

# Almanya ve Türkiye'deki Spor Kulüplerinin Karşılaştırmalı Analizi -Türkiye'deki Spor Kulüplerinin Yapı ve İşleyişine Yeni Bir Yaklaşım-

## Comparative Analysis of Sports Clubs in Germany and Turkey-A New Approach to Structure and Function of the Sport Clubs in Turkey-

Araştırma Makalesi

**Esin Esra ERTURAN ÖĞÜT, A. Faik İMAMOĞLU**

Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Spor Yöneticiliği Bölümü, Ankara

### ÖZ

Bu çalışmanın amacı, Almanya ve Türkiye'deki spor kulüplerini karşılaştırmalı olarak incelemek, bu ülkelerdeki mevcut sistemlerin güçlü ve zayıf yönlerini tespit ederek Türkiye'deki spor kulüplerinin sorunlarına çözüm önerileri sunmaktır. Fenomonolojik desenli bu çalışmada nitel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Çalışma grubunu, Almanya ve Türkiye'den amaçlı örnekleme yöntemleriyle seçilen toplam on 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 çalışmaları,

### ABSTRACT

This study examines and compares sports clubs in Germany and in Turkey and 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. By using the purposeful sampling methods, the study samples ten sports clubs from Germany and from Turkey. After using semi-structured interview techniques, 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. Differences include various cases; for example, there

bazı harcamaları, yönetici çatı örgütlerinden yardım almamaları ve maddi sorunları yönündedir. Farklılıklar ise bağlı buldukları 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. Sonuç olarak, Türkiye'deki spor kulüplerinin yeniden yapılanmasının bir ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Spor kulüplerinin yeniden yapılanmasına ilişkin, araştırmanın bulgularından geliştirilen öneriler ve alan yazın 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*

#### Key Words

*Sport clubs, Sports organisation, Turkish sport management, German sports management*

## GİRİŞ

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**" (Fişek, 1999, s.20) 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 toplum temelli spor kulüpleri sporun yaygınlaştırılmasında baskın rol oynamaktadır. Avrupa sosyal yaşantısının tamamlayıcı bir parçası olan bu kulüpler, Avrupa toplumunda uzun bir geçmişe ve

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. Finally, in this study 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.

güçlü bir geleneğe dayanmaktadır (Taks, 2007).

Avrupa'da spor kulüpleri, çeşitli spor faaliyetlerini kitlelere sunan, yaygın bir görünüm sergilemektedir. Bu kulüpler, "üyelerinin temel hakları, kulübe demokratik yollardan nüfuz etmek ve temel görevleri üyelik aidatı ödemek" (Ulseth, 2004, s.100) şeklindeki karakteristik üye sistemi yapısı ile teşekkül etmişlerdir. Bu sistem ile spor kulüpleri, personel ve finans desteği olarak düşünülecek yardımcı toplumun kendi iradesinden doğrudan almaktadır.

Türkiye'de ise spor kulüpleri, spor yönetiminin başlıca problemleri konularından biridir. Özellikle son yıllarda, spor dalı federasyonlarının özerkleşmesi ile hız kazanan örgütsel değişim sürecinde spor kulüpleri, şu anki yapısal nitelikleri ve ayrıca yetersiz oluşlarıyla, demokratik örgütlenmenin idari ve mali yönden kendi kendine yetebilmesi noktasında, çarpık bir görüntü ortaya koymaktadırlar. Bu nedenle, uzun süredir çeşitli platform-

larda 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 (GSGM, 1999, 2009).

Örneğin; Devlet Planlama Teşkilatı'nın 8. Kalkınma Planı'nda **"kulüp ve federasyonların kurum-sallaşması ve kendi kendini finanse eden bir yapıya dönüşmeleri sağlanacağı"** ifade edilmiş, bu konuda çeşitli hukuki düzenlemelerin yapılacağı vurgulanmıştır (8. Kalkınma Planı)

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 (GSGM, 1999, 2009).

Bundan başka Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, 19 Haziran 2009 tarihinde; **"spor kulüplerinin yapılarına uygun özel kanunlarının bulunması ve bunların Dernekler Kanunu'na tabi olmaları sebebiyle uygulamada zorluklarla karşılaşılması ve mevcut yapı ile ülkedeki kulüpleşme düzeyinin uluslararası standartlara ulaşamaması"** (GSGM, Spor Kulüpleri Kanun Tasarısı Taslağı) gerekçesiyle kulüpleri dernekler yasasından çıkaracak bir "Spor Kulüpleri Kanun Tasarısı Taslağını" kamuoyuna sunmuştur.

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"** (GSGM, 2009, s.199) şeklindeki dikkat çekici ifade bir bakıma, Türkiye'deki kulüplerin, Avrupa'daki gibi bir yapıya; üyelik sistemine geçmesini önermektedir.

Fişek (1985, s.32) 'e göre, **"bütün dünyada olduğu gibi Türkiye'de de sporu kulüpler yaptırıcaktır"**; ancak bugünkü durumlarıyla spor kulüpleri bu fonksiyonlarını tam olarak yerine getirememekte; iyileştirilmeye ve yeniden yapılanmaya ihtiyaç duymaktadır (GSGM, 2009).

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 işlevliğini, 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.

Spor yönetim alanında son yıllarda çokuluslu ve uluslararası karşılaştırmalı çalışmalar yapılmaya başlanmıştır (Örneğin; Heinemann 1999, 2005; Houlihan, 1997; Holulihan ve Green, 2008; Weinberg ve Mcdermott, 2002; De Bosscher ve diğ., 2009). 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 karşılaştırmalı olarak incelemek, bu ülkelerdeki mevcut sistemlerin güçlü ve zayıf yönlerini tespit ederek Türkiye'deki spor kulüplerinin sorunlarına çözüm önerileri sunmaktır.

