

**TÜRKİYE PROFESYONEL FUTBOL KULÜPLERİNİN
KURUMSALLAŞMASI**

Yeter Aytül DAĞLI EKMEKÇİ

Mayıs 2015

DENİZLİ

**TÜRKİYE PROFESYONEL FUTBOL KULÜPLERİNİN
KURUMSALLAŞMASI**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doktora Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Genel İşletme Doktora Programı**

Yeter Aytül DAĞLI EKMEKÇİ

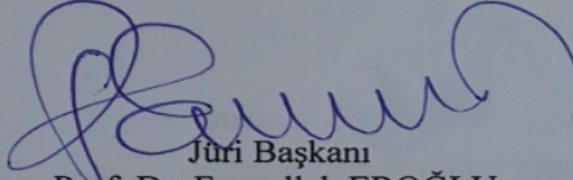
Danışman: Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ

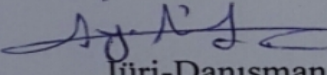
Mayıs 2015

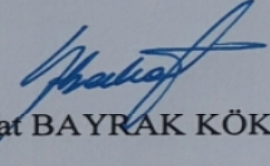
DENİZLİ

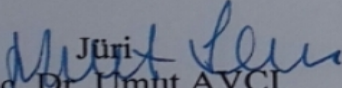
DOKTORA TEZİ ONAY FORMU

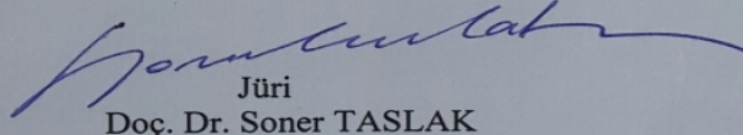
İşletme Anabilim Dalı, Genel İşletme Bilim Dalı doktora programı öğrencisi Yeter Aytül DAĞLI EKMEKÇİ tarafından Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ yönetiminde hazırlanan "Türkiye Profesyonel Futbol Kulüplerinin Kurumsallaşması" başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 18.05.2015 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.


Jüri Başkanı
Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

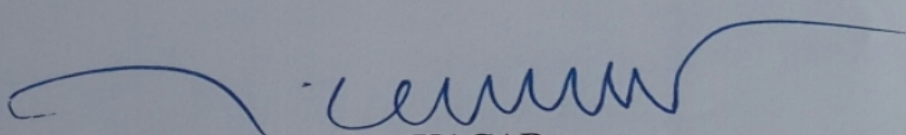

Jüri-Danışman
Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ


Jüri
Prof. Dr. Sebahat BAYRAK KÖK


Jüri
Doç. Dr. Umut AVCI


Jüri
Doç. Dr. Soner TASLAK

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 28/05/2015 tarih ve .../23. sayılı kararıyla onaylanmıştır.


Prof. Dr. Turhan KAÇAR
Müdür

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atfedildiğini beyan ederim.

İmza:

Öğrenci Adı Soyadı: Yeter Aytül DAĞLI EKMEKÇİ

ÖNSÖZ

Elbette tüm çalışmalar emek ve özveriyle hazırlanmakta. Ancak bu doktora çalışmasının benim için anlamı, hem özel hem de akademik yaşantımda yenilikleri de beraberinde getirdiği için oldukça farklıdır. Bu süreçte en büyük kazancım olan ve bana daima desteğini hissettirecek olan saygıdeğer danışmanım Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ'e teşekkürlerimi sunarım.

Bir aile havasında fikirlerimizi paylaşmamıza olanak sağlayan, bizi içtenlikle dinleyen ve yanıtlayan İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme ABD başkanı Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU'na, yine hem ders alma hem de tez dönemimde sonsuz desteklerini sunan hocam Prof. Dr. Sebahat BAYRAK KÖK'e dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmanın teorik ve uygulama kısımlarına ayrı ayrı katkılarda bulunan jüri üyelerim Doç. Dr. Umut AVCI ve Doç. Dr. Soner TASLAK hocalarıma ve bu çalışmada ilk fikir oluşmasından ileriki çalışmalarda yapılabileceklere kadar ufkumu açan hocam Prof. Dr. Tuncer ASUNAKUTLU'ya teşekkür ederim. Alan uygulaması sürecinin tüm aşamalarında beni sabırla yanıtlayan arkadaşım Doç. Dr. Yunus ARSLAN'a, verilerin toplanma döneminde özveriyle destek olan Dr. Ebubekir AKSAY'a ve Zafer PARAN'a, görevli olduğum Spor Bilimleri Fakültesi öğretim elemanlarına desteklerinden dolayı teşekkür ederim.

Her zaman manevi desteklerini yanımda hissettiğim ve böyle bir aileye sahip olmanın gururunu bana tekrar tekrar yaşatan annem Gülten DAĞLI, babam Zihni DAĞLI, ablalarım Yeşim ÜNLÜ, Yeliz GÜVEN ve kız kardeşim Derya DAĞLI'ya teşekkür ederim.

Akademik hayatımda beni en iyi anlayan ve bana destek olan, kimi zaman zorlu kimi zaman öğrenmenin verdiği gururla neşeli geçen bu sürecin her anında yanımda olan sevgili eşim Doç. Dr. Rıdvan EKMEKÇİ'ye ve varlıklarının çalışmak için engel değil, aksine en büyük manevi destek olduğunu öğrendiğim yavrularım Artun ve Arsun'a sabırlı ve umutlu bekleyişleri için çok ama çok teşekkür ederim.

ÖZET

TÜRKİYE PROFESYONEL FUTBOL KULÜPLERİNİN KURUMSALLAŞMASI

DAĞLI EKMEKÇİ, Yeter Aytül
Doktora Tezi
İşletme ABD
Genel İşletme Doktora Programı
Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ

Mayıs 2015, 228 Sayfa

Sporun günlük yaşantımızdaki yerinin giderek artması ve buna bağlı olarak spor endüstrisinin alt sektörleriyle birlikte önemli derecede büyümesinin sonucu olarak spor sektörünü oluşturan kurumların iyi yönetilmesi gerekliliği alan yazında vurgulanmaktadır. Bu çalışmanın amacı ülkemizde spor sektörünün önemli bir parçası olan profesyonel spor kulüplerinin kurumsallaşmalarını incelemektir. Kurumsallaşma sürecinde ‘biçimsel faaliyet yapısı’, ‘biçimsel organizasyon yapısı’, ‘profesyonelleşme’, ‘yetki devri’, ‘kültürel güç’, ‘kurumsal çevreye uyum’, ‘kurumsal sosyal sorumluluk’, ‘toplumsal değer ve normlara uyum’, ‘şeffaflık ve hesap verebilirlik’ ve ‘biçimsel yapıya uyum’ unsurları bulunmaktadır. Birinci bölümde kurumsallaşma olgusu tanımı, kapsamı, amaçları ve süreçleri açısından incelendikten sonra, örgütleri kurumsallaşmaya zorlayan unsurlarla örgütlerin çevreye verdikleri tepkiler açıklanmaya çalışılmıştır. Birinci bölümün son kısmında alan araştırmasında da temel alınan kurumsallaşmanın unsurları anlatılmıştır. İkinci bölüm, spor kulüplerindeki yönetim ve kurumsallaşma çerçevesinde yapılandırılmış ve Türkiye’deki ve Avrupa’daki spor yönetimi anlayışları üzerinde durulmuştur. Spor kulüplerinde kurumsallaşmanın unsurları irdelenerek FİFA ve UEFA’daki kurumsallaşma ile Türkiye’deki profesyonel futbol kulüplerinin kurumsallaşma çabaları anlatılmıştır. Üçüncü bölümde ise Süper Lig ve 1. Lig’deki futbol kulüplerinin yönetici ve çalışanlarından elde edilen anket verileri varyans analizi, t-testi, Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testleriyle, görüşme verileri ise N Vivo9 programı ile içerik analizi yapılarak değerlendirilmiştir. Sonuç olarak Türkiye’deki spor kulüplerinde, kurumsallaşmayı sağlayan unsurların henüz tam olarak bulunmadığı ve alan yazında kurumsallaşmayı sağlayan unsurlara ek olarak “altyapı” boyutunun da göz önünde bulundurulması gerektiği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: kurumsallaşma, profesyonel futbol kulüpleri, spor, spor yönetimi

ABSTRACT

INSTITUTIONALIZATION OF PROFESSIONAL FOOTBALL CLUBS IN TURKEY

DAĞLI EKMEKÇİ, Yeter Aytül
Doctoral Thesis
Business Administration Department
General Business Administration Programme
Adviser of Thesis: Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ

May 2015, 228 Pages

The place of sport is increasing day by day in our daily life and therefore needs of managing institutions good in the sport industry with its sub-sectors is in the literature emphasized. The aim of this study is to examine the institutionalization of sport clubs which are an important part of sport industry in our country. Institutionalization process is composed of “formal operations structure”, “formal organizational structure”, “professionalism”, delegation of authority”, “cultural structure”, “compliance with the institutional environment”, “corporate social responsibility”, “compliance with social values and norms”, “transparency and accountability” and “compliance with the formal structure” elements. In the first section, after examination the definition, scope, purposes and processes of institutionalization phenomenon, the factors forcing organizations to institutionalize and their response to the environmental organizations are explained. The elements of institutionalization which are underlying in the field of research are described in the last part of the first section. The second section is configured within the framework of governance and institutionalization of sports clubs and sports management in Turkey and Europe focused on understanding. Institutionalization factors in the sports clubs are examined with FIFA and UEFA, and institutionalization efforts of professional football clubs in Turkey are explained. In the third section, survey data obtained from the Super League and 1. League clubs manager and employee with analysis of variance, t-test, the Mann-Whitney and Kruskal-Wallis test and interview data by content analysis with the N Vivo9 program were evaluated. As a result, the elements of institutionalization are not completely available in sport clubs in Turkey yet and in addition to this elements providing institutionalization in the literature, “amateur/development level (grass roots)” should be taken into consideration covering its budget, physical plant, psycho-social support etc.

Keywords: institutionalization, Professional football clubs, sport, sport management

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	I
İÇİNDEKİLER	IV
ŞEKİLLER DİZİNİ	VIII
TABLolar DİZİNİ	IX
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	XI
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE KURUMSALLAŞMA

1.1. Kurumsallaşmanın Tanımı ve Önemi	6
1.2. Kurumsallaşma Yaklaşımları	12
1.2.1. Eski Kurumsal Yaklaşım	13
1.2.2. Yeni Kurumsal Yaklaşım	14
1.3. Kurumsallaşma Düzeyleri	15
1.4. Kurumsallaşma Ölçütleri	17
1.4.1. Esneklik/Katılık	17
1.4.2. Karmaşıklık/Sadelik	18
1.4.3. Özerklik/Bağımlılık	19
1.4.4. Birlik/Çözülme	20
1.5. İşletmelerin Kurumsallaşma Amaçları	21
1.5.1. Meşrulaşma	22
1.5.2. Tahmin Edilebilirlik Kazanma	24
1.5.3. İstikrar Kazanma	24
1.5.4. İşletme Kaynaklarını Artırma	25
1.5.5. Uyumlu Olma	25
1.6. Kurumsallaşma Süreçleri	26
1.6.1. Resmîlik Kazanma	27
1.6.2. Varlığın Sürekliliği	27
1.6.3. Değer Özleşmesi (Bireysel – Örgütsel Amaç Uyumu)	28
1.6.4. Kurumsal Kimlik Kazanma	28
1.7. Örgütleri Kurumsallaşmaya Zorlayan Unsurlar	29
1.7.1. Düzenleyici Kurumlar	32
1.7.2. Normatif Kurumlar	33
1.7.3. Bilişsel Kurumlar	33
1.8. Örgütlerin Çevreye Temel İki Tepkisi	34
1.8.1. Benzeşme (Eşbiçimlilik - İzomorfizm)	36
1.8.2. Yapısal İkilik (Decoupling)	37
1.9. Kurumsallaşmanın Unsurları	38
1.9.1. Biçimsel Faaliyet Yapısı	38
1.9.2. Biçimsel Organizasyon Yapısı	39
1.9.3. Profesyonelleşme	39
1.9.4. Yetki Devri	40
1.9.5. Kültürel Güç	40
1.9.6. Kurumsal Çevreye Uyum	41

1.9.7. Kurumsal Sosyal Sorumluluk	41
1.9.8. Toplumsal Değer ve Normlara Uyum	42
1.9.9. Şeffaflaşma ve Hesap Verebilirlik.....	42
1.9.10. Biçimsel Yapıya Uyum.....	43

İKİNCİ BÖLÜM

SPOR KULÜPLERİNDE YÖNETİM VE KURUMSALLAŞMA

2.1. Sporun Tanımı ve Tarihçesi	44
2.2. Spor Yönetimine Genel Bir Bakış	47
2.2.1. Türkiye’de Spor Yönetimi	48
2.2.2. Avrupa’da Spor Yönetimi.....	53
2.3. Spor Yönetiminin Amaçları	57
2.4. Spor Kulüplerinin Tanımı, Amaç ve Görevleri	62
2.5. Türkiye’de Spor Kulüplerinin Örgüt Yapıları	68
2.5.1. Spor Kulüplerinin Dernek Yapısından Şirket Yapısına Geçişleri.....	73
2.5.2. Şirket Yapısındaki Spor Kulüplerinin Amaç ve Görevleri.....	76
2.6. Avrupa’da Spor Kulüplerinin Örgüt Yapıları	77
2.7. Spor Kulüplerinin İlişkili Olduğu Kurumlar	79
2.8. Spor Kulüplerinde Kurumsallaşmanın Unsurları	82
2.8.1. Spor Kulüplerinde Biçimsel Faaliyet Yapısı.....	85
2.8.2. Spor Kulüplerinde Biçimsel Organizasyon Yapısı.....	85
2.8.3. Spor Kulüplerinde Profesyonelleşme	86
2.8.4. Spor Kulüplerinde Yetki Devri	87
2.8.5. Spor Kulüplerinde Kültürel Güç	88
2.8.6. Spor Kulüplerinde Kurumsal Çevreye Uyum	89
2.8.7. Spor Kulüplerinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk	91
2.8.8. Spor Kulüplerinde Toplumsal Değer ve Normlara Uyum.....	91
2.8.9. Spor Kulüplerinde Şeffaflaşma ve Hesap Verebilirlik	92
2.8.10. Spor Kulüplerinde Biçimsel Yapıya Uyum	93
2.9. FİFA ve UEFA’da Kurumsallaşma	94
2.10. Türkiye’de Futbol Kulüplerinde Kurumsallaşma	97

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE PROFESYONEL FUTBOL KULÜPLERİNİN KURUMSALLAŞMASINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı	100
3.2. Araştırmanın Kapsamı	101
3.3. Araştırmanın Önemi	101
3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	103
3.5. Araştırmanın Yöntemi	104
3.5.1. Araştırma Modeli.....	105
3.5.2. Evren ve Örnek Büyüklüğü	105
3.5.3. Veri Toplama Aracı.....	106
3.5.4. Veri Toplama Yöntemi	108
3.5.4.1. Nicel Araştırma.....	110
3.5.4.2. Nitel Araştırma	113
3.5.5. Verilerin Analizi.....	114
3.6. Araştırma Hipotezleri	114
3.7. Araştırma Soruları	115

3.8. Bulgular	116
3.8.1. Nicel Araştırma Bulguları	117
3.8.1.1. Cinsiyetlere Göre Dağılım.....	117
3.8.1.2. Yaş Gruplarına Göre Dağılım	117
3.8.1.3. Eğitim Durumlarına Göre Dağılım	117
3.8.1.4. Kulüpteki Çalışma Pozisyonlarına Göre Dağılım	118
3.8.1.5. Kulüplerde Çalışma Sürelerine Göre Dağılım	119
3.8.1.6. Spor/kulüp Yönetimi Konusunda Eğitim Alma Durumlarına Göre Dağılım	119
3.8.1.7. Spor/kulüp Yönetimi Konusunda Alınan Eğitimin Düzeyine Göre Dağılım	120
3.8.1.8. Kulüp Yönetiminde Aralarında Kan ya da Aile Bağı Olan Yönetici/Çalışanların Dağılımı	120
3.8.1.9. Spor Kulüplerinde Yazılı Misyon/Vizyon ve Organizasyonel El Kitabı Bulunma Durumu	121
3.8.2. Kurumsallaşma Unsurlarına Verilen Yanıtlar ve Hipotezlerin Testi	121
3.8.2.1. Spor Kulüplerinde Çalışan/Yöneticilerin Kulüplerin Kurumsallaşmaları Hakkındaki Değerlendirmelerinin Eğitim Düzeylerine Göre Farklılaşma Durumu	126
3.8.2.2. Spor Kulüplerinde Çalışan/Yöneticilerin Kulüplerin Kurumsallaşmaları Hakkındaki Değerlendirmelerinin Spor Yönetimi/Yönetim Alanında Eğitim Almış Olma Durumlarına Göre Farklılaşma Durumu	128
3.8.2.3. Spor Kulüplerinde Çalışan/Yöneticilerin Kulüplerin Kurumsallaşmaları Hakkındaki Değerlendirmelerinin Kulüplerde Çalışma Sürelerine Göre Farklılaşma Durumu	129
3.8.2.4. Spor Kulüplerinde Çalışan/Yöneticilerin Kulüplerin Kurumsallaşmaları Hakkındaki Değerlendirmelerinin Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu	130
3.8.2.5. Spor Kulüplerinde Çalışan/Yöneticilerin Kulüplerin Kurumsallaşmaları Hakkındaki Değerlendirmelerinin Kulüpteki Görevlerine Göre Farklılaşma Durumu	131
3.8.2.6. Spor Kulüplerinde Çalışan/Yöneticilerin Kulüplerin Kurumsallaşmaları Hakkındaki Değerlendirmelerinin Yaş Gruplarına Göre Farklılaşma Durumu	132
3.8.2.7. Spor Kulüplerinde Çalışan/Yöneticilerden Kulüplerde Kan Bağı İlişkisi ya da Yakınlık Nedeniyle Çalışanların Bulunduğunu Belirtenlere Göre Farklılaşma Durumu	133
3.8.2.8. Spor Kulüplerinde Çalışan/Yöneticilerin Kulüplerin Kurumsallaşmaları Hakkındaki Değerlendirmelerinin Kulüp Misyonuna Verdiklere Yanıtlara Göre Farklılaşma Durumu	134
3.8.2.9. Spor Kulüplerinde Çalışan/Yöneticilerin Kulüplerin Kurumsallaşmaları Hakkındaki Değerlendirmelerinin Kulüp Vizyonuna Verdiklere Yanıtlara Göre Farklılaşma Durumu	135
3.8.2.10. Spor Kulüplerinde Çalışan/Yöneticilerin Kulüplerin Kurumsallaşmaları Hakkındaki Değerlendirmelerinin Kulüp Organizasyonel El Kitabına Verdiklere Yanıtlara Göre Farklılaşma Durumu	136
3.8.3. Nitel Araştırma Bulguları	137
3.8.3.1. Biçimsel Faaliyet Yapısı	138
3.8.3.2. Biçimsel Organizasyon Yapısı	141
3.8.3.3. Profesyonelleşme	145

