüplerinde İnovasyon Yönetimi, Erişim: www.fesam.org. Erişim Tarihi: 01.03.2010, 2-6.

DEVECİOĞLU, S. ve ÇOBAN, B. (2005). Sivil Toplum Örgütü Olarak Spor Kulüpleri ve Toplumsal İşlevi, Siyaset ve Toplum Dergisi. Sayı: 3, 94.

DELOÏTTE. (2007). Avrupa Birliği Sürecinde Türk Futbolu, Spor Serisi, Erişim: www.deloitte.com.tr, Erişim Tarihi: 05.07.2010, 8.

DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI. (1985). Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ankara, 73.

DURMUŞ, A. G. (1999). Futbol Kulüplerinin Stratejik Yönetimi, Ankara: Bağırçan Yayınevi, 27, 35.

DOĞAR, Y. (1997). Türkiye'de Spor Yönetimi, Adana: Öz Akdeniz Ofset.

- EKENCİ, G. (1997). İnsan ve Çevre İlişkilerinin Spor Kulübü Yönetimine Etkileri, Gazi Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Ankara, Cilt: 2 (4), 39.
- ERDEM, K. (2005). Futbolda Kenar Yönetimi, İstanbul: Morpa Kültür Yayınları, 9-29.
- EUROPEAN COMMISSION. (1998). The European Model Of Sport: Consultation Document Of Dg Xeuropean Commission, Directorate-General X, Information, Communication, Culture, Audiovisual Media Audiovisual Policy, Culture and Sport, Sport, Erişim: <http://www.sport-in-europe.de/SIU/HTML/PDFFiles/EuropeanModelofSport.pdf>, pp. 3.
- FİŞEK, K. (1985). 100 Soruda Türkiye Spor Tarihi, İstanbul: Gerçek Yayınevi, 31.
- Final Draft on Sport in the Member States, 1991.
- GENÇLİK VE SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ. (2008). Spor Şurası 2008, Alt Komisyon Toplantı Raporları, 18-19 Haziran 2008. Ankara, 46.
- GENÇLİK VE SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ. (2008). Spor Şurası 2008, 26-28 Kasım 2010. Ankara.
- GENÇLİK VE SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ. (2010). Gençlik ve Spor Kulüpleri Kanun Tasarısı, Erişim: <http://www.gsgm.gov.tr/sayfalar/sporkuluplerikanuntaslasi.doc>. Erişim Tarihi: 20.07.2010.
- İMAMOĞLU, F., KARAOĞLU, E. ve ERTURAN, E. E. (2007). Türkiye’de Spor Kulüplerinin Yapısal Nitelikleri ve Temel Problemleri, Gazi Beden Eğitimi ve Spor Dergisi, Cilt 12 (3), 35-61.
- KARAMAN, T. (2000). Yönetim Stratejilerindeki Gelişmeler, Türk İdare Dergisi, Sayı: 426, Ankara, 37, 38.
- ÖĞÜT, E. E. (2010). Almanya ve Türkiye’deki Spor Kulüplerinin Karşılaştırmalı Analizi (Türkiye’de Spor Kulüplerinin Yapı ve İşleyişine Yeni Bir Yaklaşım), Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara, 2.
- PAMUK, G., ERKUT, H., ÜLENGİN, F., ÜLENGİN, B., AKGÜÇ, Ö., ALPAY, Y. ve KOŞMA, H. (1997). Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği, İstanbul: İrfan Yayıncılık.
- SPORT INFORMATION BULLETION. (1997). Sport For All; Clearing House, 19.
- SULTANOĞLU, B. (2008). Hisseleri Halka Arz Edilen Türk Futbol Kulüplerinin Mali Tablolarının Türkiye Muhasebe Standartları Çerçevesinde İncelenmesi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Muhasebe Finansman Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 59-63.
- TÜRKİYE FUTBOL FEDERASYONU. (2010). Kulüp Lisans Sistemi Kriterleri, Erişim: <http://www.tff.org/default.aspx?pageid=217>. Erişim Tarihi: 01.06.2010.
- UEFA, (2010). Erişim: <http://www.uefa.org>. Erişim tarihi: 01.08.2010
- ULSETH, A. B. (2004). Social Integration in Modern Sport: Commercial Fitness Centres and Voluntary Sport Clubs, European Sport Management Quarterly, 4: 95-115.
- YETİM, A. (1992). Başarılı Bir Spor Yöneticisinin Özellikleri, Gazi Üniversitesi, Ankara: Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 1, 14.

YENER, S. (2001). Dernek ve Vakıflar Kanunu, Ankara: Seçkin Yayınevi, 27.

YETİM, A. (2000). Sosyoloji ve Spor, Trabzon: Topkar Matbaası, 115.