## YÖNTEM

Fenomenolojik desenli bu çalışmada nitel araştırma yöntemleri uygulanmış, nitel araştırma aracı olarak görüşme (röportaj) tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme biçimi tercih edilmiştir.

Yapılan doküman analizi ile Almanya ve Türkiye'de kulüplerin mevcut durumları hakkında,

kulüp sayıları, kulüplerin bağlı buldukları yasalar, tesis kullanımına ait bilgiler gibi genel konularda bilgi edinilmiştir. Buna göre çalışmaya uygun araştırma teknikleri ve çalışma grubunun oluşturulmasında gereken yöntemler belirlenmiştir.

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. Bu durumda Almanya'da çalışma grubunu *Pulheim SC e.V.*, *Fortuna Köln e.V.*, *Athletik Sport Verein (ASV) e.V.*, *Gençlerbirliği e.V.*, *Sv Union Rösrath e.V.*, spor kulüpleri, Türkiye'de ise *Adana Çınarlıspor*, *Denizli Gücü*, *Ankara Yüzme İhtisas Kulübü*, *Orman Spor*, *İletişim Spor* kulüplerinin yöneticileri oluşturmuştur. Görüşülen kulüp temsilcilerinin dokuzu kulüp başkanından, ASV kulübünün temsilcisi ise kulüp başkanın önerisi üzerine kulübün profesyonel yöneticisinden oluşmaktadır.

Verilerin toplanmasında, görüşmeler esnasında, 14 sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılmıştır. Bu görüşme formları temelde, araştırmanın dört boyutunu kapsayan dört bölümden oluşmaktadır. Buna göre görüşmelerin ilk üç bölümünde spor kulüplerinin yapısal durumu, işletmeleri, genel spor sistemindeki rolleri ve fonksiyonlarına, dördüncü bölümünde ise güncel sorunlarına ilişkin sorulara yer verilmiştir. Bu soruların bazılarında gerektiğinde sorulmak üzere sonunda sorular da eklenmiştir.

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. Görüşmelerden elde edilen kayıtlar görüşmenin yapıldığı aynı gün içerisinde ses dosyaları (wav) olarak bilgisayara aktarıldıktan sonra araştırmacı tarafından deşifre edilmiştir.

Çalışmada "betimsel analiz" yöntemi uygulanmış, analiz sonuçları karşılaştırmaya tabi tutul-

muştur. Verilerin analizinde ilk olarak araştırmanın 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 neden sonuç ilişkisi içerisinde, karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

## BULGULAR ve 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.

### Spor Kulüplerinin Yapısal Durumu

Araştırmanın bu ilk boyutunda, spor kulüplerinin yapılarına ilişkin veriler görüşmeler ve ilgili alan yazın taranarak elde edilmiştir.

Araştırmanın ilk alt problemi olan spor kulüplerinin kuruluşuna ilişkin alan yazın 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 (Breuer, 2007).

Kanuna göre yedi kişinin bir araya gelip bir tüzik oluşturarak "Amstgericht" adı verilen yerel mahkemelere başvurusuyla "verein"<sup>2</sup> (dernek) kurulabilir. Dernek kurulduğunda isminin sonuna "eingetragener Verein (e.V.)" (tescilli dernek) ibaresi eklenmektedir (madde 65) (Breuer, 2007).

Söz konusu süreç, Türkiye'de de benzer şekildedir. Türkiye'de amatör spor kulüpleri dernek statüsünde olup 4721 sayılı Türk Medeni Kanunu'na ve buna paralel olarak 5253 sayılı Dernekler Kanunu'na göre kurulmaktadır (Madde 14). Türk Medeni Kanunu'na göre spor kulüpleri özel hu-

kuka tabi tüzal kişiliklerdir. Dernekler Kanunu ise yedi kişinin bir araya gelerek dernek oluşturabileceğini ifade eder.

Spor kulüplerinin kuruluş aşamasına ilişkin veriler incelendiğinde her iki ülkede de spor kulüplerinin dernek statüsünde oldukları ve kuruluş aşamasının kanunlar ile belirlendiği, yedi 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 alan yazın taranmış ve ek olarak paydaşlardan spor kulübünün bağlı bulunduğu örgütler hakkında bilgi vermeleri istenmiştir. 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.

Gelişmiş ülkelerde kabul gören spor yönetimi anlayışı genelde siyasî 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 (Heinemann, 2005).

İngiltere, Fransa, Almanya, İtalya, Finlandiya ve listeye eklenebilecek pek çok Avrupa ülkesinde amatör spor hükümet dışı bir "şemsiye örgüt" altında örgütlenmektedir.<sup>3</sup> Oysa 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 bağımsız bir spor yönetimi anlayışından uzak olabileceğini düşündüren bir görüntüdür.

Almanya ve Türkiye'de spor kulüplerinin bir sınıflandırmaya tabi olup olmadıklarını öğrenmek üzere görüşmelerde katılımcılara sorular yöneltilmiş ve konuya ilişkin ilgili alan yazın incelenmiştir.

Alan yazında Almanya'da yasal olarak spor ku-

lülerinin bir sınıflamasından söz edilememektedir. Nitekim ASV e.V. Temsilcisi'nin "... **yasal süreçte kulüpleri sınıflandıran bir kriterimiz yok**" ifadesi bunu teyit etmektedir.