3.8.3.4. Yetki Devri	151
3.8.3.5. Kültürel Güç	154
3.8.3.6. Kurumsal Çevreye Uyum.....	161
3.8.3.7. Toplumsal Değer ve Normlara Uyum.....	164
3.8.3.8. Şeffaflaşma ve Hesap Verebilirlik.....	165
3.8.3.9. Kurumsal Sosyal Sorumluluk.....	171
3.8.3.10. Biçimsel Yapıya Uyum	173
3.8.3.11. Altyapı.....	178
3.8.3.12. Psiko-sosyal Destek	181
3.8.3.13. Öne Çıkan Diğer Konular	183
3.8.4. Spor Kulüplerinde Kurumsallaşmayı Oluşturan Alt Boyutları Tanımlayan Konular	186
3.8.5. Örnek Alınan Kulüplerin İncelenmesi.....	186
TARTIŞMA VE SONUÇ	189
KAYNAKLAR.....	206
EKLER.....	220
Ek 1. Anket Formu	221
Ek 2. Görüşme Soruları:	226
ÖZGEÇMİŞ	228

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Spor Kulüplerinin Örgüt Yapıları.....	73
Şekil 2. Futbol Yönetiminin Geleneksel Hiyerarşik Modeli.....	81
Şekil 3. Sporun Sistemik Yönetimi: Paydaşlar Arası Etkileşim Ağı Olarak Futbol.....	95
Şekil 4. Teknik ve Kurumsal Çevre Kavramlarının Farklı Örgütler Üzerindeki Etkileri.....	97
Şekil 5. Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları.....	113
Şekil 6. Biçimsel Faaliyet Yapısıyla İlgili Oluşturulan Model.....	139
Şekil 7. Biçimsel Organizasyon Yapısıyla İlgili Oluşturulan Model.....	142
Şekil 8. Profesyonelleşmeyle İlgili Oluşturulan Model.....	147
Şekil 9. Yetki Devriyle İlgili Oluşturulan Model.....	152
Şekil 10. Kültürel Güçle İlgili Oluşturulan Model.....	155
Şekil 11. Kurumsal Çevreye Uyumla İlgili Oluşturulan Model.....	161
Şekil 12. Toplumsal Değer ve Normlara Uyumla İlgili Oluşturulan Model.....	164
Şekil 13. Şeffaflaşma ve Hesap Verebilirlikle İlgili Oluşturulan Model.....	167
Şekil 14. Kurumsal Sosyal Sorumlulukla İlgili Oluşturulan Model.....	171
Şekil 15. Biçimsel Yapıya Uyumla İlgili Oluşturulan Model.....	174
Şekil 16. Altyapı İlgili Oluşturulan Model.....	179
Şekil 17. Kurumsallaşmayla İlgili Oluşturulan Model.....	186

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Kurumsal Çevre ve Fonksiyonu.....	31
Tablo 2. Örgütleri Kurumsallaşmaya Zorlayan Kurumların Özellikleri.....	32
Tablo 3. Cinsiyetlere Göre Dağılım.....	117
Tablo 4. Yaş Gruplarına Göre Dağılım.....	117
Tablo 5. Eğitim Durumlarına Göre Dağılım.....	118
Tablo 6. Kulüpteki Çalışma Pozisyonlarına Göre Dağılım.....	118
Tablo 7. Kulüplerde Çalışma Sürelerine Göre Dağılım.....	119
Tablo 8. Spor/kulüp Yönetimi Konusunda Eğitim Alma Durumlarına Göre Dağılım	119
Tablo 9. Spor/kulüp Yönetimi Konusunda Alınan Eğitimin Düzeyine Göre Dağılım	120
Tablo 10. Kulüp Yönetiminde Aralarında Kan ya da Aile Bağı Olup Olmama Durumunun Belirtilmesine Göre Dağılım.....	120
Tablo 11. Yönetici/çalışanların Kulüplerdeki Misyön, Vizyon ve Organizasyonel El Kitabını Bilme Durumlarına Göre Dağılım.....	121
Tablo 12. Alt boyutların İç Tutarlılık ve Ortalama Değerleri.....	123
Tablo 13. Alt Boyutların Normal/Normal Olmayan Dağılımı.....	126
Tablo 14. Normal Dağılım Gösteren Alt Boyutlar İçin Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşma Durumu.....	126
Tablo 15. Normal Dağılım Göstermeyen Alt Boyutlar İçin Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşma Durumu.....	127
Tablo 16. Normal Dağılım Gösteren Alt Boyutlar İçin Spor Yönetimi/Yönetim Alanında Eğitim Almış Olma Durumlarına Göre Farklılaşma Durumu.....	128
Tablo 17. Normal Dağılım Göstermeyen Alt Boyutlar İçin Spor Yönetimi/Yönetim Alanında Eğitim Almış Olma Durumlarına Göre Farklılaşma Durumu.....	128
Tablo 18. Normal Dağılım Gösteren Alt Boyutlar İçin Çalışma Sürelerine Göre Farklılaşma Durumu.....	129
Tablo 19. Normal Dağılım Göstermeyen Alt Boyutlar İçin Çalışma Sürelerine Göre Farklılaşma Durumu.....	129
Tablo 20. Normal Dağılım Gösteren Alt Boyutlar İçin Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu.....	130
Tablo 21. Normal Dağılım Göstermeyen Alt Boyutlar İçin Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu.....	130

Tablo 22. Normal Dağılım Gösteren Alt Boyutlar İçin Kulüpteki Görevlerine Göre Farklılaşma Durumu	131
Tablo 23. Normal Dağılım Göstermeyen Alt Boyutlar İçin Kulüpteki Görevlerine Göre Farklılaşma Durumu	131
Tablo 24. Normal Dağılım Gösteren Alt Boyutlar İçin Yaş Gruplarına Göre Farklılaşma Durumu	132
Tablo 25. Normal Dağılım Göstermeyen Alt Boyutlar İçin Yaş Gruplarına Göre Farklılaşma Durumu	132
Tablo 26. Normal Dağılım Gösteren Alt Boyutlar İçin Kan Bağı İlişkisi ya da Yakınlık Nedeniyle Çalışanların Bulunduğunu Belirtenlere Göre Farklılaşma Durumu	133
Tablo 27. Normal Dağılım Göstermeyen Alt Boyutlar İçin Kan Bağı İlişkisi ya da Yakınlık Nedeniyle Çalışanların Bulunduğunu Belirtenlere Göre Farklılaşma Durumu	133
Tablo 28. Normal Dağılım Gösteren Alt Boyutlar İçin Kulüp Misyonuna Verilen Yanıtlara Göre Farklılaşma Durumu	134
Tablo 29. Normal Dağılım Göstermeyen Alt Boyutlar İçin Kulüp Misyonuna Verilen Yanıtlara Göre Farklılaşma Durumu	134
Tablo 30. Normal Dağılım Gösteren Alt Boyutlar İçin Kulüp Vizyonuna Verilen Yanıtlara Göre Farklılaşma Durumu	135
Tablo 31. Normal Dağılım Göstermeyen Alt Boyutlar İçin Kulüp Vizyonuna Verilen Yanıtlara Göre Farklılaşma Durumu	135
Tablo 32. Normal Dağılım Gösteren Alt Boyutlar İçin Kulüp Organizasyonel El Kitabına Verilen Yanıtlara Göre Farklılaşma Durumu	136
Tablo 33. Normal Dağılım Göstermeyen Alt Boyutlar İçin Kulüp Organizasyonel El Kitabına Verilen Yanıtlara Göre Farklılaşma Durumu.....	136
Tablo 34. Görüşme Yapılan Yöneticilerin Demografik Özellikleri	138

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
A.Ş.	Anonim Şirket
BJK	Beşiktaş Jimnastik Kulübü
BTGM	Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü
BTSGM	Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü
CHP	Cumhuriyet Halk Partisi
CEO	Chief Executive Officer (Yönetim Kurulu Başkanı)
FİFA	Fédération Internationale de Football Association (Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği)
FB	Fenerbahçe Spor Kulübü
GS	Galatasaray Spor Kulübü
GSGM	Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü
İMKB	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
IOC	International Olympic Committee (Uluslararası Olimpiyat Komitesi)
İ.Ö.	İsa'dan Önce
PTT	Posta ve Telgraf Teşkilatı Genel Müdürlüğü
SPK	Sermaye Piyasası Kurulu
TASKK	Türkiye Amatör Spor Kulüpleri Konfederasyonu
TİCİ	Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı
TFF	Türkiye Futbol Federasyonu
TMOK	Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi
TKYD	Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
TSK	Türk Spor Kurumu
TTK	Türk Ticaret Kanunu
UEFA	Union of European Football Associations (Avrupa Futbol Federasyonları Birliği)

GİRİŞ

Kurumsallaşmanın ülkemizde ve dünyadaki önemine yapılan vurgu farklı sektörleri de içine alarak her geçen gün artmaktadır. Çünkü kurumsallaşma örgütlerin kendilerini geleceğe taşımalarında ve yer aldıkları sistem içerisinde kendilerini kabul ettirmede önemli bir rol oynamaktadır. Örgütler kurumsallaşarak meşruluk, tahmin edilebilirlik ve istikrar kazanmakta, ayrıca işletme kaynaklarını artırarak çevreye uyum sağlamaktadırlar. Bu bağlamda kurumsallaşma, örgütün kendine anlamlı bir varlık kazandırmasında ve şekil vermesinde temel etken olmaktadır.

Kurumsallaşma, örgütlerin sürekliliğinin amaçlandığı, işlerin yürütülmesinde ve sorumlulukların belirlenmesinde gayri şahsi ilişkilerin benimsendiği, örgütün belirsizlik ortamında ne tür kararlar alıp, uygulayacağıyla ilgili ilkelerin oluşturulduğu bir sistem içerisinde, etkinliğin ve verimliliğin sağlanmasına yönelik süreci ifade etmektedir (Ulukan, 2005: 31-32). Örgütlerin kurumsallaşma sürecinin temelinde, ‘biçimsel faaliyet yapısı’, ‘biçimsel organizasyon yapısı’, ‘profesyonelleşme’, ‘yetki devri’, ‘kültürel güç’, ‘kurumsal çevreye uyum’, ‘kurumsal sosyal sorumluluk’, ‘toplumsal değer ve normlara uyum’, ‘şeffaflık ve hesap verebilirlik’ ve ‘biçimsel yapıya uyum’ esasları bulunmaktadır. Örgütler, kurumsallaşma süreci içerisinde bu unsurları bünyelerine katarak, hukuka uygun davranma konusunda daha belirgin bir çizgiye sahip olup, denetimler sayesinde yanlış ya da eksik olan süreçlerini düzenleyebilirler. Kurumsallaşmanın sağladığı bu standart uygulamalar örgütleri aynı zamanda gayri ahlaki ve gayri hukuki işlemlerden uzaklaştırmakta ve haksız suçlamalardan da korumaktadır.

Ayrıca kurumsallaşmayı hedefleyen örgütler kendi faaliyetleri sonucunda gelir elde etmek amacıyla kendilerine özgü ürün ve hizmet sunma yoluna gidebilirler. Bu da örgütleri kendilerine özgü bir kültürel yapıya kavuşturarak onları diğer örgütlerden farklılaştırır ve müşteri nezdinde değer yaratmalarına katkıda bulunur.

Tarım, sanayi, hizmet vb. sektörlerdeki örgütlerde çıktı; ürün, performans göstergesi; kâr ya da bir buluş, varlıklar; entelektüel sermaye, know-how, şerefiye gibi değerler olurken, spor sektöründe bu unsurlar nispeten farklılaşmaktadır. Sporda çıktı sportif başarıdır. Sportif başarı içinse finansal güç, varlığın sürdürülmesinde gerekli kaynakları elde etmek için faaliyetlerin kârlılıkla sonuçlanması, örgüte bağlı ve uzmanlık sahibi çalışan/yönetici ve sporcuların varlığı gereklidir.

Alan yazında eski ve yeni kurumsalcı yaklaşımdan kurumsallaşmanın yalnızca teknik konularda algılanmasına ve hatta aşırı kurumsallaşmanın rekabet düzeyini düşürdüğüne kadar varan savlar ve çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalar, yerli ve yabancı alan yazınında, sanayi sektöründen sağlık, turizm, eğlence, eğitim sektörüne kadar tüm sektörlerde devam etmektedir. Ancak ülkemizde, 1980'li yıllardan itibaren hızla büyüyen spor sektörünün, günümüzde geldiği nokta itibariyle kurumsallaşma çalışmalarından henüz tam olarak nasibini almamış olduğu görünmektedir. Ülkemizde bu alandaki çalışmalar daha ziyade son yıllarda yapılmaya başlanmıştır.

Uluslararası yazında ise spor örgütlerinde kurumsallaşma konusunu araştıran birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar genellikle gönüllü çalışanların yoğunlukta olduğu Kanada, Avustralya, Almanya, İngiltere vb. gibi ülkelerde yapılmıştır. Gönüllülük, maddi karşılık beklemeden bireyin sahip olduğu bilgi, beceri ve gayretini kâr amaçlı olmayan organizasyonların amaçları doğrultusunda sunmasıdır. Gelişmiş ülkelerde yapılan bu çalışmaların çoğunluğu medyayla yoğun ilişkilerin kulüplere etkisinin kontrolünün güçlüğü, sporun telafi ve tahmin edilemez, stoklanamaz ve subjektif değerlendirilebilir oluşu gibi nedenlerle, uyguladıkları kurumsallaşma çalışmalarının hangi aşamalarında eksiklikler olduğunun araştırılması ve iyileştirilme çalışmalarının yapılmasına yöneliktir.

Uluslararası alan yazınındaki alan araştırmaları bir taraftan spor kulüplerine kurumsallaşma konusunda yön verme gayesi taşırken, diğer taraftan bu kulüplerin kurumsallaşma etkenlerini ve süreçlerini incelemektedir. Örneğin futbol endüstrisi hakkında veriye dayalı uluslararası çalışmalar yapan danışmanlık şirketi Deloitte'un çalışmasına göre 15 milyar Euro'ya yakın olan Avrupa futbol gelirinden elde edecekleri payı artırmak amacıyla başta İngiliz kulüpleri olmak üzere diğer üst düzey Avrupa kulüpleri yeniden yapılanma çalışmalarına ağırlık vermeye başlamışlardır. Bu amaçla başta beş büyük ligin (İngiltere, İspanya, İtalya, Almanya, Fransa) kulüpleri olmak üzere üst düzey futbol kulüpleri, ülkelerinde "kurumsal yönetim" uygulamalarını iyileştirme arayışı içindedirler" (TKYD, 2010: 40-42).

Spor endüstrisinin Dünya'da 1,6 trilyon dolar ile sağlık sektörü ve Hollywood sektöründen daha büyük olduğu belirtilmektedir. Sportif giyim, eğitim, bahis endüstrisi, spor turizmi başta olmak üzere birçok yan endüstrisi bulunan spor endüstrisinde, spor kulüplerinin sporcu transferi için yaptığı ödemelerin toplamı yılda 500 milyar doları bulmaktadır (<http://www.cumhuriyet.com.tr>). Bu sektörde maç biletlerine yıllık 52

milyar dolar harcandığı göz önüne alındığında spor kulüplerinin sektördeki önemi ortaya çıkmaktadır. Öyle ki; İspanyol futbolunda yaklaşık 20 yıldır maç canlı yayın hakları ile ilgili olarak, hükümetle kulüpler arasında süre gelen krizler devam etmektedir (<http://tr.eurosport.com>).

Her ülkenin kendi kültürüne göre, sporla ilgili farklı branşlar öne çıkmaktadır. Örneğin Amerika'da Amerikan futbolu ve beyzbol, Avustralya'da Avustralya futbolu ve rugby, Kenya ve Jamaika'da atletizm öne çıkmaktadır. Ülkemizde ise spor dendiğinde akla ilk gelen branşlardan biri, milli sporlarımız güreş ve ciride rağmen futbol olmaktadır. Aynı şekilde medyada spor haberleri olarak adlandırılmış yayınlar öncelikle ve yayının büyük bir kısmını kapsayacak şekilde futboldan bahsetmektedir.

Son yıllarda spor örgütlerinin işleyişleri, yönetim yapıları, başkan ve yöneticilerin seçim kriterleri, mali durumları, örgütlerin bağlı bulunduğu ulusal ve uluslararası organizasyonlar ve bu organizasyonların politikaları, örgütlerin bu organizasyonlarla ilişkileri ve benzer birçok konu ülkemiz ve dünya gündemini meşgul etmektedir. Bu meşguliyetin ilk sebebi spor adı altından özelleşerek futbola ve futbola harcanan finansal kaynaklara dayanmaktadır. Deloitte'un 18. Futbol Para Ligi Raporu'na göre 2013-2014 sezonunda ilk 20 kulübün toplam gelirleri 6 milyar Euro'yu aşmıştır. Bu kulüpler arasında Türkiye'den Galatasaray Kulübü de bulunmaktadır (<http://www2.deloitte.com>).

Spora dünya genelinde harcanan maddi kaynaklar dikkate alındığında spor örgütlerinin etkili ve verimli yönetilmeleri gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Örneğin İngiltere'de Premier Lig takımları şirket yapısında olmak zorundadır ve sportif başarı elde etseler de sezon sonunda bilançolarında zarar söz konusu olduğunda Premier Lig organizasyonu kulüpleri ligden düşürebilmektedir. Ancak burada, Avrupa'da birçok ülkede üst liglerin federasyonlar tarafından yönetilmediğini hatırlamak gerekmektedir. Ülkemizde kulüpler dernek yapısından çıkarak şirketleşme yoluna gitmekte, başka bir ifade ile kâr amacı güden organizasyonlara dönüşmektedirler. Ancak kulüpleri yöneten federasyonlar özerk olmalarına rağmen kâr amacı gütmeyen organizasyonlardır. Kâr amacı gütmeyen bir organizasyona bağlı olarak faaliyet gösteren kulüplerin şirketleşmeleri, kurumsal yönetim ilkelerini benimsemeleri ve yerine getirmeye çalışmaları gerekmektedir. Çünkü bu kulüpler aynı zamanda kâr amaçlı olan ve finansal fair play kriterlerinin sağlanmasını isteyen UEFA'nın müsabakalarına katılarak uluslararası alanda da faaliyet göstererek gelir elde etmeye ve ülkemizi temsil etmeye çalışmaktadırlar.

Türkiye’deki futbol kulüpleri açısından yaşanan önemli problemlerden biri de, medya haberlerinde sürekli yer aldığı gibi bazı takımların UEFA’nın mali kriterlerini yerine getiremediği için uyarı ya da para cezası almalarıdır. Oysaki UEFA’nın kriterleri sadece mali boyuttan oluşmamaktadır. Mali kriterler ilk olarak uyulması gereken aşamadır. Bundan sonra UEFA’nın uyulmasını talep ettiği kriterler sportif, alt yapı-tesis, personel ve idari ve hukuk kriterleridir (<http://www.milliyet.com.tr>). Henüz mali kriterleri tamamlayamayan kulüpler için zaman içinde diğer kriterleri sağlamak oldukça zorlu bir sürece neden olacaktır.