Türkiye'de ise spor kulüplerinin hangi faaliyetlerle uğraşabilecekleri ve ne şekilde adlandırılacağı hususları Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği çerçevesinde belirlenmektedir (GSGM, 2005).

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 (GSGM, 2005).

Türkiye'de görüşülen paydaşların 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. Kısacası, paydaşların da teyit ettiği gibi spor kulüplerinin sınıflandırılmasında Almanya ile Türkiye arasında yasal yönden bir farklılaşmadan söz edilebilir.

Araştırmanın "spor kulüplerinin yapısal durumuna" ilişkin son olarak spor kulüplerinin örgütsel yapıları hakkında bilgi edinmek üzere ilgili alan yazın 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" (GSGM, 2005).

Almanya'da ise kulüplerin bağlı oldukları Alman Medeni Kanunu'nda böyle bir düzenlemeye rastlanmamaktadır. Bu durumda Türkiye'deki yönetmelikle hükme bağlanmış zorunlu organların

kulübün örgütsel yapısında mecburi bırakılması durumu, Almanya'daki spor kulüpleri için söz konusu değildir. 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 oldukları devlet organı GSGM'dür ve bu yasal zorunluluk genel müdürlüğe tescil olan spor kulüpleri için geçerlidir.

### Spor Kulüplerinin İşletilmesi

Çalışmanın bu boyutunda ilk olarak paydaşların spor kulüplerinde profesyonel bir yönetici ile çalışma konusundaki görüşleri alınmıştır. 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 benzer olarak, profesyonel yöneticinin kulüp için iyi olacağını ancak kulüpte profesyonel yöneticiyi karşılayacak mali güç olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Kar amacı gütsün gütmesin işletmelerde sağlıklı bir yönetimin anahtarlarından biri profesyonel bir yönetici ile çalışmak olarak düşünülmelidir. Almanya'daki çalışma grubunda bulunan dört kulübün temsilcisi 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 anlaşılabilen gibi, işlerin yoğunluğu, koordinasyonun zorluğu, kulüp başkanlarının duygusal kararlar alması gibi hususlarda profesyonel bir yöneticinin daha sağlıklı çözümler sunacağı açıktır.

Türkiye'de ise belirtildiği gibi, çalışma grubuna katılan spor kulüplerinin hiçbirinde profesyonel yönetici bulunmamaktadır. A.Y.I.S.K Temsilcisi ileride profesyonel bir yönetici istihdam edeceklerini belirtse de, Çınarlı, Denizli Gücü ve İletişim spor kulüpleri temsilcileri ifadelerinde kulüpte profesyonel yöneticiyi karşılayacak mali gücün olması gerektiğini vurgulamışlardır. Bu noktada Almanya ve Türkiye arasında benzerlikler göze çarpmaktadır. Her iki ülkede de profesyonel yönetici istihdam etmek için amatör spor kulüplerinin karşısın-

daki en önemli engellerden biri, mali kaynakların kıtlığı olarak düşünülebilir.

Bir sonraki aşamada, kulüp temsilcilerinden "çalışanlarının profili hakkında bilgi vermemi" istenmiştir. Yanıtlar incelendiğinde 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.

Avrupa ülkelerinin çoğunda gönüllülerin ulusal nüfustaki oranının %15'ten fazla olduğu ifade edilmektedir (European Commission, 1999). 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 (Breuer, 2007).

Araştırmanın bu boyutunda kulüp çalışanlarının profilini ortaya koymak üzere sorulan sorulara alınan yanıtlar da bu durumu onaylar niteliktedir. 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. Şüphesiz, devletin bu yöndeki desteği Almanya'daki spora gönüllü katılımının yaygın oluşumunda önemli bir rol oynamıştır.

Araştırmanın bu aşamasında, kulüp yöneticilerinin gönüllü çalışanlara bakış açıları da incelenmiştir. Burada Union Rösraht 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.

Türkiye’de de durum pek farklı değildir. Araştırma kapsamındaki spor kulüplerinin üçünde 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.

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 vurgulandığı gibi iş kalitesini düşüren, yavaşlatan bir anlayış ile çalıştıklarını akla getirebilmektedir.

Araştırmanın bir sonraki aşamasında spor kulüplerinde gelir kaynaklarının belirlenmesi üzerine alan yazın taranmış ve katılımcılara konuya ilişkin sorular yöneltilmiştir. Spor kulübü temsilcilerine “Spor kulübünüzün gelir kaynakları nelerdir?” sorusu sorulmuştur.

Bu soruya yanıt olarak Almanya’daki çalışma grubundaki paydaşların tümü gelirlerini “üyelik aidatları” “bağışlar” ve “sponsorlardan” elde ettikleri yönünde ortak görüş bildirmişlerdir. Türkiye’de verilen yanıtlara göre ise “üyelik aidatları”, “velilerin bağışları” ve “sponsorluk” gelir elde edilmesinde başvurulan yöntemlerdir. Ülkeler bu anlamda benzerlik göstermektedir.

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

de önemli bir kalemi oluşturmaktadır (Breuer, 2007). Nitekim, Almanya’daki çalışma grubuna dahil olan kulüplerin tümü “üyelik aidatlarını” gelir elde etme biçimi olarak ortaya koymuşlardır.