Futbol kulüplerinin uluslararası faaliyet göstermesi onların kendi ülkelerini uluslararası alanda temsil etmesi sonucunu da doğurmaktadır. Bu bakımdan, futbol kulüpleri uluslararası alanda bir taraftan kendi varlıklarını göstermeye ve sürdürmeye çalışırken, diğer taraftan da bu arenada ülkelerinin temsilciliğini yapmaktadırlar. Aynı zamanda, futbol kulüpleri yukarıda ifade edildiği gibi şirketleşme yoluna da gitmektedirler. Bütün bu unsurların varlığı, futbol kulüpleri açısından kurumsallaşmayı zorunlu hale getirmektedir. Ancak, kurumsallaşma sürecinin, günümüz rekabet şartları içerisinde, rastgele yapılmaya çalışılması, sürecin tamamlanmasına büyük bir engel teşkil eder. Çünkü kurumsallaşma sistematik ve sebep sonuç ilişkilerine dayalı bir yapılanmayı, kültürü ve yönetimi gerektirir.

Hazırlanan çalışmanın amacı Türkiye’deki futbol kulüplerinin kurumsallaşma süreçlerini bilimsel olarak incelemek ve bir takım öneriler getirmektir. Ayrıca, ülkemizde doğrudan kurumsallaşma kuramlarını içine alan spora yönelik bir çalışma, hâlihazırda bulunmamaktadır. Bu yönüyle de, yapılan bu çalışma öncül bir araştırma özelliği taşıdığı ve gelecekte spor kulüplerinin kurumsallaşmasıyla ilgili yapılacak çalışmalara da rehber olabileceği düşünülmektedir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci ve ikinci bölümde tamamen alan yazını taraması yapılmıştır. Üçüncü bölüm ise birinci ve ikinci bölümdeki teorik kapsama dayalı, alan araştırmasını içermektedir.

Örgütlerde kurumsallaşma başlığını taşıyan ilk bölümde kurumsallaşma olgusu tanımı, kapsamı, amaçları ve süreçleri açısından incelendikten sonra, örgütleri kurumsallaşmaya zorlayan unsurlarla örgütlerin çevreye verdikleri tepkiler açıklanmaya çalışılmıştır. Birinci bölümün son kısmında alan araştırmasında da temel alınan kurumsallaşmanın unsurları anlatılmıştır.

İkinci bölüm, spor kulüplerindeki yönetim ve kurumsallaşma çerçevesinde yapılandırılmıştır. Bu bölümde genel olarak, spor yönetimi hakkında bilgi verilip, Türkiye'deki ve Avrupa'daki spor yönetimi anlayışları üzerinde durulmuştur. İkinci bölümün geri kalan kısımlarında, spor kulüplerinin tanımı, amaç ve görevleri açıklanarak, spor kulüplerinde kurumsallaşmanın unsurları irdelenmiştir. Son olarak ise alan yazınından tarandığı kadarıyla, FIFA ve UEFA'daki kurumsallaşma ile Türkiye'deki futbol kulüplerinin kurumsallaşma çabaları anlatılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, Türkiye'deki profesyonel futbol kulüplerinin kurumsallaşmasına yönelik yapılan alan araştırmasının amaç, yöntem ve bulguları yer almaktadır. Alan araştırmasında nicel ve nitel araştırma yöntemleri beraber kullanılmıştır. Nicel yöntemde anket çalışması yapılarak Türkiye Spor Toto Süper Ligi ve PTT 1. Lig'inden elde edilen veriler istatistikî olarak bilgisayar programıyla analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Nitel yöntemde ise önce, yine Spor Toto Süper Lig ve PTT 1. Lig'indeki yöneticilerle mülakat yapılmış, daha sonra mülakatlarda bahsi geçen Avrupa futbol kulüpleriyle ilgili yazılmış makalelerden ve kulüplerin web sitelerinden doküman analizi yapılmıştır. Ayrıca, Türkiye'de ve Almanya'daki futbol kulüplerinde yapılan gözlemlerde yorumlara eklenmiştir.

Alan araştırmasında kullanılan bütün yöntem ve tekniklerle elde edilen bulgular, kurumsallaşma ve kurumsallaşma unsurları çerçevesinde değerlendirilerek, tartışma ve sonuç kısmı oluşturulmuştur. Bu kısımda spor kulüplerinin ve özellikle alan araştırmasının konusu olan Türkiye'deki futbol kulüplerinin kurumsallaşma sürecine faydalı olacağı düşünülen bir takım öneriler getirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE KURUMSALLAŞMA

1.1. Kurumsallaşmanın Tanımı ve Önemi

Küreselleşmenin ve dünya genelinde ekonomik açıdan yaşanan önemli gelişmelerin son yıllarda artmış olması örgütleri; güçlü lider temsilinin ve kişisel yönetim anlayışının yerine, kişiye bağımlılığın azaldığı yönetsel sistemlere sahip kurumlar olmaya itmektedir. 2000’li yıllardan itibaren bu eğilim örgütler için zorunlu bir hâl alan “kurumsallaşma” kavramı olarak belirmektedir (Bayrak Kök, 2005: 41).

En genel tanımıyla kurum; “evlilik, aile, ortaklık, mülkiyet gibi köklü bir yapıyı içeren, genellikle devletle ilişkisi olan yapı veya birlik, müessese” şeklinde tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr). Ayrıca sigorta, askerlik, akademik çalışma, oy kullanma, eğitim alma, başkanlık gibi farklı ancak kurum olarak nitelendirilen kavramlar mevcuttur. Bu terimlerin ortak özellikleri bulunmakla birlikte bazılarında örgütsel, bazılarında kültürel ya da yapısal bir içerik ön plana çıkmaktadır (Jepperson, 1991:144-145).

Örgüt; “ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş çalışanların aralarındaki ilişkilerin düzenlenmesi ve uyumlaştırılması sonucunda ortaya çıkan bir ilişkiler sürecini ifade etmektedir”. Bu süreçte yöneticinin bilinçli olarak düzenlediği kısım formel örgüt yapısı, insan ilişkileri ve iletişim sonucunda ortaya çıkan kısım ise informal örgüt yapısı olarak tanımlanmaktadır. Örgüt kavramında bir kurumun iç çevresini oluşturan unsurlar ve bu unsurların düzenlenmesiyle oluşan sistemli bir ilişkiler sürecinden bahsedilmektedir. Kurum tanımında ise; belli bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olma, bu yönelme durumunda süreklilik olması, kurum içi unsurların yapılanmış, örgütlenmiş ve eşgüdümlemiş olması, her bir kurumun diğerleriyle yakından ilişkili ve aynı zamanda kendi alanında tek olması ve değer yüklü olmalarına yer verilmektedir. Sosyolojik açıdan ele alındığında kurum, “üstlendiği işlevin nasıl yerine getirilmesi gerektiğini anlatan ve birlikte eş güdülmüş, örgütlenmiş, uyumlu bir bütünlük oluşturan düşünceler, davranış kuralları, değer ölçüleri ile bunların uygulanmasını sağlayan araç-gereçler, mallar ve yapılardan ve onları göze görünür kılan, zihinlerde pekiştiren

bayraklar, rozetler, renkler, biçimler gibi simgeler toplamından oluşur” (Bayer, 2003: 17-20).

Örgütlerde uygulamalar ve davranışsal kalıplar eşit şekilde kurumsallaşamazlar. Bu çeşitlilik bir kurumun toplumun üyeleri tarafından ne kadar süredir hangi genişlik ve derinlikte kabul edildiğine bağlı bulunmaktadır. Geçmişleri kısa olan ya da henüz geniş bir alanda kabul görmemiş olan kurumlar ayakta durmakta daha zayıf ve eylemleri etkilemekte daha az yetkin olmaktadır. Kurumları, bir dili bağlayan gramer yapısı gibi sosyal yapıların üyeleri arasındaki bağları kuran sosyal aktörler olarak görmek mümkündür. Bu nedenle kurumlar ile bireylerin, grupların ve toplulukların arasında doğal bir ilişki oluşmaktadır (Barley ve Tolbert, 1997: 96-97).

Kurumlaşma, sosyal, ekonomik ve politik nitelikteki olayların incelenmesinde kullanılan bir yaklaşımdır. Kurumların oluşumu, toplumsal özellikler ile ilişkileri ve örgütlerin yapı ve işleyişi konularını inceleyen bu yaklaşımda net olarak görüş birliğine varıldığı söylenemez. Kurumlaşma sosyolojik bir yaklaşımdır ve bu anlamda kurum; toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul edilmiş, prosedürleri belli sosyal ilişkiler düzeni ve topluluğunu ifade etmektedir. Herhangi bir olayın, davranışın kurum sayılabilmesi, bu olayın geçtiği çevreye, kişilerin amaçlarına, ilişkilerin özelliğine ve analiz edilecek soruna büyük ölçüde bağlı bulunmaktadır (Koçel, 1998: 259).

İşletmelerin istihdam yaratması ve bu sayede birikimlerin bankalar ve sermaye piyasaları aracılığı ile yeniden örgütlerin kullanımına sunulması, örgütlerin temel faaliyetleri olan üretimlerinin ve buna bağlı olarak gelir düzeyinin yükselmesi, örgütlerin toplumun temelindeki önemli kurumlar olmalarını sağlamıştır. Bu önem nedeni ile devlet tarafından özellikle kârlardan alınan vergiler ile ilgili düzenleyici önlemlerin yanı sıra küresel dünyada “toplumun sermayesini kullanan” birimler olarak görülen örgütlerin yönetimiyle ilgili daha detaylı önlemler alınmasını gerektirmiştir. Bu bağlamda tepe yönetim organı olan yönetim kurullarının çalışma düzenleri, hangi bilgileri ne zaman ve nasıl açıklamaları gerektiği ve kimlerle (paydaşlar, hissedarlar, kamuoyu vs) iletişim kurması gerektiği, örgütlerin toplumun çıkarlarını nasıl gözetmesi ve örgütlerin nasıl yönetilmesi gerektiğiyle ilgili ilkeler belirlenmiştir. Bu ilkeler topluluğundan oluşan kurumsal yönetim kavramı örgütlerin mümkün olduğu ölçüde doğru bilgi vermesi ve şeffaf davranmasını amaçlamaktadır (Koçel, 2010: 455-456). Ayrıca, örgütlerin büyümesi ve yapılarının değişmesi, karar verici yöneticilerin norm ve değerlerinin değişmesi ve etkileşim halinde olunan kurumsal çevrenin baskıları kurumsallaşma

ihtiyacını doğurmaktadır. Böylelikle kurumsallaşma; hem örgütteki karar verici yöneticilerin bireysel çabaları, hem de kurumsal aktörlerin (devlet, kamu kurumları, meslek odaları, sektörel normlar, toplumsal değerler vs.) görelî güç, çıkar ve baskıları ile oluşmaktadır (Tavşancı, 2009: 1).

John E. Commons (1934) kolektif eylemlerin bireysel eylemleri sınırladığı, özgürleştirdiği ve geliştirdiği süreci anlamak için kapsamlı ve orijinal bir kurumsal perspektif geliştirmiştir. Ancak Commons'ın yaptığı çalışmalar, Leblebici (1985) ve Salancik ve Leblebici (1988) dışında diğer kurumsallaşma araştırmacılarının çalışmalarında göz ardı edilmiştir. Commons toplumu bir organizma olarak ya da doğal dış güçlerin zorlamasıyla yönetilen ya da otomatik olarak kendi kendini kontrol eden bir mekanizma yerine karmaşık bir sosyal örgüt olarak görmüştür. Sosyal örgüt, istekleri çatışan ve eylemleri toplum şartları altında bağımlı, amaçları olan bireylerden oluşmaktadır. Buna bağılı olarak kolektif eylemlerin ana problemi kendi bireysel isteklerini diğerlerine uygulamak isteyen katılımcıların farklılaşmış güçlerini kontrol etmektir. Kurumsallaşmış sınırlamaların yokluğunda, çatışmalar üretim etkinliği ve insan adaletine zarar verecek şekilde kişisel zorlamalarla çözülecektir. Kuralların kurumsallaştığı bir sistemin yokluğunda düzen ve belirginlik derecesi ya da beklentilerin gerçekleşmesi anlamında değer, işlem, yatırım ya da istihdamdan az bahsedilebilir, ya da hiç bahsedilemez. Commons doğal seleksiyonu reddeden teorisinde, bireylerin kendi ihtiyaçları ve amaçları için çevrelerine uyum sağladıklarını öne sürmektedir. Commons'a göre kurumsal gelişme bireysel irade, amaç ve istekler nedeniyle oluşmaktadır (Van De Ven, 1993: 140-141).

Klasik kurum tanımı, kurumların kararlı sistemler olduğunu ve yavaş değişim gösterdiğini belirten Hughes'a (1936) uzanmaktadır. Commons'un tanımına göre kurumlar, özel bir zamanda ortaya çıkan, geçmiş çatışmaları uzlaştırmak için kusurlu ve pragmatik (faydacı) çözümlerden daha fazlasını temsil etmemektedirler. Hak ve görevler setini, bunları dayatan bir otoriteyi ve tedbirli ve makul davranışlardan oluşan ortak normlara uymayı içerirler (Van de Ven, 1993: 142). Selznick (1949) kurumsallaşmayı değerlerin etkileri ve rolleri ile açıklamıştır. Diğer bir deyişle kurumsallaşmayı; örgütlerin veya sosyal kuruluşların görevlerinin teknik gerekliliklerin ötesinde değerler ile aşılması olduğu bir süreç olarak tanımlamıştır (Farashahi vd., 2005: 3).

Özen (2007: 237-240); örgüt/yönetim çalışmalarında kurumsal kuramın, 1970'lerin sonlarından günümüze doğru görece çok çalışılıyor olmasının nedenini,

“eylemi” vurgulayan örgüt kuramları ile “yapıyı” vurgulayanlar arasındaki ayrılıkları giderme potansiyeline dayandırmıştır. Bunun yanı sıra bu artışın örgütsel kuramların “tutulabilmesi” için mevcut kuramdan kopmadan özgün savlar öne sürülmesi ve kurumsal kuramın birçok çalışmayı tetikleyecek kadar kendi içinde bulanık ve çelişkili olması özelliklerinden kaynaklanabileceğini belirtmiştir.

Jepperson (1991: 143-146) örgüt sosyolojisinde kurumu, ilk bakışta aralarında anlamlı ilişkiler bulunmadığı düşünülen ancak hepsi de önemli ortak özellikler ile üretim sistemleri olan, evlilik, aile, sigorta, tokalaşma gibi kültürel ve yapısal durumlarla açıklamaktadır. Tekrarlanan eylemlerin, alışkanlıkların topluluklar içerisinde standart hale gelmesi ya da ilkesel bir nitelik kazanmasının da (personelin birbirine hitap ve selamlama biçimleri, ödüllendirme ve cezalandırma yöntemleri, karar alma biçimleri, müşterilerle diyalog kurma biçimleri, vb. eylemler) kurumsallaşma sürecinde yer aldığını belirtmektedir. Aynı zamanda kurumsallaşmış eylemlerin; rüşvet, yalan, muhasebe hileleri gibi eylemler de olabileceğine dikkat çekmektedir.

Meyer ve Rowan’a göre (1991: 41) kurumsallaşmış ürünler, hizmetler, teknikler, politikalar ve programlar güçlü efsaneler (mitler) olarak işlev görmekte ve birçok örgüt bunları törensel olarak benimsemektedir. Ancak kurumsal kurallara uyumluluk, etkinlik ölçütüyle oldukça keskin bir şekilde çatışmaktadır. Diğer taraftan, etkinliği artırmak için faaliyetlerin koordine ve kontrol edilmesi örgütlerin törensel uyumluluğunu azaltmakta ve destek ve meşruiyetini göz ardı etmelerine neden olmaktadır. Kurallara bağlılık, etkinlik ve verimliliği arttırmak için faaliyetleri kontrol ve koordine etmek, bir örgütün kurumsallaşmış unsurlarla uyumunu zayıflatmakta, bu unsurlara olan desteği ve meşruiyeti azaltmaktadır.

Kurum teorisinin daha anlaşılır ve köklü hale gelmesini sağlayan Philip Selznick’in “Institutionalism Old and New” çalışmasında kurumsallaşmayı; örgütün ayrı bir kimlik kazanma ve sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal ürünü olarak duyarlı, esnek bir organizma haline gelme süreci olarak tanımlamıştır (Yarar, 2008: 4). Selznick “örgüt” ile “kurum” arasında bir ayrım öne sürerek, kurumsallaşmış örgütü özel bir kimlik kazanma ve kendine özgü bir yetkinlik elde etme eğilimindeki örgüt olarak tanımlamaktadır. Kurumsallaşma kararsız, gevşek ve teknik işlemlerle sınırlı faaliyetlerden düzenli, istikralı ve toplumsal bütünleştiriciliği olan modeller ortaya çıkarma sürecidir ve maliyetleri olduğu kadar faydaları da olan büyük bir liderlik sorumluluğu gerektirmektedir. Kurumsal teori ile de ayırt edici formlar, süreçler, stratejiler, bakış açısı

ve bunların doğurduğu bir örgütsel etkileşim ve uyum modeline işaret edilmektedir. Örgüt, sadece belirli amaçlara ulaşmayı hedefleyen teknik araçlardan oluşmamakta, aynı zamanda grup etkileşiminin sonucunda ortaya çıkan değerleri barındırmaktadır. Lider ise kritik kararlar almada, kurumsal değerleri tanımlamada ve örgüt kültürünün oluşmasında önemli rol oynamaktadır (Selznick, 1996: 271).

Selznick, kurum teorisini, paydaşların sadece örgütten elde edebilecekleri getiriyi düşündükleri dar görüşlülük kültürüne direncin sesi olarak tanımlamaktadır. Kurumsal teori, kurumsal sorumluluk açısından düşünmeyi, kârı en üst düzeye çıkarma ve sermaye getirileri ile ilgili olarak da eleştirel bakış açısını sunmaktadır. Böylece kurumsal teori geleneksel örgüt modelleri ile yönetimin düşünce ürünü dışındaki yapılarını kabul etmeden sosyal kaygı sorunlarından bahsetmektedir (Selznick, 1996: 272). Ancak Özen; Selznick'in göz ardı ettiği, Stinchcombe'nin (1968) kurumu güçlü kişilerin sahip olduğu değerleri ve çıkarları içeren yapı olarak tanımlamasındaki “güç” kavramına vurgu yapmaktadır. Stinchcombe (1965) aynı zamanda, aynı alandaki örgütlerin biçimlerinin, kuruldukları zamandaki kaynaklar, bilgiler ve destekleyici yapılarla sınırlandırıldıklarından, dönemin özelliklerini yansıtacak biçimde birbirlerine benzer olacaklarını belirtmektedir (Özen, 2007: 252-253). Ayrıca kurumsallaşma, ideallerin, söylemlerin ve toplumsal kontrol biçimlerinin tarihsel süreç içinde karşılıklı etkileşimi sonucunda oluşmaktadır (Özen ve Sargut, 2007: 53).

Örneğin, Zucker kurumsallaşma kavramını, sosyal olarak oluşmuş bir yapının aktörler tarafından aktarılma sürecinde az ya da çok kanıksanmış (normalleşmiş) hale gelmesi olarak tanımlamaktadır. Diğer bir deyişle bir örgütsel yapı için kurumsallaşma ölçütü, o yapının tekrarlanabilir olması (nesnellik) ve bir gerçeklik olarak tanımlanmış (dışsallık) olmasıdır. Örnek olarak; holding yapıları çok sayıda örgüte yayılarak ve çok sayıda örgüt tarafından benimsenerek meşrulaşmakta, böylelikle kurumsallaşmaktadır. Kurumsallaşan örgüt sembolik bir değer kazanır ve bu yapının tekrarlandığı örgütler de yeni bir kimlik kazanır. Holding yapısı yayıldıkça, “büyük”, “güvenilir” ve “başarı” gibi değerleri simgeleyen ve onu benimseyen örgütlere ve bu değerleri taşıyacağı düşünülen bir örgüt kimliğine dönüşebilir (Özen ve Yeloğlu, 2006: 52).