Türkiye’de ise üç 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 üyelerine para karşılığı spor yaptırma anlayışının pek gelişmediği söylenebilir. Bir başka ifadeyle Türkiye’deki spor kulüplerinde Almanya’daki gibi bir üyelik sistemi yoktur. Türkiye’de bu konudaki genel uygulama, çocuklara verilen sportif etkinliklerin bedeli olarak ailelerinin kulüplere ödeme yapması şeklindedir. Almanya’da ise “üyeler” yalnızca çocuklar ve gençler değil yetişkinlerden de oluşmakta, halk günlük egzersiz ihtiyacını spor kulüplerine verdikleri belli bir miktar üyelik aidatı karşılığında gidermektedir. Yani; Türkiye’de halkın egzersiz ihtiyacının karşılanması kulüplerden ziyade fitness salonları ve ticari spor merkezlerindeki uygulamalarla mümkün olurken, Almanya’da bu uygulama spor kulüpleri kanalıyla da gerçekleştirilmekte, halk çeşitli spor faaliyetlerine bu kulüpler eliyle katılabilmektedir. Bu durumda Türkiye’deki spor kulüplerine üyelik anlayışının Almanya’dakinden farklı olduğunu düşünmek yanlış olmayacaktır.

Öte yandan Türkiye’deki kulüplerin üye sayıları Almanya’da kulüplerin üye sayılarına göre çok azdır. 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. Ayrıca, Türkiye’de spor kulüplerinin büyük çoğunluğunun yalnızca lisanslı sporculara hizmet verdikleri de bilinen bir gerçektir. Bu durumda Almanya’daki spor kulüplerinin üyelik aidatlarından elde ettiği gelirler ile Türkiye’dekilerin bu kalemde elde edeceği gelirler arasında nicel yönden ciddi farklılıklar bulunmaktadır.

Yine Türkiye’deki A.Y.I.S.K, Denizli Gücü ve Orman spor kulüpleri temsilcilerinin belirttikle-

ri bir başka gelir kalemi de sponsorluktur. Fakat Türkiye'de amatör kulüpler için sponsorluğun uygulamada dostane ilişkilere dayalı ve sınırlı malzeme yardımlarından öteye gidemediği çalışma grubundaki kulüp temsilcilerinin aşağıdaki ifadelerinden de anlaşılabilir:

*"...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 öğretilmedi."*-Çınarlı S.K Temsilcisi

*"Sponsorluk ve bağış gibi gayretler içindeyiz ama ufak tefek oluyor.... Bize malzeme yaptırıyor veya bir şey alıyorlar, bunun 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 kulüp masraflarını karşılamaya yönelik büyük sponsorluklar aldıkları diğer katılımcıların ifadeleriyle tespit edilmiştir (ASV ve Fortuna Köln kulüpleri).

Kulüplerin harcamalarının ne yönde olduğunu belirlemek üzere katılımcılara "Spor kulübünüzün harcamaları nelerdir?" sorusu sorulmuştur. Spor kulüpleri temsilcilerinin cevaplarında vurguladıkları noktalara bakıldığında Almanya'da spor kulüplerinde en çok "futbol takımları" "antrenörler" ve "spor malzemelerine", Türkiye'de ise "spor malzemelerine" harcama yapıldığı görülmektedir.

Türkiye'de en çok spor malzemelerine ilişkin giderlerin altının çizilmesi, kulüplerin halen temel ihtiyaçlarını 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 vurgula-

dığı "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 KreissSportBund adı verilen bölge spor birliklerinden malzeme yardımı almaları şeklindeki gerçekler, böyle desteklerden mahrum olan Türkiye'deki kulüplerin finansal anlamda Almanya'dakilerden çok daha güç durumda olduğunu düşündürmektedir.

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.

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, biri kendi imkanları ile sahip olduğu bir tesisi kullanmakta, bir diğeri de devlet tesislerine kira ödeyerek faaliyetlerini sürdürmektedir.

Alan yazın 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 (Breuer, 2007). 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 gerçekleştirilmektedir.

Almanya'da kamuya ait tesis ve topraklar kulüplere tahsis edilebilmektedir. ASV e.V.



Temsilcisi'nin *"Sahaların 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.

Türkiye'de ise araştırmaya katılan spor kulübü temsilcilerinin üçü kulüp faaliyetlerini sürdürmek için kendilerine çeşitli kurumlarca tahsis edilmiş tesisleri kullandıklarını belirtmiştir. Çalışma grubundaki kulüplerden yalnızca A.Y.I.S.K kendisine ait bir tesis olduğunu ifade etmiştir. Bunun sebebi de Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği'nin 28. maddesinde **ih-tis-as kulüpleri** için geçerli olan *"Faaliyet gösterecekleri spor dalı ile ilgili tapulu veya kiralanmış tesislerinin bulunması zorunludur"* ifadesidir (GSGM, 2005). Bir başka deyişle ihtisas kulübü karakterli A.Y.I.S.K yasal yönden kendisine ait bir tesis bulundurmakla zorunlu kılınmıştır.

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 tesislerin benzerlerine rastlanmamaktadır. Yani Türkiye'de yerel yönetimlerin sahip oldukları arazilerden spor tesisleri, sahaları ya da kulüp binaları gibi tesisleri inşa etmeleri için spor kulüplerine pay ayırmaları şeklinde bir uygulama yoktur. İki ülke arasındaki bu önemli farklılıktan hareketle, Almanya'daki kulüplere tesisleşme anlamında tanınan bu kolaylığın, 90.000 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 Kulüplerinin Spor Yönetimindeki Rolü ve Fonksiyonları**

Spor kulüpleri Almanya'daki yaygın oluşumlarıyla sportif etkinliklerin düzenlenmesinde en önemli role sahip birimlerdir. Federal Alman Hü-

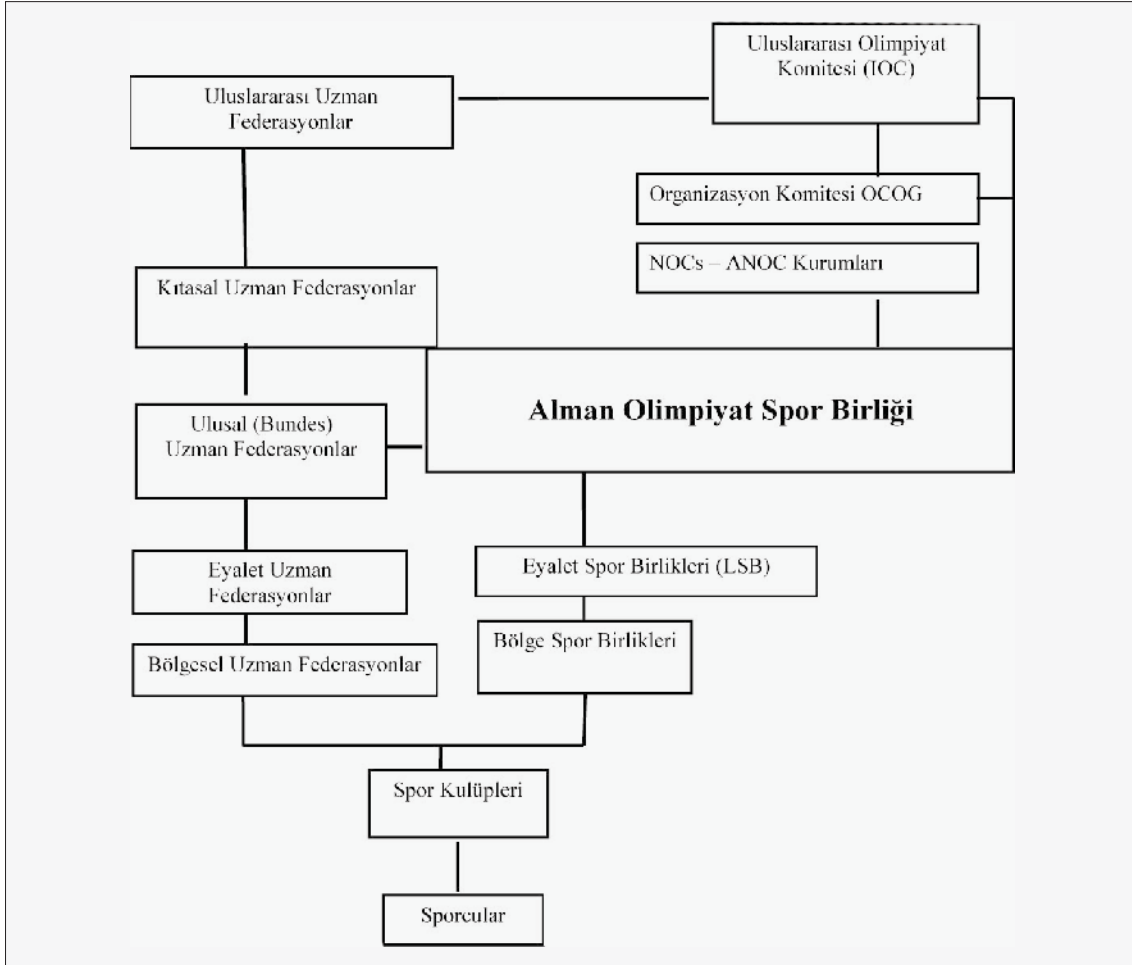
kümeti kulüp ve birliklere yapısal olarak güvenilir geniş bir alan bırakmış, böylece sporda özgürlük ve kendi sorumluluklarını taşıma Federal Alman Cumhuriyeti spor politikalarının temelini oluşturmuştur (Heinemann, 1999).

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) bağlıdır. Almanya'da sporun bağımsız örgütlenmesi Şekil 1'de gösterilmiştir.

Alman Spor Bilimleri Enstitüsü Onursal Başkanı 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. (Dr. G. Anders, Kişisel Görüşme, Köln, 2 Ekim, 2007) DOSB, Eyalet Spor Birlikleri ve spor dalı federasyonlarını kendisine bağlamakta ve bu ara organlar kanalıyla spor kulüplerini desteklemektedir.

Türkiye'de ise sporun başında bir devlet örgütü olan Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (GSGM) bulunmaktadır. GSGM, 3289 sayılı "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanun"a tabi olarak sporun sevk ve idaresini yürütür. Bu bağlamda paydaşlara Almanya'da yapılan görüşmelerde "DOSB ile spor kulüpleri arasındaki ilişkiler nasıldır?" Türkiye'de yapılan görüşmelerde de "GSGM ile spor kulüpleri arasındaki ilişkiler nasıldır?" soruları sorulmuştur.

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 olsalar da DOSB'den ziyade ilişkilerin kurulduğu ve yardımların alındığı Eyalet Spor Birlikleri'ni (LSB) belirtti-



Şekil 1. Almanya'da bağımsız spor örgütlenmesi (Horst, 2008).

leri, buna karşılık Türkiye'de bu konuda başka bir alternatif örgütten bahsedilmediği görülmektedir. Burada Türkiye'deki spor kulübü temsilcilerinden 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 görmiyoruz....*" şeklindeki ifadeleri dikkat çekicidir.

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 oldukları örgütte güven duymalarının önemli anahtarlarından biri de budur ve bu durum ancak iki tarafın iyi ilişkileri

içerisinde olması ile mümkün olabilir. 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.

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.

Spor kulüpleri ile devlet arasındaki işbirliği ve ilişkileri incelemek üzere alan yazından ve katılımcı ifadelerinden yararlanılmıştır.