Geleneksel örgüt teorilerinin aksine kurumsal teori, karar vermede ve biçimsel yapılarda kültürel etkileşimlerin altını çizmektedir. Örgütleri ve onları dolduran bireyleri; değerler, normlar, kurallar ve inançlar ağına asılı şekilde tutmaktadır (Barley ve Tolbert, 1997: 93). Küreselleşmeyle değişen günümüz kurumsallaşma teorisinde ise örgütsel

faaliyetlerin uluslar arası ilişkiler boyutuyla ve örgütler arası güç ilişkileri ile belirlenen egemenlik olgusu önem kazanmaktadır (Eroğlu vd., 2005: 461).

Türkiye’de “kurumsallaşma” mevcut örgütleri; sürekliliği ön planda tutan, işlerin yürütülmesinde ve sorumlulukların belirlenmesinde kişisellikten uzaklaşmış örgütlere dönüştürmeye yönelik yönetsel çabalar olarak algılanmaktadır. Kurumsallaşan örgütlerin belirsizlik ortamlarından kurtulacağı, etkin ve verimli faaliyet göstereceği, yönetimin devamlılığının sağlanacağı, işlerin ve eylemlerin sistematik bir şekilde yürüyeceği varsayılmaktadır (Ulukan, 2005: 31-32).

Ulukan (2005: 31-32) kurumsallaşma konusunu inceleyen yayınlarda kavrama ve içeriğine yönelik bir belirsizlikten bahsetmektedir. Ulukan’a göre, kurumsallaşma konusuna aile örgütlerine ve küçük ve orta ölçekli örgütlere danışmanlık yapanlar tarafından daha fazla ilgi gösterilmekte ve Türkiye’ye özgü anlayış uluslararası yazının kastettiği kurumsallaşma (institutionalization) kavramından oldukça uzak kalmaktadır. Uluslararası yazın ile Türkiye’deki kurumsallaşma anlayışının farklı olmasının nedeni, kurum ve kurumsallaşma sözcüklerinin Türkiye’de gerçek anlamı üzerinde düşünülmeden kullanılması ve uluslararası yazın incelenmeden araştırmalar yapılmasına bağlanmaktadır.

“İşletme sahipleri ve yöneticileri açısından kurumsallaşma, bir örgütün, kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması; değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak örgütsel yapısını oluşturması; kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usulü ve yöntemlerini kültürü haline getirmesi ve bu sayede diğer örgütlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir" (Karpuzoğlu, 2004: 45).

Örgütün tüm kademelerindeki personelin katılımının sağlanması kurumsallaşma sürecine yardımcı olur. Çünkü örgütün faaliyetleri analiz edilerek; örgütün ürün ve hizmetlerinden yararlanan tüm çevre unsurlarının güven duyabilecekleri, açık, hedef ve planların belli olduğu, şeffaf bir yönetim anlayışının varlığını sağlayabilmek mümkün olabilir. Böylece kurumsallaşma süreci içerisinde çalışanların yetki ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirmeleri ile onlardan en üst düzeyde yararlanılabilecek bir sistem ortaya çıkarken, aynı zamanda örgütlerin varlıklarını sürdürmelerine katkıda bulunan müşterilerin de beklentilerini karşılamaya yönelik daha üstün özelliklere sahip ürün ve hizmetlerin üretilmesi sağlanabilir (Güngör Ak, 2005: 97-98).

Sosyolojik açıdan spor, köklü bir sosyal kurumdur ve bu kurumun içindeki kişiler, kurumun fonksiyonel unsurlarıdır. Kurumun oluşma sebebi ve varlığını devam ettirmesi bu kişilerin varlığına bağlıdır. Bu kişilerin fikirleri, duyguları ve beklentileri bir taraftan sporla ilgili talebi oluştururken diğer taraftan da, yönetici ve politikacıların karar, mevzuat, resmi işlemler, politikalar ve çözüm yapılarında temel alınan rehber olmaktadır. Sporda bürokratikleşme ve kurumsallaşmadaki artış (Guttman, 1978) 19. y.y.'da gerçekleşirken, spor hukuku ve politikaları alanındaki yükselme (Malatos, 1996) 20. y.y.'ın son üç on yıllık döneminde görülmektedir. Spor modern toplumlarda sosyal bir kurumdur ve bu durum sporun politika, ekonomi, eğitim ve aile gibi kurumlarla sık etkileşiminin büyüklüğü ve yaygınlığı ile açıklanabilir. MacPherson ve arkadaşlarına göre kurumsallaşma; sosyal birim ve aktivitelerin kalıcı ve sürekli ilişkili şekilde organize olduğu küresel bir süreçtir. Bu bakış açısında spor, oyun unsurlarının ve aktivitelerinin kurumsallaştığı ve sonradan örneğin aslında eğlence için tasarlanmış spordan türetilen ticarileşmiş spor ligleri gibi faydacı aktivitelere dönüştürülmüş bir rasyonelleşme süreci geçirmiştir (Yetim, 2006:9).

1.2. Kurumsallaşma Yaklaşımları

Eski ve yeni kurumsallaşma yaklaşımlarının her ikisi de, örgütlerin rasyonel aktör modelleri hakkında kuşkucu yaklaşımı paylaşmaktadırlar. Hem eski hem de yeni kurumsallaşma yaklaşımlarına göre kurumsallaşma; örgütlerin yapısal bağımlı süreçler olarak izleyebilecekleri seçenekleri sınırlamakta ve böylece örgütleri rasyonel olarak daha az etkili kılmaktadır. Aynı zamanda, her iki yaklaşım da örgütün çevre ile olan ilişkisi üzerinde durmuş ve örgütlerin şekillenmesinde kültürün önemini vurgulamışlardır (DiMaggio ve Powell, 1991: 12). Yine, her iki yaklaşım kurumsalcılığı bireylerin hareketlerinin tamamı olarak tanımlamış, aynı zamanda örgütün rasyonel olması gerektiğine inanmıştır. Ancak çevrenin kavramlaştırılmasında farklı düşünceler öne sürmüşlerdir.

Kurumsallaşmanın klasik tanımı Hughes (1936)'ın kurumları durağan ve yavaş değişim gösteren sosyal sistemler olarak tanımlamasına uzanmaktadır. Selznick (1949) kurumsallaşmayı açıklarken örgütlerde değerlerin rol ve etkilerine değinmiştir. Kurumsallaşmayı, görevlerinin teknik gereksinimlerinin ötesinde örgütlerin ya da sosyal varlıkların değerlerle aşılandığı bir süreç olarak tanımlamıştır. Bu bakış açısı, Meyer ve Rowan (1977)'ın yerel olgularda makro etkilerinin varlığını yeni kurumsallaşmanın

temelleri olarak ortaya atmalarından sonra, “eski kurumsallaşma” olarak görülmeye başlanmıştır (Farashahi vd., 2005: 3).

Eski kurumsallaşma yaklaşımında örgütler, hedeflerini gerçekleştirmeye çalışan rasyonel birimler olarak görülmekte, etkin mal ve hizmet üretimini amaçlayan bir vizyonun akılcı tasarımı olarak kabul edilmektedir. Bu bakış açısı dış çevrenin ve onun etkilerinin üzerinde durulması ile tartışılır hale gelmiştir (Özcan, 2011: 299).

Yeni kurumsalcılar ise eski kurumsalcıların üzerinde pek durmadığı ve çözümü için örgütlerin ayrıntılı yönetsel yapılar geliştirdiği (DiMaggio ve Powell, 1991) grup çatışması ve örgüt stratejisi konularına eğilmişlerdir. Eski kurumsalcılara göre Selznick’in de belirttiği gibi örgütler değerlerin yayılması ile kurumsallaşmaktadır. Başka bir deyişle değerler, normlar ve tutumlar önemlidir. Örgüt organik bir yapı olarak değerlendirilerek informel birleşimler göz önüne alınır. Yeni kurumsalcılar ise örgütlerin herkes tarafından kabul edilen yazılı metin, kural ve şemalardan oluştuğunu belirterek kurumsallaşmayı bilişsel ve düşünsel süreçler olarak tanımlamaktadırlar (Gürol, 2005: 60-61).

1.2.1. Eski Kurumsal Yaklaşım

20. yüzyılın ortalarına kadar etkisi süren klasik - eski kurumsalcılıkta en önemli iki özellik örgüte çok önem verilmemesi ve örgüt ve kurumun aynı anlamda kullanılmış olmasıdır. Bazı düşünürler politik ve yasal sistemlere değinirken, bazıları sosyal birleşimden kaynaklanan ortak anlayışlara yer vermişlerdir (Gürol, 2005: 35-36).

Eski kurumsal yaklaşım grup çatışmaları ve örgütsel stratejilerin analizinde açık bir şekilde politiktir. Bu politik durumu Özen (2007: 248-249), Selznick’in bölgesel kalkınma projesi yürütmek üzere kurulmuş bir örgütte yerel ve ulusal çıkar gruplarının örgüt kontrolünü ele geçirmesiyle örgütün hayatta kalabilmek için asıl amaçlarından saptığını (co-optation) ima ettiği çalışmayla açıklamaktadır. Bu çalışma Selznick’in örgütlerin çevresel koşullardan etkilenen organik yapılar oldukları görüşünü desteklemiştir. Kurumsallaşma kendilerine özgü geleneklerinin kristalize bir şekilde korunduğu örgütsel karakterleri oluşturmakta ve belirgin bilişsel biçimler, değerler, normlar ve tutumlardan oluşmaktadır. Örgütler kurumsallaşmanın olduğu yerlerdir ve bu süreç içerisinde dinamik olarak değişim içerisindeyler (Powell ve DiMaggio, 1991: 11-14). Selznick kurumsal yaklaşımla zamana uyumlu bir evrimleşme yaşayan bir formun doğal tarihsel öyküsüne bütüncül ve bağlamsal bir şekilde vurgu yapmıştır. Kurumsal

analiz için kesin olan, özel süreçlerin ayrıntılı analiz edilebileceği ancak bütüne anlam veren parçalar olduğunun unutulmaması gerektiği ve örgüte organik yapı bir bütün olarak bakılması gerektiğidir (Scott, 1987: 494).

Eski kurumsal yaklaşım örgütleri organik yapılar olarak görürken, yeni kurumsal yaklaşım onları standartlaşmış öğelere gevşek bir şekilde bağlanmış olarak görmektedir. Yeni kurumsallaşma kuramı benzerlikleri anlamak ve değişimi açıklamakla ilgilenirken eski kurumsallaşma kuramı geniş dış çevre yerine iç ve yerel çevre ile daha çok ilgilenmiştir. Bu süregelen sınırlılıkların üstesinden gelebilmek için eski kurumsallaşma kuramının yeni kurumsallaşma kuramı ile birleştirilmesi Greenwood ve Hinings, (1996); Hirsch ve Lounsbury, (1997); Hoffman, (1999) tarafından tartışılmıştır (Arndt ve Bigelow, 2000: 512).

1.2.2. Yeni Kurumsal Yaklaşım

Kurumsal yaklaşımın ilk temelleri ekonomi, sosyoloji ve politik bilimlerde (Scott, 2008: 2-17) dokuzuncu yüzyılın sonlarında atılmıştır (Tavşancı, 2009: 7). Ancak örgütsel çalışmalarda yeni kurumsallaşmanın doğuşu, Meyer'in "The Effects of Education as an Institution" (Eğitimin Kurum Olarak Etkileri) ve "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony" (Kurumsallaşmış Örgütler: Mit ve Seremoni Olarak Biçimsel Yapı) isimli neo-kurumsallaşmanın birçok temel bileşeninden oluşan, özgün iki çalışmasının yayınlandığı 1977 yılıdır (Powell ve DiMaggio, 1991).

Yeni kurumsal kurama göre örgütler sadece piyasa, üretim faaliyetleri ve ekonomik ilişkiler gibi teknik unsurların barındığı bir çevrede değil, aynı zamanda çeşitli düzenleyici kurumların etkileşimlerinin de rol oynadığı ve uzun zamanda oluşan kuralları ve yapıları içeren bir makro çevrede faaliyet göstermektedirler. Örgütleri biçimlendiren çevresel unsurlar yasal ve ekonomik sistemlerin yanı sıra sosyal ve kültürel sistemleri de içerirler. Örgütlerin yapıları ve uygulamaları makro çevredeki kurumsal yapıları yansıtacak biçimde oluşur. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri sadece teknik verimlilikle değil aynı zamanda meşrulaşma ile sağlanabilmektedir. Bu nedenle örgütler teknik verimi göz ardı edebilecek durumlarda dahi meşrulaşma için kurumsal uygulamaları benimserler. Bu durum aynı örgütsel çevrede bulunan örgütleri birbiriyle eşbiçimli hale getirir (Özen, 2007: 268-269). Yeni kurumsal kuram, örgütsel yapıların ve uygulamaların kurumsallaşmasını, örgütsel alanda gittikçe daha fazla örgüt tarafından benimsenmesiyle, kısacası "yayılma" süreci ile özdeşleştirmektedir. Buna göre zorlayıcı,

normatif ya da taklitçi baskılarla, bir örgütsel yapı ne kadar fazla örgüt tarafından benimsenmişse o kadar kurumsallaşmış demektir (Özen ve Yeloğlu, 2006: 48).

Yeni kurumsal kuram, yerel olmayan çevreler yerine, endüstri, meslekler ve ulusal toplumlarla ilişkili örgütsel sektörlere odaklanmaktadır. Burada çevre; örgütleri asıl amaçlarından saptırmadan yerine çevresel aktörlerinin dünyaya bakış açısı ve yapısı, eylem ve inanışları için birçok sınıflandırmalar yaratarak, örgütlere kurnazca nüfuz etmektedir (Powell ve DiMaggio, 1991: 13). Aynı zamanda yeni kurumsallaşma kuramı; girdi ve çıktılarının verimliliğini konu alan teknik çevreden daha çok kurumsal çevreye ve bu çevre faktörlerinde ortaya çıkan değişime ve değişimin sonuçlarına önem vermektedir. Sosyal kurallar ve ritüeller ile örgütsel uyuma odaklanan teorik bir yaklaşım olarak verimlilikten daha çok meşrulukla ilişkili bir bakış açısıdır (Orru vd., 1991: 361).

Yeni kurumsalcılık kuramı bir yandan örgütsel yapı ve uygulamaların yayılmasını daha geniş bağlamlara dayalı olarak incelerken, bir yandan da Weber'in bürokratikleşme ve eylem kuramlarına atıfta bulunmaktadır. Örgüt ortamında eylemlerin kabullenilerek kurumsal hale gelmesini açıklarken, çıkarların belirleyiciliğini ve bu süreçte merkezdeki dinamiklerin yanı sıra çevresel dinamiklerin de etkili olduklarını vurgulamaktadır. Ayrıca, eski kurumsal kuram örgütlerin çevrelerindeki gelişmelere uyum çerçevesinde değişime tabi olduklarını savunurken, yeni kurumsalcılık kuramı, örgütlerin sürekli yapı ve eylemlerini meşrulaştırarak varlıklarını sürdürme mücadelesi içerisinde olduklarını ve değişimden ziyade mevcut yapılarını sürdürme çabasını gösterdiklerini savunmaktadır. Yeni kurama göre, örgütler köklü bir değişim yerine, şartların gerektirdiği uyum sağlayıcı düzenlemeleri benimsemektedirler (Sert, 2008:243).

1.3. Kurumsallaşma Düzeyleri

Kurumsallaşma çalışmalarının etkin bir şekilde yapılması ve beklenen sonucun alınabilmesi için öncelikli konu, örgütlerin hangi evrede kurumsallaşmaları gerektiğiyle ilgilidir. Kurumsallaşmada ölçek, bütün örgütler için önemli olmakla beraber büyüme evresindeki örgütler için daha önemli görülmektedir (Bayrak Kök, 2005: 48). Tolbert ve Zucker (1994: 15-16)'ın; Berger ve Luckmann'ın 1967 yılında yaptıkları çalışmaya dayandırarak oluşturdukları kurumsallaşma modelinde kurumsallaşma süreci üç aşamada değerlendirilmiştir. Kalıplaşmış sorun çözme davranışlarının gelişimi ve bu davranışlara belirli uyarıların iliştilmesi (alışma – ön-kurumsallaşma) ilk aşamayı, bu davranışlara iliştilmiş genel, paylaşılan anlamların gelişimi (nesnelleşme – yarı-kurumsallaşma)

ikinci aşamayı, davranışların dışsallık kazanması ve kendi başlarına gerçeklik edinmesi (çökme – tam-kurumsallaşma) üçüncü aşamayı oluşturmaktadır.

İşletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin “tam” ya da “hiç” gibi terimlerle ifade edilmesinin yerine, yüksek ya da düşük düzeyde şeklinde ifade edilmesinden bahsedilebilir (Karpuzoğlu, 2004: 45). Çünkü kurumsallaşma tanımlarında bahsedilen unsurların yerine getirilmesinde örgütlerde dönemsel olarak ve bu unsurları uygulama dereceleri arasında farklılıklar olabileceğinden, örgütleri “tam kurumsal” ya da “hiç kurumsal değil” şeklinde değerlendirmek yanlış olacaktır.

Ural ve Balıkcıoğlu’na (2004: 538-539) göre kurumsallaşma düzeyleri on beş boyut çerçevesinde ele alınmaktadır;

- Misyon, vizyon ve amaçların olması
- Biçimsellik
- İşletme sahibinin yaklaşımı
- Girişimcinin tüm karar süreçlerine diğer yöneticileri dâhil etmesi
- İşletmenin girişimciye bağımlı olmaması
- Girişimcinin yetki devretmesi
- Profesyonel yöneticilerin yeterince dikkate alınması
- Uzun vadeli ve belirgin amaçlara sahip olmak
- Stratejik planın olması
- İşletme kültürünün aile kültüründen daha ön planda olması
- İnsan kaynakları politikasının var olması ve sağlıklı bir biçimde işletilmesi
- Çevre koşullarının yeterince dikkate alınması
- Finansman fonksiyonunun sorumluluğunun uzman kişilere verilmesi
- Etkin ve sağlıklı işleyen bir üretim politikasının olması
- Sağlıklı işleyen satış politikasının olması

Tavşancı yaptığı çalışmasında, Atila ve Küskü’nün (2006) “kurumsal değil”, “kurumsallaşma yolunda ilerlemekte”, “kurumsal” ve “yüksek derecede kurumsal” şeklindeki sınıflandırmasını ve yazındaki diğer derecelendirmeleri de göz önünde bulundurarak kurumsallaşma düzeylerini beş aşamada kavramlaştırmıştır. İlk aşama, örgütlerin ilk kuruluş yıllarında ortaya çıkan ancak zamanla sosyal değerlere, normlara uyum ve kurum kültürünün oluşmasıyla ön kurumsallaşmaya giden “kurumsal olmama” aşamasıdır. İkinci aşama, kurum kültürü, ortak değerler ve kuralların henüz oluşmaya başladığı, kurumsallaşma unsurlarında önemli zayıflıkların olduğu “ön kurumsallaşma”

aşamasıdır. Üçüncü aşama eyleme şekil veren kodların, kuralların ve değerlerin uygulamaya geçtiği aynı zamanda güncellendikleri “yarı kurumsallaşma” aşamasıdır. Dördüncü aşama biçimselleşme, şeffaflık, kurumsal sosyal sorumluluk gibi konularda oldukça kurumsallaşmış ancak profesyonelleşme ve kültürel güç yönünden henüz yapılması gereken çalışmaların bulunduğu “kurumsallaşma” aşamasını ifade etmektedir. Beşinci sırada yer alan “tam kurumsallaşma” aşamasında ise yazılı kurallar ve değerler sisteminden, profesyonelleşmeden, şeffaflıktan, hesap verilebilirlikten, kurumsal sosyal sorumluluktan ve örgütlerde değişiklik yapılması ve kararların alınmasında kişilerden bağımsız bir yapının bulunmasından bahsedilmektedir (Tavşancı, 2009: 16-17).

Kurumsallaşmanın derecesi örgütün sorgulamaksızın kabul edilme durumuna bağlıdır. Eğer örgüt üyeleri alternatif örgütlerin seçim aşamaları ile ilgili sorguda bulunmuyor ve doğal ve manevi olarak örgütlerine bağlı iseler, bu örgütlerin müdahale ve başa çıkmaya ilgili daha az kırılganlık yaşayacakları kesindir ve bu durum örgütün kurumsallaşmış olarak ifade edilmesini güçlendirecektir (Jepperson, 1991:151-152).

1.4. Kurumsallaşma Ölçütleri

Sağlam’ın (1979) kurumsallaşma konusunda tanımladığı belli başlı göstergeler/ölçütler şöyledir. Kişilerden bağımsız yapılaşma derecesi, işlerin ve görevlerin tanımlanması, standartlara bağlanması ve yazılı prosedürlerin etkinliği, çağdaş yönetim tekniklerinin uygulanması, kurum kültürünün olması, pay sahipliği/yöneticilik rollerinin birbirinden ayrılması, performans değerlendirme ve etkin bir raporlama sisteminin bulunması, yönetim kurulunda bağımsız üye bulunması, yönetimde sürekliliğin sağlanması, profesyonel yöneticilerin bulunması, gelişim ve stratejik planların olması ve çevresel gelişmelere uyum sağlanmasıdır (Aktaran Yarar, 2008: 17).

Örgütlerde kurumsallaşma ölçütlerinde temel alınan yaklaşım Samuel P. Huntington tarafından geliştirilen dört unsurdan oluşmaktadır. Bunlar esneklik/katılık, karmaşıklık/sadelik, özerklik/bağımlılık ve birlik/çözülmedir (Sağlam, 1979: 113).

1.4.1. Esneklik/Katılık

Teknolojinin, iletişimin, ulaşım ve bilgi aktarımının hızlı gelişimi en çok da örgütleri etkilemektedir. Dış çevrede olup bitenleri ya da olabilecekleri tahmin etmek, stratejik kararlar alabilmek ve doğru zamanda gerekli değişiklikleri yapabilmek örgütlerin kendileri için kârlı uygulamaları yapmalarının temel gereklerindedir.

İşletmeler dış çevrelerini kontrol edemediklerinden dolayı, burada olup bitenleri tehdit ya da fırsat olarak algıladıklarında bu duruma tepki verme konusunda hızlı ve esnek olmaları onların varlıklarını sürdürebilmeleri için önemlidir. İşletmelerin hızla değişen dış çevrelerindeki belirsizlik ve tehlikelere karşı tepkilerinde ve risk almaları gereken durumlarda esnek olmaları çevreye uyum sağlamaları açısından en önemli etkenlerden birisidir (Yarar, 2008: 18).

İçin'e (2008: 112) göre Fred Emery ve Eric Trist'in tanımladığı örgüt-çevre ilişkisinde örgütlerin hem kontrolleri dışında gelişen kendi alt birimleri ile çalışanları arasındaki ilişkilerinde hem de örgütlerin hukuki, politik, teknolojik unsurlarla olan ilişkilerinde, değişkenlik ve belirsizliklere ayak uydurmak için kurumsallaşma düzeyini yüksek tutmaları ve ayrıca esnek olmaları gerekmektedir.

Kronolojik yaşı büyük olan, toplum tarafından kabul gören, işlevleri onaylanan ve değer verilen örgütler esnek örgütlerdir. Örgüt çeşitli baskı ve gereksinimlere cevap verebilecek fazlaca alt sistemlere sahip ise belirli bir karmaşıklığa ulaşmış demektir. Kendine özgü bir yapıya sahip, aynı zamanda da çevreyi etkileyebilen ve çevreye uyum sağlayabilen, kendi sorunlarını çözme ve uzlaşma yöntemlerini geliştirmiş örgütler özerktir ve kurumsallaşmıştır (Ünal,1989: 449). Örgütün çevreye uyum açısından esnek davranması kurumsallaşma düzeyinin yüksekliği, katı davranması ise kurumsallaşma düzeyinin düşüklüğü olarak değerlendirilebilir (Canvar Kahveci, 2007: 51).

1.4.2. Karmaşıklık/Sadelik

Örgütlerin bir bütün ya da alt sistemler açısından farklılaşması dört boyutta incelenebilir. Bunlardan ilki; "ilke", "yöntem" ve "ilişkilere verilen önem" ile örgüt yapısının biçimselliğidir. İkincisi amaçlar doğrultusunda pazar, maliyet ya da yatırım amaçlarına yönelme boyutudur. Örgütün zaman karşısındaki yönelimi üçüncü boyutu, çalışanlar ile yöneticilerin arasındaki ilişkilerin niteliği olarak tanımlanan kişiler arası yönelim ise dördüncü boyutu oluşturmaktadır (İçin, 2008: 113-114).

Yeni kurumsallaşma yaklaşımında örgütlerin karmaşıklaştıkça tutarsızlaştıkları belirtilmektedir. Örgütlerdeki alt birimlerin çoğalmaları ve farklılaşmaları karmaşıklığın arttığı, farklılaşmanın olmaması ise sadeliğin göstergesidir. Değişik alt sistemlerin çevrelerindeki diğer alt sistemlerle oluşturacağı ilişkilerin çeşitliliği arttıkça, açık ve anlaşılır olan yalın örgüt yapısından uzaklaşılacaktır (Selznick,1996: 275). Can (1999: 53-54) dış çevrenin karmaşık ve hızlı değişime konu olduğu durumlarda örgütsel

bölümlerin belirsizliği azaltmak için uzmanlaşmaya yöneldiklerinden bahsetmektedir. Farklı işlevsel bölümlerin biçimsel yapıları ile bu bölümlerdeki yöneticiler arasında oluşan bilişsel ve duygusal farklılıkları, örgütsel farklılaşma olarak tanımlamaktadır. Ancak aşırı farklılaşma sonucu bölümler arası eşgüdümün sağlanması zorlaşmakta ve istenilen düzeye gelmesi için daha fazla kaynağa ihtiyaç duyulmaktadır.

Örgütler bir bütün olarak varlıklarını sürdürebilmek için sürekli olarak değişen dış çevre koşullarına uyum sağlayabilecek alt birimlere ihtiyaç duymaktadırlar. Farklı amaçları gerçekleştirmek için oluşturulan bu alt birimler ve bunların iş akışları, kontrol mekanizmaları, farklı dış çevrelerle ilişkileri, örgütleri bir bütün olarak karmaşıklığa sürüklemektedir. Örgütlerde fonksiyonlar, çeşitlilik ve ilişkiler arttıkça, küçük bir aksaklığın genel yapıyı olumsuz etkilememesi için daha yalın, anlaşılır bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir.

Örgüt yapısındaki temel ilişkiler basit ve anlaşılır biçimde tasarlanmalıdır. Dolaylı ve üstü kapalı ilişkiler örgüt çalışmasını yavaşlatacaktır. Örgütte kademelerin artması da bilgi ve veri akışında aksaklıklara yol açabilir ve bu nedenle örgütün amaçlarının gerçekleşmesi olumsuz yönde etkilenebilir (Şimşek, 1998: 147).

Örgütlerin karmaşıklığını ya da basitliğini belirlemede, örgütün tamamının ya da herhangi bir alt sisteminin yapı ve işlev yönünden farklılaşması ile bu sistemlerde çalışanların zihinsel ve duygusal yönelimlerinin değişmesi ve rasyonelliği ön plana çıkarmaları göz önünde bulundurulur. İşletmelerin etkinliklerinin artırılabilmesi ve karmaşıklıklarının azaltılabilmesi mümkün olan en sade ve yalın örgütlerle gerçekleştirilebilir. Bu noktada örgütlerin çevresel farklılaşma düzeyini dikkate alarak sade bir örgüt yapısı kurmaları kurumsallaşma göstergelerinden biri olarak ortaya çıkmaktadır (Canvar Kahveci, 2007: 50).

1.4.3. Özerklik/Bağımlılık

Bir organizasyonu diğerlerinden ayıran kendine özgü değerlerin toplamı, o işletmenin özerkliği anlamına gelmektedir. Kurumsal kimlik olarak ifade edilen bu özerklik, işletmenin logosunu, renklerini, başlıklı kâğıdını, binaların genel iç ve dış görünümünü vb. ifade etmektedir (Özdevecioğlu, 2004; 119). Garih'e (1995) göre örgütlerin kurumsallaşma sürecinde çevre unsurlarına uyum sağlamaya çalıştıkları göz önünde bulundurulursa bu süreçteki örgütleri birbirinden ayıran temel özelliklerin kurum kimliği ve özerklik olduğu söylenebilir. Kurum kimliği, bir örgütün ilişkide bulunduğu iç

ve dış çevrede kendi hakkında oluşan imajdır (İçin, 2008: 115). Bir diğer bakış açısına göre özerklik, örgütlerin kendi çıkar ve değerlerinin özelliği ile diğer örgütlerden ayırt edilebilir olmalarının yanı sıra, örgüt alt kademelerinde belirli süre hizmetle kazanılan kurumsal liderlik kadrosuna sahip olmayla da kazanılabilecek bir özelliktir (Sağlam, 1979: 116).

Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan örgütler yönetim özgürlüklerini ellerinde bulunduran, kendilerine özgü özelliklere ve işlevlere sahiptirler. Kurumsallaşma sürecinde bu örgütlerin yöneticilerinin karar vermede kullandıkları öncelik, örgütlerin diğerlerinden farklı bir kimlik kazanmasında önemli rol oynar (Selznick, 1996: 270-271).

Faaliyetlerle ilgili resmi ve yasal düzenlemeler, faaliyetlerin içinde yapıldığı benzer sosyo-kültürel çevrenin etkileri, benzer ekonomik şartlara ve tercihlere sahip müşterilere hitap etme, örgütlerin diğer örgütlerle benzerliklerini besleyen temel öğelerdir. Bu genel benzerlik öğelerinin dışında örgütlerin diğer örgütlerden farklılığı ise diğer örgütlerin sahip olmadığı bir üstünlük durumu olacaktır. Bu durumda sıradan örgütlere göre önemli ayrıcalık ve üstünlükleri ile yarattığı katma değeri çok olan, başkalarının işlerini yapmak yerine kendisi “işveren” konumunda olan örgütlere kurumsallaşmış demek mümkün olabilmektedir (Eroğlu vd., 2005: 460-461).

Örgütlerin geleceği hakkında karar verme yetkisi ile yöneticiler örgüt misyonu ve amaçları çerçevesinde aldıkları kararlarla örgütün diğer örgütlerden farklı bir kimlik kazanmasına çalışırlar. Yüksek kurumsallaşma düzeyine ulaşan örgütler bünyelerinde özerk bir yapıyı barındırırken kurumsallaşma düzeyleri düşük örgütler ise bağımlılıktan kurtulamazlar ve diğer örgütlerin taklitçisi olmaktan öteye gidemezler (Şahman vd., 2008: 7, Canvar Kahveci, 2007: 51).

1.4.4. Birlik/Çözülme

Kurumsallaşma açısından örgütlerde birliğin önemi özellikle iki durum için belirtilmiştir. Bunlardan ilki genel olarak örgütlerin nihai amaçlarına ulaşabilmelerini sağlamak amacıyla farklılaşmış alt birimlerin bütünlük sağlamasıdır. Bu bütünlüğün sağlanması için, çatışmaların çözümünde asgari uzlaşmanın sağlanabilmesi gereklidir. Bütünlüğünü sağlayan ve birlik halinde olan örgütlerin, bunu sağlayamayan, çözülme durumunda olan örgütlere göre daha kurumsal olduklarının söylenebilmesi de ikinci durumu ifade etmektedir.

Can (1999: 54) bütünleştirmeyi bölümler arası işbirliğinin sonucu olarak açıklamaktadır. Lowrance ve Lorsch'a göre bir örgütün içyapısındaki farklılaşma ve bütünleşme dinamik, değişken ve belirsiz çevre koşullarında gerekli olurken, durgun ve belirli çevre koşullarında fazla gerekmecektir. Diğer bir deyişle farklılaşma ve bütünleşmenin biçimlenmesinde ilgili çevre öğelerinin rolü bulunmaktadır.

Her sosyal grup içerisinde yaşanan çatışmalarda belli bir düzeyde uzlaşma ya da çatışmaların çözümünde izlenecek yollarda ortak özelliklere sahip yöntemlerin kullanılması gerekli koşuldur. Ancak kurumsallaşmadan bahsedebilmek için belli bir düzeyde uzlaşmanın beklenmesinin yanı sıra uzlaşmazlıkların çözüm yollarında izlenecek usullerin aynı fonksiyonel sınırlar içinde geliştirilmesinin gerekli olduğu ileri sürülmüştür (Yarar, 2008: 24; Şahman vd., 2008: 7).

Özen ve Yeloğlu'nun (2006: 46) yaptığı analize göre ise örgütler, örgütsel alandaki aktörlerin zorlayıcı, normatif ve taklitçi eşbiçimlilik baskıları nedeniyle kurumsallaşmakta, daha sonra da çıkarları zedelenen kurumsal girişimcilerin eylemleri ya da kurumsal alanın içsel çelişkileri nedeniyle yapıları aşınmakta ve çözülmektedirler. Ayrıca kurumsallaşma bir süreçtir ve örgütler kendi doğalarında inşa ve çözüme dengesi içinde bir değişim yaşamaktadırlar.

1.5. İşletmelerin Kurumsallaşma Amaçları

Ulukan (2005: 34) çalışmasında kurumsallaşmanın olası yararlarını belirlemeye çalışmıştır. Bunlar; kontrolü sağlamayı kolaylaştırmak, işbölümünü daha sıkı işletmek, örgütün büyümesini, sistemli çalışmasını ve devamlılığını sağlamak, hata yapma oranını düşürmek, işlerin yetkin kişilerce yerine getirilmesini sağlamak, yetki sorumluluk alanlarının açıklığını ve denkliliğini sağlamak, örgüt hedeflerine ulaşmayı, dışa açılmayı ve karar almayı kolaylaştırmak, farklı bakış açılarını ortaya çıkarmak ve verimliliği artırmaktır.

Fındıkçı (2005), kurumsallaşmanın her örgütün içinde bulunduğu koşullara uygun hazırlandığında amacına ulaşabileceğini, çalışanları eğitimlerine, deneyimlerine ve işe olan eğilimlerine göre değerlendirmeyi ve adil ve sağlıklı bir ücret politikasının uygulanmasını sağlayabileceğini belirtmektedir. Ayrıca kurumsallaşma, profesyonellerin karar alma mekanizmasında kısmen yer almasını sağlayarak çalışanların ileriye dönük bakabilen, fikir üreten, ürettiği fikri üretime geçirebilen kişilerden oluşmasını sağlamaktadır. Örgütle ilgili kararların dışarıdan objektif değerlendirilmesini sağlayarak

örgütün rekabet ortamı içinde başarı şansını arttırmaktadır. Örgüt için yenilik sağlanarak, örgütün sürekli değişmesini ve gelişmesini destekler. Örgütlerin, sürekliliğine katkısı olan nesiller arası devrinin sağlıklı ve sorunsuz yapılması yine kurumsallaşma ile sağlanabilmekte ve doğru risk alabilmenin şartları belirlenebilmektedir. Tüm bu yararların yanı sıra kurumsallaşmanın, her örgüt için aynı şekilde işleyemeyecek olması, kısa dönemde maliyetlerde artışa neden olabilmesi ve örgütü kuran girişimciler için işi profesyonellerle paylaşmak ve danışmanlık hizmeti almayı zorlaştırabilecek olması bu sürecin dikkatle ele alınmasını gerektirmektedir. Kurumsallaşma sürecinin özellikle sadece meşrulaşma amacına ulaşmak için uygulandığı ancak tam anlamıyla içselleştirilemediği hallerde ise çalışanların motivasyonları ve verimleri düşebilmekte ve bu nedenle örgütün ileriye görmesinde engeller oluşarak örgütün sürekliliği azalabilmektedir (Ak, 2010: 99-101).

Meyer ve Rowan (1991) kurumsallaşmış kurallara bağlılık nedeni ile örgütlerde etkinlik ve verimliliğinin çatışma halinde olacağından, etkinlik ve verimlilik artışı için faaliyetleri kontrol etme ve eşgüdümlemenin kurumsallaşmanın unsurlarına uyumu zayıflatacağından bahsetmektedirler (Ulukan (2005: 32). Türkiye’de ise kurumsallaşma kavramının yerine getirilmesiyle, sürekliliğin sağlandığı belirsizliklerden uzak, etkin ve verimli faaliyet gösteren ve kararların alınmasında kişisellikten uzaklaşma çabalarının algılandığını belirtmektedir.

1.5.1. Meşrulaşma

Kurumsal kuramı ilk formüle eden çalışmalara göre (Powell ve DiMaggio,1991, Meyer ve Rowan, 1991, Meyer ve Scott, Zucker, 1991), örgütlerin yapı ve süreçleri, içinde buldukları kurumsal çevreye uyumları sonucunda biçimlenmektedir. Kurumsal çevre, modernleşme süreciyle birlikte örgütlerin dışında ve üzerinde oluşmuş, olduğu gibi kabul edilen ya da kanıksanan, ussallaştırılmış yapıları, kuralları, normları, inançları ve efsaneleri içeren bir çevredir ve örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için teknik verimliliğin yanı sıra bu çevredeki kurumlara uyum göstererek “meşru” olmayı da gerekmektedir. Bu meşrulaşma, aynı örgütsel alanda bulunan örgütleri benzer kurumlara uyma sebebi ile yapısal açıdan eşbiçimli hale de getirebilmektedir (Özen, 2004: 89-90).

Örgütler toplumsal normlara uyumlu normlar geliştirerek kurumsallaşabilmektedirler (Apaydın, 2007: 32). Meşruluk örgütlerce gerçekleştirilen eylemlerin çevrelerince kabul görmelerini sağlamaktadır. Diğer bir deyişle meşru

örgütler, uygun eylemleri gerçekleştirmekte ve bu sayede çevreleri tarafından kabul görmektedirler. Meyer and Rowan (1977), örgütlerin eylemleriyle sosyal olarak belirlenmiş ve kabul edilmiş hikâyeleri yarattıklarını belirtmektedirler. Her ne kadar örgütler farklı davranışlar sergileseler de, bu hikâyeler örgütlerin meşruiyetini doğrulamak için yaratılmaktadır. Bu durum DiMaggio ve Powell'in (1983) eşbiçimlilik (izomorfizm) kavramını yaratan temel fikirdir. DiMaggio ve Powell örgütlerin kendi çevrelerinde meşruiyet kazanmak için benzer davrandıklarını ileri sürmektedirler. Aslında örgütsel eşbiçimlilik, sosyal meşruiyet için yapılan örgütsel rekabettir (Farashahi vd., 2005: 3-4).