16 eyaletten oluşan Federal Almanya Cumhuriyeti, Anayasanın 30. Maddesi'nin kendisine ver-

diği spor ile ilgili görevlerini yerine getirmek üzere İçişleri Bakanlığını atamıştır (Deutscher Bundestag) . Bununla birlikte devletin spora yönelik çalışmaları ağırlıklı olarak DOSB'ye danışmanlık yapmak, dağıtılmak üzere fon sağlamak ve elit spor üzerinedir.

Spor kulübü temsilcilerinden "devletin spor kulüplerine sağladıkları" hakkında bilgi vermele-ri istenmiştir. Katılımcıların konuya ilişkin görüşleri incelendiğinde Almanya'daki kulüp temsilcilerinden dördünün devletin "tesis" sağladığı görüşünü vurguladıkları görülmektedir. Nitekim çalışma grubundaki spor kulübü temsilcilerinin önceki ifadelerinde de belirttikleri üzere, Almanya'da devlete ait spor tesislerinin kulüpler tarafından karşılıksız ya da kira karşılığı kullanımının oldukça yaygın bir durum olduğu bilinmektedir.

Türkiye'de ise durum oldukça farklıdır. Çalışma grubundaki katılımcılardan üçü devletin spor kulüplerine "hiçbir şey sağlamadığı" yönünde görüş bildirirken ikisi "destek değil; köstek oluyor" şeklindeki ifadeleriyle devletin kulüplerin işleyişindeki pozisyonunu olumsuz yönde değerlendirmişlerdir.

Bu olumsuz görüşlerin yanı sıra 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.

Bulgulardan 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.

Spor kulüplerinin genel spor sistemi içerisindeki diğer yönetsel organlarla ilişkilerinin tespit edilmesi amacıyla araştırmaya katılan paydaşların ifadelerine başvurulmuştur. Katılımcıların ifadelerin bakıldığında Almanya'daki spor kulübü temsilcilerinin, kulüplerinin en çok LSB ile ilişkileri olduğu yönünde görüş bildirdikleri görülmektedir. Bundan başka kulüp temsilcileri, çeşitli federasyonlarla olan ilişkilerin de altını çizmiştir. 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 sorulan soruya verdikleri yanıtların bir bütünlük arz etmediği görülmüştür ki; bunun nedeni olarak bahsi geçen çok yetkili, özerk donanımlı, geniş spor sisteminin bir parçası olmaları düşünülebilir.

Türkiye'deki katılımcıların 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.

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.

Bundan başka katılımcılardan ikisi (A.Y.I.S.K ve Çınarlı S.K) ifadelerinde "federasyonların özerkliğinin tartışmalı" olduğunu ifade etmişlerdir. Federasyonların bu tartışmalı özerkliği ile ilgili olarak Çınarlı S.K Temsilcisi federasyon seçimlerinde devletin ağırlığını vurgulayarak "*her zaman ki gibi siyasetin işin içinde olduğu*" görüşünü ileri sürmüş ve seçimlerde kulüplerin söz hakkını "yetersiz" bulduğunu belirtmiştir.

Ayrıca; Türkiye'deki katılımcılar TASKK ve TMOK ile bir ilişkileri olmadığı yönünde de görüş bildirmişlerdir. Türk spor yönetiminde kayda değer bağımsız örgütlerin başında Türkiye Amatör Spor Kulüpleri Konfederasyonu (TASKK) ve Türkiye Millî Olimpiyat Komitesi (TMOK) gelmektedir. Görüşülen spor kulübü yöneticileri genel olarak TMOK ve TASKK ile bir ilişkileri olmadığını ifade etmişlerdir.

Araştırmanın bu boyutuna ilişkin son olarak her iki ülkedeki spor kulüplerine yönelik denetleme mekanizmasının işleyişinin anlaşılması için katılımcıların görüşlerine başvurulmuştur. Görüşler incelendiğinde Almanya'daki katılımcıların daha

çok "vergi dairesi denetler" görüşünü belirttikleri, Türkiye'dekilerin ise denetlemenin "dernekler masasına verilen yıllık beyanname" aracılığıyla gerçekleştiğini ifade ettikleri görülmektedir.

Almanya'daki katılımcıların ifadelerine bakıldığında mali konular başta olmak 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.

Spor kulüpleri Türkiye'de de vergi sisteminin bir parçası olduklarından burada da durum farklı değildir. İçişleri Bakanlığı Dernekler Dairesi Başkanlığı kulüplerin gelir gider beyannamelelerini internet üzerinden yıllık olarak denetlemektedir. Araştırmaya katılan paydaşlardan dördü bahsi geçen denetim usulüne uygun olarak Dernekler Dairesi Başkanlığı'na beyanname verdiklerini ifadelelerinde vurgulamışlardır.

Almanya ve Türkiye'deki spor kulüplerinin, vergiye tabi örgütler olarak mali yönden denetime tabi tutulmaları noktasında bir benzerlik gösterdikleri görülmektedir.

### Spor Kulüplerinin Güncel Sorunları

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.

Almanya'daki katılımcılar spor kültürünün azalması, saha ve tesislere duyulan ihtiyaç, mali güçlükler gibi çeşitli konularda sorunlarını ifade etmiştir.

Özellikle mali konulardaki sıkıntılarını Pulheimer SC Temsilcisi "**eyalet yönetimine para vermek**" 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.

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 (GSGM, 2009).

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.

Türkiye'deki katılımcıların vurguladıkları bir başka önemli sorun ise tesislerdir. 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 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 güncel sorunlar açısından göze çarpan önemli bir farklılığın tesisler olduğu düşünülmelidir.

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.