Saatçioğlu (2004: 102) kurumsal bakış açısının, nesnelere ve fikirlerin bilişsel olarak sorgulanmadan kabul görülmelerini bunların meşruiyet kazanması olarak kabul ettiğini belirtmektedir. Meyer ve Rowan (1977), Meyer ve Scott (1983), DiMaggio ve Powell (1983), Zucker (1983)'e göre dışsal meşruiyet genç örgütler için kritik bir problemdir. Örgütler büyüdükçe diğer örgütlerle güçlü ilişkiler geliştirmekte ve güç hiyerarşisinin bir parçası olduğundan bu örgütlerin eylemleri güçlü kolektif aktörler tarafından onaylanmaktadır. Bu durum yaşlı örgütleri daha meşru göstererek onların kamu ve resmi kaynaklara erişimini artırmakta, seçme baskılarını azaltmakta ve hayatta kalma şanslarını artırmaktadır. Örgütlerin yeniden yapılanma süreçleri ya da genel olarak içsel değişim süreçleri meşrulaşma ile sistematik olarak ilişkilidir (Singh vd., 1996: 171-173).

Boddeyn ve Brewer (1994) ve Milne ve Patten (2002)'ye göre meşrulaşma, örgütlerin kaynaklara ulaşmasını ve yaşamını devam ettirmesini sağlamaktadır. Bu da örgütlerin performansını etkilemektedir. Örgütler kaynak sağlayıcıların güvenini meşrulaşarak kazanıp daha fazla finans ve insan kaynağına ulaşabilmektedir. Kaynak bağımlısı örgütler, davranışlarını başkalarının taleplerine uydurma ve örgütün eylemlerine kısıtlar yaratan bağımlılıkları yönetme çabası içerisinde. Örgütlerin kaynakları kısıtlı olduğunda ya da kaynağın örgütler için önemi arttıkça bu kaynaklara sahip olan tarafların örgütler üzerinde kontrolü artmaktadır. Daha büyük sistemden gelen kaynakları kullanabilmeleri ve eylemlerini çevrelerine kabul ettirebilmeleri için örgütlerin meşru olması gerekmektedir (Apaydın, 2007: 32). Örgütler farklı davranışlar sergileseler de hepsinin amacı meşruluklarını teyit ettirmektir (Farashahi vd., 2005: 3).

1.5.2. Tahmin Edilebilirlik Kazanma

Örgütlerin hukuki ve sosyal çevrenin gerektirdiği yapıya kavuşmak için faaliyetlerini düzenlemeleri, onların aynı zamanda iletişim halinde oldukları tüm çevre unsurları tarafından meşru olarak algılanmalarını sağlamaktadır. Meşruiyet, diğer bir deyişle kabul görme; faaliyetlerin onaylanmasını ve örgütlerin gelecek faaliyetlerinin de kurallar, normlar, değerler ve inançlar bütünlüğüne uyacağını yansıtmaktadır. Bu durum örgütlerin faaliyetlerinin tahmin edilebilir olacağını belirtmektedir.

Kişilerin ve örgütlerin ilişki içinde buldukları örgütlere güven duymaları, toplumsal norm ve değerlere uyan bu örgütlerin gelecek faaliyetlerini öngörebilmeleri ile mümkün olabilmektedir. Özellikle de küreselleşmenin getirdiği sayı ve çeşitlilik açısından farklılık gösteren birçok örgütün bulunduğu, yoğun rekabetin yaşandığı pazarlarda daha önceki faaliyetleri ile gelecek faaliyetlerinin tahmin edilebileceği izlenimini paydaşlarına hissettirebilen örgütler bunu, tercih edilme konusunda avantaj olarak kullanabileceklerdir.

Kimberly (1979) kurumsallaşmayı, yeni norm, değer ve yapıların mevcut norm, değer ve yapı şekilleri ile birleşmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç sosyal ilişkilerde istikrar ve tahmin edilebilirlik sağlamakta ve buna bağlı olarak her iki taraf için de çoğu açıdan avantajlı olan bu ilişkilerin devam etmesi anlamına gelmektedir (Apaydın, 2007:8).

1.5.3. İstikrar Kazanma

Hannan ve Freeman (1977) örgütlerin yapısal ataletsizliklerinin büyük değişiklikler yapmalarını zorlaştıran tipik özellikleri olduğunu öne sürmektedirler. Yüksek derecede güvenilirliğe ve hesap verilebilirliğe sahip örgütler, örgütsel çevre tarafından tercih edilen örgütlerdir. Yüksek güvenilirlik ve hesap verebilirlik zaman içerisinde tekrarlanabilmeyi ve istikrarı sağlamaktadır. Örgütler yaş olarak büyüdükçe örgüt üyelerinin birbirlerine olan güven duygusu ve işbirliği artacağından ve örgüte özgü yetenek ve rutinler öğrenileceğinden, yapıların tekrarlanabilirliği de artmaktadır. Diğer bir deyişle yaşlı örgütler daha yüksek yapısal durgunluğa ve düşük yok olma oranına sahiptirler. Her ne kadar tekrarlanabilirlik zamanla iç örgütsel süreçlerden yükseliyorsa da, bazı önemli örgütler dış süreçlere bağlı yenilik eğilimindedirler (Singh vd., 1996: 171-173).

Kimi araştırmacılar istikrarı örgüt yapısının zamanla sabit kalması olarak

açıklamaktadır (Scott, 1987). Örgütlerin çevreye uyum süreci olarak tanımlanan kurumsallaşma kuramında istikrar amaç olarak belirtilmektedir. Burada sözü edilen istikrar kavramı, değişim karşısında direnç göstererek sabit kalmak olarak değil, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için koşul olan çevreye uyumda değişimi sağlarken yetenek ve tecrübelerin kullanılması ve bunlara yeni deneyim ve bilgilerin eklenmesi (Apaydın, 2009: 10) olarak tanımlanmaktadır. Eğer örgütler mevcut yetenek ve tecrübelerini bir tarafa bırakarak, her şeye yeniden başlama yoluna giderlerse, örgüt içerisinde kargaşa oluşmakta ve örgüt verimliliği ve etkinliği azalmaktadır (Apaydın, 2007: 37).

1.5.4. İşletme Kaynaklarını Artırma

İşletmelerin kurumsallaşmadaki amaçlarından birisi de kaynaklarını artırmak istemeleridir. Çünkü örgütsel çevrede, kurumsallaşma sayesinde meşruiyet kazanan ve istikrar sağlayan örgütler, kendilerine duyulan güven ile finans kaynaklarına, kaliteli personel kaynağına ve doğal kaynaklara erişimlerini artırabilirler. Çevre tarafından güvenilir kabul edilen örgütlerin dış çevreye bağımlı olarak elde etmesi gereken kaynaklara rahat ulaşmaları, onların faaliyetlerini başarılı bir şekilde sürdürmeleri için temel amaçları haline gelebilir.

Ruerkert vd. (1985)'e göre kaynakları düzenleyen kişi ve kurumlar, meşru, uygun ve tahmin edilebilirliği yüksek olan örgütlere güven duyacağından, bu örgütlere yatırım yapma ve onlarla uzun süreli ilişkiler yürütme konusunda istekli olmaktadır. Eğitimli insanların da çalışacakları kurumları seçme kriterleri arasında bu özellikler bulunmaktadır (Apaydın, 2009: 10). Örgütler hem örgütsel işlevlerin gerçekleştirilmesinde hem de gerekli yönetsel becerilerin sağlanmasında nitelikli insan kaynağına gereksinim duymaktadırlar. Aynı zamanda hızlı örgütsel büyümeye katkı sağlayacak uygun finansal kaynaklar da önemlidir. Mal ve hizmet üretiminde kullanılmak üzere elde edilecek diğer kaynaklara ulaşmada güçlükler yaşandığı dönemlerde, kurumsallaşma düzeyi, çevredeki diğer örgütlere göre daha yüksek olan örgütler, bu özelliklerinin sağlayacağı faydalardan yararlanabilirler (Can, 1999: 49).

1.5.5. Uyumlu Olma

Sağlam (1979: 83-103) örgütsel değişmeyi örgütün iç çevresine uyum ve dış çevresine uyum olarak iki açıdan ele almaktadır. Örgütün iç çevresine uyumu, örgütün unsurlarında, biçimsel ve doğal örgüt yapısında ve bunların etkileşimlerinde oluşan bir

değişikliğe örgütün bir bütün olarak kendini uydurması (adaptation) olarak tanımlanmaktadır. Dış çevreye uyumun sağlanması ise örgütün sistem olarak varlığını sürdürme, koruma ve gelişme gereksinimini gerçekleştirmek için etkileşimde bulunduğu dış çevresindeki değişme ve gelişmelere ayak uydurması olarak ele alınmaktadır. Bu uyum süreci; örgütsel amaçlarla, dış çevrenin kendi gereksinimlerine dayanan baskıların uzlaştırılması ve bütünleştirilmesi yoluyla gerçekleştirilebilecektir. Bu durumda örgütler kurumlaşma ile çevreyi etkileri altına almanın yollarını aramaktadır.

Kaynak yönünden karşılıklı bağımlılık içinde olan örgüt ve çevre ilişkisinde karşılıklı alışveriş tehlikeli duruma geldiğinde örgüt, dış çevrenin etkilerine karşı korumasız kalmaktadır. Örneğin çevredeki diğer bazı örgütler, örgütün ihtiyacı olan kaynakları denetim altına aldıklarında bu örgütlerin (çevrenin) örgüt üzerinde güç sahibi olmaları kaçınılmaz olacaktır. Özellikle dışa bağımlılık büyük ve değişken olduğunda, bu bağımlılığın azaltılması için bazı girişimlerde bulunmak gerekecektir. Bu bağımlılığın azaltılması için örgüt yapısı, faaliyetler, politikalar, planlama ve öngörüler değiştirilerek çevreye uyum sağlanabilmektedir (Can, 1999: 52).

Meyer ve Rowan (1977) örgütlerin; ihtiyaçları olan kaynaklara ulaşarak varlıklarını sürdürebilmek ve bu sürdürülebilirlik sırasında çevresel unsurlar tarafından kabul edilebilir olmak (meşrulaşmak) için pozisyonları, politikaları, program ve prosedürleri ile modern toplumlardaki kurumsallaşma kurallarına uymak zorunda olduklarını savunmaktadır (Scott, 2004: 6). Bu sayede örgütler teknik açıdan yeterli düzeyde olmasalar bile kurumsallaşmanın gerektirdiği dışsal değerlendirme kriterleri (sertifikalar, belgeler, ödüller gibi) ile meşruluklarını ve hayatta kalma çabalarını güçlendirmektedirler (Özen, 2007: 255-256).

1.6. Kurumsallaşma Süreçleri

Genel olarak örgütlerin değişen dış çevre koşulları ile birlikte faaliyetlerinde, uygulamalarında, teknolojilerinde ve yapılarında değişiklik yapmaları, onların kurumsallaşma sürecinde bulduklarını göstermektedir. Kurumsallaşma sürecinin temel unsurları olarak resmîlik kazanma, varlığın sürekliliği, değer özleşmesi ve kurumsal kimlik kazanmadan bahsedilmektedir.

1.6.1. Resmîlik Kazanma

İş dünyası, devleti temsil eden organların kanun, tüzük ve yönetmelikleriyle, içinde yaşanılan toplumun ahlak, kural ve gelenek görenekleriyle, kuruluşların bunlara göre kendi kendilerine yükledikleri kurallarla ve uluslararası kuruluşların kabul ettiği kurallarla yönetilmektedir (Mucuk, 1998: 11). İşletmeler kurumsallaşma süreçlerinde çevreleri ve toplum tarafından kabul görmelerini sağlayan bu kurallara uymak durumundadırlar.

Kuralların uygulanması ve örgüt faaliyetlerinin kamuyla paylaşılıyor olması ise denetim mekanizmalarının bu örgütler üzerinde çalışması demektir. Böylelikle kurallar, ölçüler ve korunacak değerler açık ve herkes tarafından benzer biçimde anlaşılacak kesin tanımlara ve sınırlandırmalara kavuşturulmaktadır (Yarar, 2008: 26).

Örgütler faaliyetlerini belirlerken hukuki yapılarının koşullarını göz ardı etmemeleri gerektiği için zaman zaman zorlayıcı durumlarla karşılaşabilirler. Ancak yine de toplumun yaşaması ve gelişmesi bakımından büyük önemi olan din, töre, gelenek, görenek gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen anayasa, yasa, tüzük, yönetmelik ve yönergelere uymak, diğer bir deyişle yönetsel ve örgütsel gerekleri yerine getirmek zorundadırlar. Kurumsallaşmanın resmîlik kazanma süreci bu unsurlara dikkat etmeleri ile gerçekleşmektedir (Canvar Kahveci, 2007: 51-52).

1.6.2. Varlığın Sürekliliği

Örgütlerin varlığını sürdürmesi, türleri ne olursa olsun ilk temel amaçlarıdır (Can, 1999: 63). Örgütlerin belirsizlik ve risklerle dolu dış çevre koşullarına uyum sağlayarak ayakta kalmaları ve varlıklarını sürekli kılmaları meşrulaşma, tahmin edilebilirlik, istikrar kazanma, örgüt kaynaklarını artırma ve uyumlu olma gibi kurumsallaşma amaçlarına ulaşabilmeleri için şarttır (Mucuk, 2008: 14).

Örgütün sürekliliğinin sağlanması, örgüt dışı unsurlar ile örgüt içi unsurlar arasındaki uyumu gerektirmektedir. Kurumsallaşan örgüt, iç ve dış unsurların analizini yaparak, güçlü ve zayıf yanlarını tespit ederek sürekliliğini ne şekilde sağlayacağını belirlemeye çalışır. Bu nedenle kurumsallaşan bir örgüt; varlığı üzerinde üyelerin her zaman canlı bir ilgi duymalarını sağlayarak, varlığına yönelik tehlikeleri azaltma ve uzun süreli amaçlarının gerçekleşmesini sağlama çabasıdadır (Yarar, 2008: 26).

Leblebici (2008:116)'nin açıklamalarında kimilerine göre örgütler belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulmuştur, kimilerine göre ise amaçlar bahanedir ve örgütler

kendileri için kurulmuşlardır. Başka bir deyişle örgütlerin varlığını sürdürmesi kuruluş amacından farklı bir amaca dönüşmekte, “varlığını sürdürmek” amaç haline gelmektedir.

Çevreye uyum ve bu nedenle değişim eşliğinde kurumsallaşma sonucunda, örgütlerin süreklilikleri ve hayatta kalmaları sağlanmaktadır. Uzun vadeli stratejik unsurlara önem vererek, güçlü, çevredeki değişime duyarlı, yeniliğe açık, etkili bir örgüt yapısının oluşturulmasının yanı sıra bu yapının ihtiyacı olan, uzun süreli ve istikrarlı bir yönetim felsefesinin, etkin bilgi sisteminin ve örgüt kültürünün oluşturulması gerekmektedir (Aygen, 2006: 90).

1.6.3. Değer Özleşmesi (Bireysel – Örgütsel Amaç Uyumu)

Örgütlerin temelini oluşturan bireylerin bu örgütlerde bulunmalarında öncelikli amaç kendi istek ve gereksinimlerini karşılamaktır. Misyon ve vizyonları doğrultusunda amaç ve hedeflerine ulaşmaya ve sürekliliklerini sağlamaya çalışan örgütler de bireylerden yararlanırlar. Diğer bir deyişle birbirinden karşılıklı yarar sağlayan birey ve örgütlerin etkinlik sağlanabilmesi için birbirine uyumlu amaçlara sahip olması gerekir (Canvar Kahveci, 2007: 52).

Örgütsel güvenin oluşması için, çalışanların örgütlerinin amaç ve hedeflerini iyi bilmeleri ve bu amaç ve hedeflerin bireysel amaç ve hedeflere ulaşmada rol oynaması gerekmektedir. Ancak bu durumda bireylerin örgütlerine olan inançları güçlü bir şekilde oluşarak, ortak değerler hissedilerek faaliyetler gerçekleştirilebilir ve çalışanların örgüte bağlılıkları ve verimli olmaları sağlanabilir. Aksi takdirde çalıştığı örgütün bireysel amaçlarına uyum sağlamadığını düşünen çalışan, güvensizlik içinde bulunarak faaliyetlerin etkinliğine odaklanmak yerine örgüt çıkarları ile paralellik göstermeyen bireysel çıkarlarının peşine düşebilir.

1.6.4. Kurumsal Kimlik Kazanma

Kimlik; herhangi bir nesneyi belirlemeye yarayan, onu türdeşlerinden ayıran özelliklerin bütünüdür. Bir örgütün kendisini temsil etme biçimlerinin bütünü, o örgütün kimliğini oluşturur. Örgütün kendisini temsil ederken nasıl algılanacağına yön veren faaliyetlerin bütünü ise kurumsal kimlik süreci olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal kimliğe sahip olabilmek için, öncelikle kurum olmak gerekir. Örgütte çalışanlar değiştiği halde örgütün varlığını sürdürme biçimi değişmiyorsa ve bu örgütün faaliyetlerini yönlendiren ilkeler ve onu diğerlerinden ayıran bir yapı, ilişki ve değerler sistemi (Canvar

Kahveci, 2007: 52) var ise, bu örgüt bir kurum olarak nitelendirilmektedir (Öztürk, 2006: 2).

Örgüt kültürü, bir örgütün üyelerinin paylaştıkları anahtar değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğu olarak tanımlanmaktadır. Örgüt üyeleri davranışları ile örgütün kültürel özelliklerini benliklerine sindirerek, davranışları için köklü gelenekler, ahlaksal tavırlar ve alışkanlıklar edinirler (Eren, 1997: 373). Erdoğan vd. (2006: 59) kurumsal kimliğin; kurumsal imaj aracılığı ile çevreye iletilen sembolik materyallerin kavranması ile anlaşıldığını ileri sürmektedir. Kurumsal kimlik, örgüt üyelerinin yöneticilerin çabaları ve yönetim vizyonlarından edindikleri fikir ve inanışlar arasında bir köprüdür ve bu etkilenmeler kurumsal kültür etrafında gerçekleşmektedir.

Örgütün kurum olarak ifade edilmesi ayırt edici bir kimlik kazanmasıyla gerçekleşmektedir. Yaş olarak genç örgütlerin kendilerine özgü düzenlemeleri, yerleştirmeleri ve kendi kimliklerini oluşturmaları, yaşı büyük olan ve yerleşmiş gelenek ve özellikleri bulunan kurumlara göre daha kolay olacaktır. Başka bir deyişle; Atılğan (2003: 102)'m üzerinde durduğu gibi genç örgütler kurum kimliği oluşturmada yaşı büyük örgütlere göre daha avantajlı olmaktadır.