Almanya'daki katılımcılar spor kulüplerinin güncel sorunlarının önüne geçmek için en çok "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 göstermektedir.

### 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 çalışmaması, gönüllü çalışanlara sahip olmaları, bazı harcamaları, yönetici çatı örgütlerinden yardım almamaları ve maddi sorunları yönündedir. Farklılıklar ise bağlı buldukları 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.

Araştırmanın bulgularından hareketle Türkiye'deki spor kulüplerinin yapı ve işleyişine ilişkin önerilen yeni yaklaşımın ilkeleri aşağıdaki gibi özetlenebilir.

1. **Üyelik sistemi:** Spor kulüpleri, kendi gelirlerini üyelerinden aldıkları aidatlarla oluşturacakları bir sisteme yönelmelidir. Üyelik aidatları ülkedeki ortalama milli gelir düzeyine göre belirlenmeli, halkın fiziksel ve sosyal faydalar sağlamak için böyle bir harcamayı yapması ilgili kurumlarca teşvik edilmelidir. 2010 yılında Almanya'nın kişi başı milli gelir düzeyi 40 bin dolar iken (Hellfeld, 2010) Türkiye'de kişi başına düşen milli gelir yaklaşık 10 bin dolardır (Sabah Gazetesi, 2011). Milli gelirler arasındaki bu büyük farklılık şüphesiz iki ülke arasındaki kalkınmışlık ve refahın bir göstergesi kabul edilebilecektir. Ancak bir ülkede spor gibi toplum sağ-
- lığını doğrudan etkileyen bir olguyu örgütsel olarak doğru biçimde yapılandırmak için ekonomik kalkınmayı beklemek yanlış olacaktır. Dolayısıyla burada, Türkiye'de ilgili kurumların spor kulüplerinde üyelik sistemini teşvik ederken, üyelik aidatlarında bahsi geçen milli gelire göre üyelik aidatlarının ücretlendirilmesinde bir standart oluşturması da önerilmektedir.
2. **Gönüllü katılımı:** 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. Spor kulüplerinde çalışanlar gönüllülerden oluşturulmalı, yalnızca yönetimde değil, kulüp işlerinin her kademesinde- antrenörlük, malzemecilik, ulaşım, temizlik, vb- insan kaynakları gönüllü katılımı ile desteklenmelidir. Devlet bu konuda, toplumsal anlamda yardımlaşma, birlik ruhu, beraberlik gibi sosyal algıları geliştirmeye yönelik eğitsel yatırımlar yapmalıdır. Nitekim bu çeşit sosyal algılar uygarlığın önemli ölçütlerindedir.
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 için spor" fikrinin yerleşmesi hem de çeşitli sportif faaliyetlere katılımın artması bakımından son derece önemli görülmektedir.
4. **Yasal düzenlemeler:** Kulüplerin hukuksal anlamda işleyişini kolaylaştıracak, onları bürokrasiden kurtaracak kolaylıklar yasal düzenlemeler ile sağlanmalıdır. Spor kulüplerinin topluma faydalı hizmetleri göz önüne alınarak vergilendirilmelerine getirilecek kolaylıklar ile kulüpler mali yönden de rahatlayabilecektir. Özellikle üyelik sistemine geçen kulüplerin gelir-gider dengelerinin yeni-

den 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.
- 6. Spor sisteminin revizyonu:** Devlet, Türk spor sistemindeki rolünü yeniden belirlemek üzere bir değerlendirmeye gitmelidir. Burada 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 kurulaacak hükümet dışı spor örgütlerine devretmesi beklenmektedir. 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.

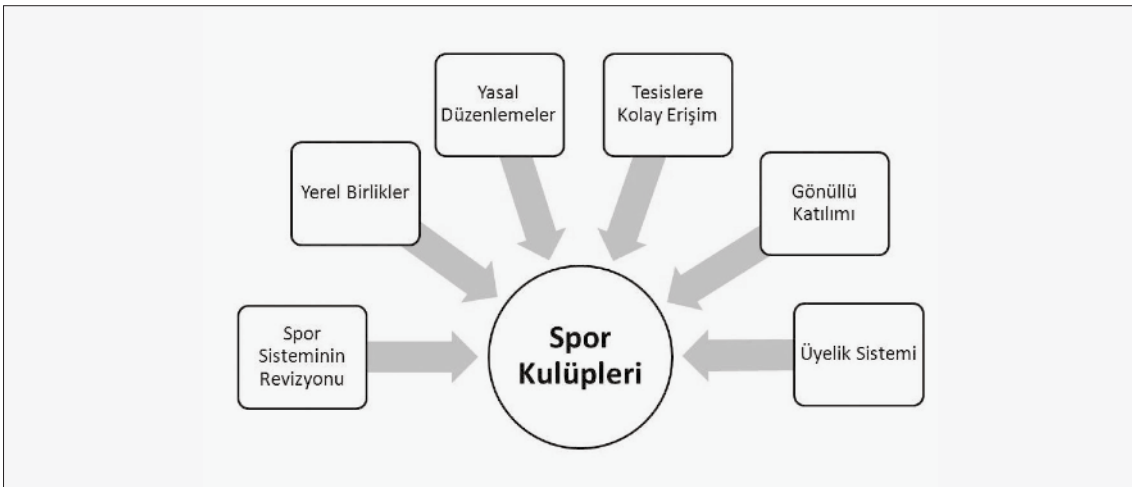
Spor sisteminin revizyon çalışmaları çerçevesinde özellikle genel spor mekanizmasının işlevselliğini artırmak için spor yönetiminin en küçük birimleri olan spor kulüplerinin yukarıda genel hatlarıyla ifade edilen ve Şekil 2'de gösterilen prensipler açısından tekrar gözden geçirilmeleri, konuya ilişkin 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.