1.7. Örgütleri Kurumsallaşmaya Zorlayan Unsurlar

Scott, kurumsal güçlerin örgütlerin yapılarını şekillendirdiği görüşüne ancak 1970'li yıllarda Meyer ile yaptığı çalışmalar sırasında vardığını belirtmektedir. Örgütlerin verimliğe ulaşmak için maruz kaldıkları teknik gereklilikler (zorlamalar), iş üniteleri ve eşgüdümlü düzenlemeler gibi çekirdek işlevleri şekillendirirken, kurumsal zorlamalar yönetim ve denetim gibi örgütlerin çevreleri ile ilgili yapıları şekillendirmektedir (Scott, 2004: 4-15). Kurumsal yaklaşım, örgütlerin yapı ve işleyişlerinin biçimlenmesinde verimlilik ve rekabet baskısı yaratan teknik çevrenin yanı sıra meşruiyet baskısı yaratan kurumsal çevrenin etkisine dikkat çekmektedir. Kurumsal çevre, örgütler ile devlet, meslek odaları, ticari birlikler gibi düzenleyici kurumların etkileşimiyle oluşmuş yapıları, kuralları, inançları, normları ve efsaneleri içermektedir. Aynı örgütsel çevrede faaliyet gösteren örgütler, bağımlılık nedeniyle mecbur oldukları zorlayıcı baskı, norm olarak kabul ettikleri normatif baskı ve model almaları nedeniyle maruz kaldıkları öykünmecilik baskı sebebiyle bu yapıları benimseyerek birbirlerine benzeme eğilimi göstermektedirler. Kurumların düzenleyici boyutu, yasalara, resmi kurallara dayanan yanını, normatif boyutu ahlaki doğrulara ilişkin yanını, bilişsel boyutu ise normal kabul edilen,

kanıksanmış yanını temsil etmektedir. Belirli bir kurum bu boyutlardan bir ya da birkaçını bünyesinde barındırabilmektedir (Özen ve Yeloğlu, 2006: 47-48). D'Aunno vd. (2000:679) örgütlerin temel faaliyetlerini kendi örgütsel alanlarındaki kabul edilmiş modeller ve kalıplara göre düzenlediklerini iddia etmektedirler.

Örgütlerin çevreleri ile bağlantılı olmaları ve bu nedenle çevrelerinden değişik şekillerde etkileniyor olmaları Greening ve Gray (1994: 469) tarafından kaynak bağımlılığı teorisi ile açıklanmaktadır. Kaynak sağlamaları nedeni ile dış çevreye uyum, zorunlu hale gelmektedir.

Oliver (1991: 151-152), kurumların, kurumsal baskılara çok farklı şekillerde tepki verdiğini, bu tepkilerin kurumsal baskılara ve normlara karşı tepkisiz kalarak pasif bir şekilde uymaktan, kurumsal baskıları ve kurumsal çevreyi değiştirme şeklinde aktif davranmalarına kadar değişik seviyelerde olduğunu belirtmiştir. Bu stratejileri kurumsal baskı ve isteklere tamamen uyma, kısmen uyma, kurumsal baskılara uymama, kurumsal baskı ve isteklere aktif olarak uymama, manipüle etme başka bir deyişle kurumsal baskı ve istekleri aktif olarak değiştirme şeklinde sıralamıştır.

Öncüleri Meyer, Rowan, Bergmann, Luckman ve Scott olan “Stanford modelinde” yaygın şekilde sembolik modeller ayımlandırılırken, DiMaggio and Powell organizasyonları daha etkin yapmaksızın birbirine benzer yaptığını öne süren, Stanford modeli ile bağlantılı bir süreç tanımı geliştirmişlerdir. DiMaggio and Powell, devlet ve profesyonel yapılar gibi kurumsal faktörlerden iletilen zorlayıcı ve normatif baskıların ya da benzer ya da ilişkili örgütlerden kaynaklanan taklitçi etkilerin açık ağ bağlantılarının önemine vurgu yapmaktadırlar. Hemen hemen aynı zamanlarda her iki taraftaki araştırmacılar örgütlerin daha sınırlandırılmış setlerine dikkatlerini yoğunlaştırmalarının önemini fark etmişlerdir. Kurumsallaşmanın erken formülasyonları tüm örgütlere uygulanabilecek argümanlar geliştirirken, DiMaggio and Powell’in “örgütsel çevre” (Bourdieu’un sosyal çevresinden etkilenecek) ve Scott ve Meyer’in “toplumsal sektör” (kamu politikası araştırmacılarının ve toplumsal çevre bilimcilerin çalışmalarından etkilenecek) kavramları ile kültürel ve şebeke sistemlerin uzmanlaşmış işlevler içeren çeşitli, bağımlı örgütsel yapıların bulunduğu sosyal olarak inşa edilmiş alanlara neden olduğu fark edilmiştir. Bu nedenle de kurumsal baskıların en güçlü etkilerinin olduğu alanlar incelenmiştir (Scott, 2004: 7).

Örgütlerin bazıları kuralcı, bazıları normatif bazıları da standart belirleyici gibi çeşitli kurumsal unsurlardan oluşurlar. Bu değişik özellikler aynı örgütsel alanın farklı

üyelerine birbirleriyle çatışma halinde, iç içe olarak ya da değişik şekillerde uygulanıyor olabilirler. Meyer ve Rowan (1983)'ın çalışmalarının bulgularına göre örgütsel çevreler çoklu kurumsal etkiler içerdiklerinde örgütler iç yönetim kapasitelerini geliştirmekte ve alanın üyeleri daha farklılaşmış olabilmektedir (Powell, 2007:3).

Kurumların düzenleyici boyutu, yasalara, resmi kurallara dayanan yanını, normatif boyutu ahlaki doğrulara ilişkin yanını, bilişsel boyutu ise normal kabul edilen, kanıksanmış yanını temsil etmektedir. Bu boyutlar DiMaggio ve Powell'ın (1991) tanımladığı zorlayıcı, normatif ve taklitçi eşbiçimlilik kavramlarıyla örtüşmektedir ve belirli bir kurum bu boyutlardan bir ya da bir kaçını bünyesinde barındırabilmektedir (Özen ve Yeloğlu, 2006: 48).

Tablo 1. Kurumsal Çevre ve Fonksiyonu

KURUMSAL ÇEVRE				
KURUMLAR	SÜREÇLERİ	FONKSİYONU	MEŞRULUK KAYGI KAYNAĞI	KULLANILAN MEKANİZMA
Düzenleyici	Düzenleme	Denge Düzen Toplumların devamlılığını sağlamak Sosyal zenginlik	Pragmatik	Yaptırım Teşvikler
Normatif	Geçerli kılma	Sosyal olarak kabul edilebilir davranışlar oluşturmak	Prosedürler	Yetki verme Edinme
Bilinçsel	Alışkanlık edinme	Eylemlerin az çaba harcayarak tekrar etmesi Belirli eylemlerin oluşması	Bilinçsel	Devre dışı bırakma Zihinde iz bırakma

Kaynak: Grewal ve Dharwadkar, 2002; Greening ve Gray, 1994; Koberg, 1987
(Aktaran Apaydın, 2007: 21)

Kurumsal çevre ve fonksiyonları Apaydın (2007)'nin derlediği şekilde Tablo 1'de gösterilmektedir. Scott (2008: 51)'un çalışmasında ise örgütleri kurumsallaşmaya zorlayan kurumların özellikleri Tablo 2'deki gibi belirtilmiştir.

Tablo 2. Örgütleri Kurumsallaşmaya Zorlayan Kurumların Özellikleri

	Düzenleyici	Normatif	Bilişsel
Uyumun kaynağı	Tecrübe	Sosyal yükümlülükler	Kanıksanmış ortaklaşa fikir
Düzenin kaynağı	Düzenleyici kurallar	Bağlayıcılığı olan beklentiler	Oluşturulan planlar
Mekanizma	Zorlayıcı	Normatif	Öykünmeci
Mantık	Aracılık	Uygunluk	Geleneksel inanç
Göstergeler	Kurallar, yasalar, yaptırımlar	Sertifikasyon, akreditasyon	Sosyal inançlar, faaliyetin paylaşım mantıkları
Meşruluğun Kaynağı	Yasal yaptırımlar	Ahlaken hükmetme	Anlaşılabilir, tanınabilir, kültürel destekli

1.7.1. Düzenleyici Kurumlar

Devlet ve devletin kurumları olarak hükümet düzenlemeleri, kanunî yükümlülükler ve benzeri faktörler örgütler üzerinde faaliyetlerini yönlendirmeleri yönünde baskılar oluştururlar (Arslan ve Sayılı, 2006: 273). Kurumsal yaklaşım ve kaynak bağımlılığı yaklaşımlarına göre örgütler, meşruluklarını elde etmek ya da sürdürebilmek amacıyla düzenleyici kurumların taleplerine uygun şekilde yönlenebilmektedirler. Aynı zamanda bu yönlendirme bazı yaptırımlar ile örgütlere zorunlu kılınmaktadır. Bu yaptırımlar bazen yasal bazen de zorla olabilmektedir. Bu baskılar örgütler arası uyum farkı, baskıların derecesi ve üst yönetimin deneyim ve takdirine bağlı olarak değişiklik göstermektedir (Greening ve Gray, 1994: 472-473). Düzenleyici baskılar çoğunlukla devletle ilişkilendirilmekte ve güçlü aktörlerin uyumluluğu sağlamak için yaptıkları baskı ya da tehditleri oluşturmaktadır (Lawrence vd., 2001: 628).

Scott (1995)'a göre kurumların düzenleyici yönü doğal olarak bireylerin ve örgütlerin davranışlarına yön veren kurallar ve yasal yaptırımlardır. Kurumlarının normatif yönleri ahlaki, mesleki ve etik sorumlulukları belirleyen meslek standartları, eğitim müfredatı ve profesyonel prosedürleri ile ilgilidir. Kurumların normatif yönleri hem en uygun davranışı hem de bu davranışın nasıl performans göstereceğini belirlemektedir (Farashahi vd., 2005: 11).

1.7.2. Normatif Kurumlar

Leblebici (2008: 115)'ye göre Fayol, Gulick ve Urwick gibi bazı yönetim kuramcılarının örgütlerin verimlilik ve etkinlik için nasıl olmaları gerektiği üzerinde duran çalışmaları deneye ve bilgiye dayalı olmaktan daha çok normatif özellikler göstermektedir. Normatif baskılar, profesyonel birliklerden kaynaklanan ve bu sayede aktörleri kendilerini onurlu hissetmelerine zorlayan kültürel beklentilerden gelmektedir (Lawrence vd., 2001: 628). Aynı zamanda eğitim yoluyla edinilen ve doğru olduğuna inanılan yapıların benimsenmesi normatif eşbiçimliliği doğurmaktadır (Özen ve Yeloğlu, 2006: 48).

Normatif eşbiçimlilik aslında profesyonelleşmeden kaynaklanmaktadır. Eğitim yoluyla ya da ticari kurumlar aracılığıyla profesyonelleşen kişilerin örgütlerin karar sistemlerinde etkili olarak iş görme yöntemlerini belirlemeleri ve zaman içerisinde örgüt değiştirerek, gittikleri örgütlere de bu yapıyı benimsetmeleriyle normatif eşbiçimlilik oluşmaktadır (Erel, 2002:5).

1.7.3. Bilişsel Kurumlar

Kurumların bilişsel yönleri anlam sistemlerinin aslını ve doğasını şekillendiren değerler, normlar, kültürel kurallar, semboller ve bilişsel çerçevelerle ilgilidir. Sosyal gerçekler bilişsel sistemler yoluyla içselleştirilmekte ve diğer sistemlere aktarılmaktadır. Bu durum örgütlerin konvansiyonal (uzlaşma ile ilgili) ve zorunlu eylemlerini açıklamaktadır. Bilişsel normlar politik, kültürel, kişilerarası ve örgütsel dinamiklere sahiptirler (Farashahi vd., 2005: 10-11).

Özcan (2011: 318) Meyer'in örgütü aktörlerin, faaliyetlerin ve ilişkilerin kültürel bir resmi olarak tanımlamasıyla normatif unsurların bulunmasına rağmen asıl olanın bilişsel unsurlar, başka bir deyişle kültürel eşleşme olduğunu belirtmektedir. Örgütün rasyonelliğini açıklayan etkinlik, verimlilik gibi kavramlar örgüte özgü olduğundan, yani dış dünyada geçerli olmadığından, kültürle ilgili kodlamalara uyan örgütler başarılı görülmekte, bu durum da örgütleri çevrelerinin kültürel yansımaları haline getirmektedir.

Aynı örgütsel çevre içerisindeki görece küçük örgütler merkezdeki öncü örgütler gibi ilkleri yaratma ya da modern olma baskısı yaşamayacaklarından yeni uygulamaları transfer etme ya da merkezdeki örgütleri taklit etme eğiliminde olacaklardır. Bir yapı ya da uygulamanın merkezdeki örgütler tarafından benimsenmesi bu yapı ya da uygulamayı

daha saygın ve güvenilir hale dönüştüreceğinden, bu yapı ya da uygulamaları benimseme yönünde normatif ve taklitçi baskılar da artacaktır (Özen ve Yeloğlu, 2006: 48-55).

Bilişsel unsurlar, mimikler, jestler, işaretler, sözcükler şeklinde karşılıklı etkileşimle oluşmakta ve sürdürülmektedir. Bilişsel unsurlarla beraber, aynı zamanda olaylara, fikirlere ve bireylere uygulanan ve objektif ve sübjektif olabilen yapısal kurallar da önemlidir. Örneğin; futbol maçında sportmenlik, maçı kazanma arzusu ve ofsayt gibi oyunu ve bireylerin rollerini oluşturan kurallar vardır (Gürol, 2005: 57, Çakır, 2011: 115).

1.8. Örgütlerin Çevreye Temel İki Tepkisi

Kurumsal teoride anahtar kavram “çevre ile etkileşim” dir. Kurumsallaşan örgütün çevresi tarafından kabul gördüğü ve süreklilik gösterdiği belirtilebilir. Ayrıca dış çevre örgütler için bir üst sistemdir ve bu nedenle örgütler dış çevrelerine uyum göstermek durumundadırlar. Örgütlerin dış çevrelerini etkilemesi ise ancak kendilerinin yeni bir teknoloji ya da düşünceyi uygulamaya koymasına ile mümkün olabilir. Burada bahsedilen çevre; Di Maggio ve Powell’in (1983) tanımladığı şekilde örgütün ihtiyaç duyduğu desteği sağladığı ve kurallarına uymak zorunda olduğu tarafların ve etkenlerin oluşturduğu bütündür (Yıldız ve Ünlü, 2011: 220).

Kurumsal kuramla ilgili yazında, eşbiçimlilik (isomorphism) kurumların birbirleri arasında veya içinde buldukları örgütsel alanın zorlayıcı (coercive), düzenleyici (regulative) veya normlara uydurucu (normative) baskıları doğrultusunda mevcut yapıları ya da uygulamaları taklit etmek durumunda olmalarını vurgulamaktadır. Kısacası, kurumların benzer diğer kurumları taklit etmeleri ya da örgütsel alan tarafından önerilen yapı veya uygulamaları kendilerine uyarlamaları meşruiyetlerini sürdürmelerini ve hayatta kalmalarını mümkün kılmaktadır (Sert, 2008:246).

Bayer (2003: 73-74) örgütlerin, çevrelerine uyum sağlamalarına etki eden faktörleri “yasallığın sağlanması” adı altında toplamıştır. Yasallık; örgütlerin faaliyetlerinin çevrede kabul görmesi, varlığının kabul edilmesi ve örgütün sektörde belirli bir yer edinebilmesi olarak tanımlanabilir. Kurumsallaşmanın temel göstergeleri olan resmîlik kazanma ve varlığın sürekliliği ile yasallık kazanmış örgütler toplumun güvenini kazanırlar ve benimsenirler. Aksi durumda ise toplum tarafından güven ilham etmeyen örgütler olarak görülürler. Dolayısıyla; işletmeleri çevrelerinden ayrı düşünmek imkânsızdır. Açık sistem yaklaşımına göre; işletmeler “entropi”ye uğramamak, yani varlıklarını sürekli kılabilmek için sürekli çevreyle iletişim halinde ve uyum içinde olmak

zorundadırlar. Bu zorunluluk aynı zamanda işletmeleri “homojen” (aynı cins) bir yapıya doğru götürmektedir. Bu durum da “izomorfizm”i ve sonuçta “institutional isomorphism – kurumsal eşbiçimliliği” ortaya çıkarmaktadır. Yani örgütler çevresel beklentilere ve yönlendirmelere cevap verirken kurumsallaşma süreçlerini de hızlandırmaktadırlar. Kurumsallaşma örgütün, toplumun kendisine yüklediği görevleri yapabilmesi ve kendisinden olan tüm beklentilere aynı anda cevap verebilmesiyle sağlanabilmektedir. Bu bekleyiş ve yönlendirmelerdeki unsurlar ise toplum-müşteriler, çalışanlar, hissedarlar, sektör ve devlet olarak sıralanabilir.

Kurumsallaşma teorisine göre; örgütlerin çevrece kabul görmüş inançlar, değerler ve kurallar bütününe uygun hale gelerek toplumsal olarak yapılandırılmış, belirlilik, kesinlik, anlaşılabilirlik ve durağanlık arz eden sistemler olması beklenmektedir. Örgütlerin çevredeki diğer önemli üyelerin onaylarını almak yoluyla kabul görmeleri ve bu sayede çalışmalarının onaylanması, piyasada güven kazanmaları ve böylece ekonomik açıdan başarılı olmaları; bu inanç, değer ve kuralları içselleştirip yorumlayarak uygulamalarıyla gerçekleşmektedir. Bu uygulamalar sırasında örgütler bir taraftan meşruiyet kazanırken diğer taraftan özellikle kendileri gibi aynı alanda faaliyet gösteren örgütlerle benzeşirler (Eroğlu vd., 2005: 457).

Orru ve arkadaşlarına göre çevresel baskılar örgütleri şekillendirmekte, dahası aynı örgütsel çevredeki örgütler baskılara cevap vermeye çalışırken yapısal benzerliklere sahip olmakta ve böylece benzeşmeye doğru gitmektedirler. Teknik çevre örgütleri “rekabetsel eşbiçimliliğe” iterken örgütler yoğun rekabet ortamında ya etkin yapı ve uygulamaları benimsiyorlar ya da daha iyi uyum sağlamış rakipler karşısında başarısızlık riskini göze alıyorlar. Kurumsal çevre, örgütleri sosyal baskılar ile şekillendirerek “kurumsal eşbiçimliliğe” sürüklemektedir. Benzer kuralcı ve düzenleyici baskılara yanıt vermeye çalışan aynı kurumsal çevredeki örgütler birbirlerine benzemeye başlamaktadırlar ya da belirsizlik durumundalarsa başarılı örgütlerin yapılarını kopyalamaktadırlar. Örgütler ya fon şirketleri gibi aktör örgütler tarafından dikte edilen yapıları ya da içinde buldukları sektör tarafından genel olarak kabul edilen yapıları benimsemektedirler. Kurumsal baskılar verimlilik ile doğrudan ilişkili değildirler, bununla birlikte uyum sağlamada başarısız olan başına buyruk örgütler de verimsiz örgütler olarak hayati riskler alabilmektedirler (Orru vd., 1991: 361-362).