### Dipnot

<sup>1</sup>Türkiye'de, sporu 1922-1936 yılları arası yöneten Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı bu tür bir modele örnek gösterilebilir.

<sup>2</sup> Almanca "dernek, topluluk, kulüp" anlamında kullanılan "verein" sözcüğü kendine has niteliklerini vurgulamak amacıyla çalışmanın bazı kısımlarında orijinal haliyle kullanılacaktır.

<sup>3</sup> "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 Oly-



Şekil 2. Spor kulüplerinin yeniden yapılanması sürecinde önerilen yaklaşımı oluşturan ilkeler

mpique 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".

**Yazar notu:** Bu araştırma bir tez çalışmasının özetidir.

**Yazışma adresi (Corresponding Address):**

Dr. Esin Esra ERTURAN ÖĞÜT

Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve

Spor Yüksekokulu,

Spor Yöneticiliği Bölümü

Abant Sokak No: 12, 3.kat

Gazi Mahallesi, Ankara

E-posta: esraerturan@gmail.com, erturan@gazi.edu.tr

---

**KAYNAKLAR**

---

1. **4721 Sayılı Türk Medeni Kanunu.** 08.12.2001 tarih ve 24607 sayılı Resmi Gazete.
2. **5253 Sayılı Dernekler Kanunu.** 23.11.2004 tarih ve 25649 sayılı Resmi Gazete.
3. **Breuer C.** (2007). *Sportentwicklungsbericht 2005/2006- Analyse zur situation der sportvereine in Deutschland.* Bonn: Bundeninstitut Für Sportwissenschaft.
4. **De Bosscher V, De Knop P, van Bottenburg M, Shibli S, Bingham J.** (2009). Explaining international sporting success: An international comparison of elite sport systems and policies in six countries, *Sport Management Review*, 12, 113-136. doi: 10.1016/j.smr.2009.01.001
5. **Deutscher Bundestag** (2006) 16. *Wahlperiode.* Drucksache 16/3750: 04.12.2006
6. **Devlet Planlama Teşkilatı, 8. Kalkınma Planı** İnternette, Erişim Tarihi 18.10.2009, Elektronik adresi: <http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/viii/plan8.pdf>
7. **European Commission.** (1999). *Directorate-General X. The European Model Of Sport.* Brussels: Consultation Document Of Dg X; İnternette, Erişim Tarihi: 22 October 2008, Elektronik Adresi: [http://ec.europa.eu/sport/library/doc/a/doc248\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/sport/library/doc/a/doc248_en.pdf)
8. **Fişek K.** (1999). Sporun Yönetilme Sorunu. *Spororum*. 4( 44), 19-22.
9. **GSGM, Spor Kulüpleri Kanun Tasarısı Taslağı.** İnternette, Erişim Tarihi: 26.09.2009, Elektronik adresi: <http://www.gsgm.gov.tr/sayfalar/sporkuluplerikanuntaslagi.doc>
10. **GSGM.** (2009). *Spor şurası 2009.* Ankara: GSGM Yayını.
11. **GSGM.** (1999). *Spor şurası 1999,* Ankara: Kılıçaslan Yayınevi.
12. **GSGM.** (2005). *Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği.* 08.07.2005 tarih ve 25869 sayılı Resmi Gazete.
13. **Heinemann K.** (der.) (1999). *Sport clubs in various European countries.* NewYork, Schondorf ,Stuttgart: Schattauer and Hoffman Verlag Publications.
14. **Heinemann K.** (2005). Sport And The Welfare State In Europe. *European Journal Of Sport Science.* 5( 4), 181-188.
15. **Hellfeld MV.** (2010). *Milli Geliri Nasıl Hesaplayalım,* Çev. A.Günaltay, Deutsche Welle, İnternette, Erişim Tarihi 26.08.2011, Elektronik adresi: <http://www.dw-world.de/dw/article/0,,5125772,00.html>
16. **Horst J.** (2008). Vereins und Verbandorganisation, Verbandsgerichtsbarkeit. Köln: Vorlesung Sportrecht-Deutsche Sporthochschule. [Powerpoint presentation].
17. **Houlihan B.** (1997). Sport, policy and politics: A comparative analysis, London: Routledge.
18. **Houlihan B, Green M.**(2008). *Comparative elite sport development- Systems, structures and public policy,* UK: Elsevier Publishing.
19. **Houlihan B.** (der.) (2003). *Sport and society; a student introduction.* London: Sage Publications.
20. **Sabah Gazetesi** (2011), *Kişi Başı Milli Gelir Ne Kadar Oldu?,* 31.03.2011, İnternette, Erişim Tarihi 26.09.2011, Elektronik adresi: <http://www.sabah.com.tr/Ekonomi/2011/03/31/buyume-rakamlari-aciklandi>
21. **Taks M.** (2007). Sport clubs and sport for all movement in Western Europe. In Parks J.B, Quarterman J., Thibault L. (Eds.), *Contemporary Sport Management.* (p.20), 3rd Edition. Human Kinetics.
22. **Ulseth AB.** (2004). Social Integration in Modern Sport: Commercial Fitness Centres and Voluntary Sport Clubs. *European Sport Management Quarterly,* 4, 95-115.
23. **Weinberg R, Mcdermott M.** (2002) A Comparative Analysis of Sport and Business Organizations: Factors Perceived Critical for Organizational Success, *Journal of Applied Sport Psychology,* 14, 282-298. doi: 10.1080/10413200290103563