1.8.1. Benzeşme (Eşbiçimlilik - İzomorfizm)

1960'lı yılların sonlarında “durumsallık” yaklaşımı ile 1970'li yıllarda ise “kaynak bağımlılığı yaklaşımı” ile açıklanan, desteklenen çevrenin örgüt üzerindeki etkisi görüşü, sonraki yıllarda “yeni kurumsal kuram” ile pekiştirilmiştir. Belirleyici çevrenin örgütler üzerindeki etkisi; onları homojen olmaya yönlendiren yapılar ve stratejiler uygulamaya yönlendirerek, birbirlerinden farklı da olsa örgütlerin benzer özelliklere sahip olması eğilimi olarak adlandırılan eşbiçimliliğe sürüklemesi şeklinde açıklanmaktadır (Arslan ve Sayılı, 2006: 270-271).

Hawley, izomorfizmi “aynı çevresel şartlar içinde, toplumdaki bir birimin diğer birimlere benzemesi için uygulanan baskı ve güç kullanımı süreci” olarak tanımlamıştır (Gürol, 2005: 116). DiMaggio ve Powell (1983) örgütsel eşbiçimliliği bir örgütün çevresindeki diğer örgütlere olan benzerliği şeklinde açıklamaktadır (Deephouse, 1996: 1024).

Toplumunu oluşturan kurum ve kişilerin uyum içinde olması toplumsal bütünlüğün gereğidir. Bu gereği yerine getirmek ve bunun bir sonucu olarak varlıklarını sürdürebilmek için örgütler, sürekli değişen örgütsel çevreye hem uyum sağlayarak hem de ondan destek alarak toplumsal bütünlük adına üzerlerine düşen rolü oynamaktadırlar. Çevre faktörlerini dikkate almak ve çevre değişikliklerine uyum sağlamak; yapısal düzenlemeleri ve uygulamaları meşru kılabilmek için örgütsel alanları yakından izleyerek teknolojik ve pazar koşullarının yanında, çevredeki baskın inanç ve değerlere uyma yoluyla sağlanabilmektedir. Özellikle aynı örgütsel çevre ile etkileşim içinde bulunan örgütler baskın inanç ve değerlere uyum sağlayarak meşruiyetlerini kanıtlamaya çalışırken bir yandan da birbirlerine paralel bir yapı ve işleyiş özelliği göstererek eşbiçimli hale gelmektedirler (Kurt ve Bayraktaroğlu, 2007: 221-222).

Örgütleri eşbiçimliliğe yönelten üç temel mekanizma politik etkiden, yasa ve hukuk kurallarından ve meşruiyet sorunundan kaynaklanan zorlayıcı eşbiçimlilik, belirsizliğe karşı standart tepkilerden kaynaklanan taklitçi eşbiçimlilik ve profesyonelleşmeye bağlı meslekleşmeden kaynaklanan normatif eşbiçimliliktir (Kurt ve Görmüş, 2010: 73). Yasa ve kurallar ile beliren zorlayıcı baskılar, belirsizlik koşullarında bir diğerini kopyalamadan alan taklitçi baskılar ve standartlara dayalı uygulamalardan kaynaklanan normatif baskılar kurumsal çevrelerde belirli yoğunluklarda yer almakta (Farashahi vd., 2005) ve belirli/yaygın bir örgütsel forma bürünme yönünde baskı üretmektedir (Kurt ve Görmüş, 2010: 73).

Arndt ve Bigelow (2000: 496) örgütlerin benzeşmeyi meşruiyetlerini sağlamak ve sürdürmek ve bu sayede belirsizlik nedeni ile yaşayabilecekleri negatif geri bildirimlere yanıt verebilmek için kullandıklarından bahsetmektedir. Örgütlerin birbirlerini taklit ederek çevreye uyum sağlama süreçleri onların yapılarında değişikliğe uğrayarak benzeşmelerine neden olmaktadır. Çevredeki önemli örgütlerin öngördükleri yapılara kavuşmaya çalışan diğer örgütler, mevcut çevrelerinde ya da başka bir çevrede kendilerinin “önemli örgüt (ana aktör)” olmalarını sağlayacak yaratıcı değişimlerden uzaklaşmaktadırlar (Eroğlu vd., 2005: 457).

1.8.2. Yapısal İkilik (Decoupling)

Örgütler bazı faaliyetlerini öncelikli olarak etkinliklerini arttırmak amacıyla ziyade meşruluklarını korumak için gerçekleştirmektedirler. Çünkü onların faaliyetlerine yön veren kurumsal aktörlerin bazı uygulamalarla ilgili yön verici rolleri bulunmaktadır. Kurumsallaşmanın oluşturduğu normların genel çevre için düşünüldüğü genel bakış açısında bu normlar örgütlerin teknik olarak işlevselliğinde tam olarak etkili olmayabilmektedir. Bu durumda örgütler, kendilerinin çevreleri tarafından zamanla kabul görüp benimsenmiş, güvenilir ve tercih edilen örgütler olmalarını sağlayacak meşruluklarını korumak amacıyla, biçimsel olarak gerekli düzenlemelere uyarken bir yandan da örgüt içerisinde daha farklı davranabilmektedirler. Scott özellikle büyük örgütlerin dış yatırımcıların da dikkatlerinin daha çok üzerlerinde olması nedeni ile kurumsal baskıları daha yüksek seviyede yaşadıklarını belirtmektedir. Büyük ya da küçük olsun örgütler, özellikle denetimin az olduğu durumlarda örgüt içi biçimsel olmayan yapı ile özellikle teknik açıdan kendilerine daha fazla çıkar sağlayacak uygulamaların bulunduğu bir süreci yaşamaktadırlar. Bu durum yapısal ikilik olarak tanımlanmaktadır (Greening ve Gray, 1994: 468-490, Westphal vd., 1997: 370-371). Apaydın’a (2007: 44) göre bu durum çevresel kurumların etkili uygulamaları ile engellenebilir.

Özen (2005: 257) örgütlerin kurumsal yapıları benimserken verimlikten taviz vermek durumunda kaldıklarından, aynı şekilde teknik verimliliği ön plana çıkardıklarında süreklilikleri için gerekli olan meşruluğu göz ardı etmek durumunda olduklarından bahsetmektedir. Bu durumda kısmi çözümler, törenselle kurallara uymayı ya da teknik gereklilikleri izlemeyi reddetmek, kurumsallaşmış yapı ile teknik verimliliklerin çeliştiği konusunda şikâyetçi olmak ya da teknik verimliliğin gerektirdiği öncelikli süreçleri seçerek ileride kurumsal yapıları benimsemek için söz vermek şeklinde

olabilir. Bu çelişki için kökten çözüm olarak yapısal ikilik (decoupling – ayırma) olan biçimsel yapıları günlük faaliyetlerden ayırma yoluna gidebilirler.

Meyer ve Rowan daha önceden Berger ve Luckmann (1967) ve Zucker (1977) gibi, kurumsallaşmış bir yapının etkililik ve gereklilik açısından sosyal bir grubun üyeleri tarafından zaten olması gereken bir özellik gibi görüldüğünü ve böylelikle bu yapıların durağan davranışsal modellerin önemli bir sebebi olarak hizmet ettiklerini düşünürken, daha sonraları, biçimsel yapıyı eylemden ayırmışlardır. Bu durum doğal bir belirsizlik yaratmaktadır. Çünkü kurumsallaşma tanımı, kurumsallaşmış yapıların eylemden ayrılmaya yatkın olması savı ile kendi içinde çelişmektedir. Kurumsallaşmış olmak için yapının eylem oluşturması gerekmektedir. Geertz (1973) ve Giddens (1979) da eyleme dönüşmeyen yapıların temel anlamda sosyal yapılar olmadıklarını belirtmektedirler (Tolber ve Zucker, 1994: 10-11).

1.9. Kurumsallaşmanın Unsurları

Apaydın (2008) yaptığı çalışmada kurumsallaşma konusunda birçok araştırma olmasına rağmen örgütlerin hedeflerine ulaşmalarında önemli birer araç olan kurumsallaşma unsurlarının yazında tam olarak belirlenmemiş olduğundan bahsetmiştir. Apaydın yaptığı sınıflandırmada kurumsallaşmayı biçimselleşme, profesyonellik, kültürel güç, hesap verebilirlik ve tutarlılık şeklinde beş unsurla ele almıştır. Tavşancı (2009) ise bütünleştirilmiş kurumsal kuramın önermeleri doğrultusunda kurumsallaşma düzeyini belirlediğini gözlemlediği on unsur kullanmıştır. Bu çalışmada ise Tavşancı (2009)'nın geliştirdiği ölçek kullanıldığı için ve farklı çalışmalarda yer alan başlıklara en kapsamlı şekilde değinildiği için kurumsallaşma düzeyini belirleyen unsurlar olarak aşağıdaki on unsur incelenmiştir.

1.9.1. Biçimsel Faaliyet Yapısı

Biçimsel faaliyet yapısı, Oldman ve Hackman (1981) tarafından örgütte tamamı yazılı iş tanımlarının ve yine büyük çoğunluğu yazılı olarak belirtilmiş kurallar ve prosedürlerin bulunma derecesiyle tanımlanmıştır (Wallace, 1995: 241).

Biçimsel faaliyet yapısı, örgüt eylemlerinin kurallar, standartlar ve sistematik prosedürlerle belirlenerek, örgüt içindeki değişik fonksiyonların koordinasyonunu sağlayacak şekilde yapıların ve çalışanların görev, rol, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi demektir. Biçimsel yapı, bireylerin önceliklerinden çıkartılarak belirlenen

kurallara bağlanmış olan örgütün işleyiş ve kontrolünü göstermesi açısından kurumsallaşmış değerleri yansıtmaktadır. Belirlenen kurallar sayesinde bireyler neyi nasıl yapacağını bilmekte, örgütün istikrar ve tahmin edilebilirlik kazanması ve daha uzun süre var olması sağlanabilmektedir. Bu da örgütün dengede kalması ve çevreye iyi adapte olmasıyla açıklanabilir (Apaydın, 2009: 11).

1.9.2. Biçimsel Organizasyon Yapısı

Biçimsel yapı çoğunlukla, organizasyondaki hiyerarşik düzeni, iş tanımlarını, görev dağılımlarını gösteren bir şema içerisinde tanımlanmaktadır (Grandien ve Johansson, 2010: 217). Biçimsel organizasyon yapısına sahip örgütler, ast-üst ilişkilerinin belirtildiği organizasyon şeması ve yazılı görev tanımları olan, faaliyetlerin belgelerle kayıt altına alındığı ve raporlama sisteminin düzgün bir şekilde işlediği örgütlerdir.

Açıktır ki, örgütlerin faaliyet alanları ve çeşitlilikleri arttıkça örgütsel yapı karmaşıklaşmaktadır. Bu karmaşıklaşmayı etkin şekilde yönetmek ve artan fonksiyonlar arasında eşgüdümü sağlamak için biçimsel bir organizasyon yapısına ihtiyaç vardır. Biçimsel organizasyon yapısının sağlanamadığı örgütlerde özellikle iletişimin kesintili gerçekleşmesi ya da hiç gerçekleşmemesi nedeniyle faaliyetlerde aksaklık, kişiler arası çatışma ve verimsizlik yaşanabilir. Hâlbuki iletişim, görevlerin ve örgütle ilgili diğer hususların çalışanlara aktarılmasında vazgeçilemez bir unsurdur (Elving, 2005: 131). Bu bağlamda biçimsel organizasyon yapısı, örgütü bir bütün halinde koruyacak doğru iletişimin kurulmasında da önemli rol oynamaktadır.

1.9.3. Profesyonelleşme

Profesyonelleşme, örgütteki iş ve işlemlerin o konuda uzman kişiler tarafından yerine getirilmesi, görev, yetki ve sorumluluk dengesinin uzmanlık esasına göre belirlenmesi anlayışına dayanmaktadır. Profesyonel yöneticiler, örgütün gelişmesi için iyi olan faaliyetler üzerine yoğunlaşmalı ve örgüt çalışanları tarafından alanında uzman bireyler olarak algılanmalıdırlar. Bu yaklaşım örgütün işleyişinde ve kurumsallaşması konusunda önemli bir gösterge olarak dikkati çekmektedir. Profesyonel yönetime geçiş, gelişen örgütlerde örgüt faaliyetlerinin kesintiye uğramasına ve bozulmasına neden olabilir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 500).

Weber'e göre profesyonelleşme örgütlerin rasyonelliğine katkıda bulunurken, örgütlerin rasyonelliği de mesleklerin gelişmesine, bu sayede profesyonelliğin artmasına katkı sağlamaktadır (Özkara ve Özcan, 2004: 201). Wallace'ye (1995: 231-232) göre ise

profesyonel otorite genellikle işe alınma ve yükselmeye beliren profesyonel standartlara bağlı değerlendirmelerle ilgili karar verme hakkıdır. Profesyonellerin hem otonomilerinin hem de otoritelerinin olması, başka bir deyişle hem karar verici olmaları hem de görevlerinin nasıl yürütüleceği konusunda yasal uzmanlar olmaları onların örgütlerine bağlılığını artırmaktadır.

1.9.4. Yetki Devri

Yetki devri, bir yöneticinin yetkilerini gerektiği zaman, faaliyetlerin verimli bir şekilde sürdürülebilmesi için beraber çalıştığı astına devretmesidir. İşe alım ve işten çıkarmalarda çalışanın bağlı olduğu/olacağı yöneticinin söz sahibi olması profesyonelleşme açısından da önemlidir. Çünkü çalışanı ile en yakın ilişki bağlı olduğu yöneticiye aittir ve örgütün verimliliği açısından yöneticinin işe alım ve işten çıkarmalarda söz sahibi olması önemlidir. Bununla beraber yetki devri, bir sorumluluk devri olmadığı gibi, düzgün planlanmış bir süreci de gerektirmektedir. Devredilen görevlerin açıkça tanımlanması ve sınırlarının belirlenmesi ile aynı zamanda bütünlüğün ve kalitenin sağlanmasındaki başarı faktörleri de belirlenmelidir (Muir, 1995: 6).

Yetki devrinin olmaması, genellikle, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki güven eksikliğine dayanmaktadır. Böyle bir durum örgüt üyelerinin bir yönetici veya çalışan olarak motivasyonlarını kaybetmelerine, bilişsel güçlerini göstermemelerine, sinizme ve kayıtsızlığa sebep olmaktadır. Yukarıdan kendisine yetki devredilmeyen yönetici ya da çalışan işlerini sadece görünüşte yerine getirmekte, yaşadıkları kayıtsızlıkla örgütün bütünlüğüne gerekli katkıyı vermemektedir (Pech, 2009: 27).

1.9.5. Kültürel Güç

Örgüt kültürü örgütün sahip olduğu etiği, değerleri, kuralları ve normları kapsar. Çalışanların benimsediği bir örgüt kültürünün olması, o örgütün kurumsallaşmasına da katkı sağlayacak güçlü bir kültürünün olduğunun göstergesidir. Ayrıca biçimsel yapılar da kültürel sistemlerce desteklenerek süreklilik kazanabilir (Güngör Ak, 2010: 78). Çünkü, paylaşılan temel varsayımlar dizisiyle örgüt içerisinde tüm çalışanların katılımını ifade eden bir sistem düşüncesi gerçekleşmektedir. Bu sistem içerisinde örgüt kültürüyle sadece mevcut normlar değil aynı zamanda örgütün gelecekteki normları da şekillenmektedir (Yin vd., 2014: 975).

Schein'a göre örgüt kültürü, "bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel

varsayımlardır” (Köse vd., 2001: 227). Örgüt çalışanlarının zor durumlarda bile örgüt kültürünü yansıtacak şekilde birlikte hareket etmesi ve doğacak sonuçlarla ilgili beklentileri aynı zamanda örgüte duydukları güvenle ilişkilidir. Asunakutlu (2006: 23)’ya göre çalışanların yüksek derecede güven duygusunu hissetmelerinde ve herkesin var olan yerleşik kurallara aynı hassasiyetle uymalarının sağlanmasında önemli rol oynamaktadır. Böyle bir kültürel güç, örgütün bütün unsurlarına etki eden, biçimsel ve biçimsel olmayan yapısını doğrudan şekillendiren ve örgütü geliştirip, geleceğe taşıyan önemli faktörlerden biridir (Grandien ve Johansson, 2010: 219).

1.9.6. Kurumsal Çevreye Uyum

Örgütlerin verimliğe ulaşmak için maruz kaldıkları teknik gereklilikler (zorlamalar), iş üniteleri ve eşgüdümlü düzenlemeler gibi çekirdek işlevleri şekillendirirken, kurumsal zorlamalar yönetim ve denetim gibi örgütlerin çevreleri ile ilgili yapıları şekillendirmektedir (Scott, 2004: 4-15). Kurumsal çevre, örgütler ile devlet, meslek odaları, ticari birlikler gibi düzenleyici kurumların etkileşimiyle oluşmuş yapıları, kuralları, inançları, normları ve efsaneleri içermektedir (Özen ve Yeloğlu, 2006: 47-48). D’Aunno vd. (2000: 679) örgütlerin temel faaliyetlerini kendi örgütsel alanlarındaki kabul edilmiş modeller ve kalıplara göre düzenlediklerini iddia etmektedirler.

Örgütlerin çevreleri ile bağlantılı olmaları ve bu nedenle çevrelerinden değişik şekillerde etkileniyor olmaları Greening ve Gray (1994: 469) tarafından kaynak bağımlılığı teorisi ile açıklanmaktadır. Örgütlerin, kaynak sağlamaları nedeni ile dış çevreye uyumu, zorunlu hale gelmektedir.

Örgütler kurumsal çevrelerinde bulunan düzenleyici aktörlerin beklentilerine uyarak, bu çevre ve toplum tarafından onaylanan meşru yapılara ulaşırlar. Meşrulaşma da örgütlerin ürün ya da hizmetlerinin talep edilmesi, marka değerinin artması ve varlıklarının sürekliliğinin sağlanmasına destek olmaktadır.

1.9.7. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı genellikle iki şekilde ele alınmaktadır. Bunlardan ilki, örgütlerin yasal sorumluluklarını yerine getirmesiyle ilgilidir. İkinci bakış açısı ise, ahlaki sağduyu bağlamındaki sosyal sorumluluktur (Zenisek, 1979: 359). Carroll (1979: 500)’a göre ise kurumsal sosyal sorumluluk, toplum tarafından işletmelerden beklenen ekonomik, yasal ve ahlaki yaklaşımlar ile hayırseverlik faaliyetleridir. Bu bağlamda, toplum yararını göz önünde bulundurarak gerçekleştirilen faaliyetler kurumsal

sosyal sorumluluk faaliyetlerini oluşturmaktadır. Toplum ve çevresel aktörler tarafından örgütlerin gerçekleştirmesi beklenen bu faaliyetler örgütlerin meşrulaşmasını kolaylaştırmaktadır.

Sosyal sorumluluk faaliyetleri toplum yararı güdülerek yapıldığından örgütlerin güvenilir olarak algılanmasına ve talep edilmesine neden olmaktadır. Alan yazında sosyal sorumluluk faaliyetlerinin yapılmasının performansı artırdığını gösteren çalışmalar yer almaktadır (Apaydın, 2008: 125-126). Günümüzde sosyal sorumluluk faaliyetleri sağlık, eğitim, tarım, çevre ve daha birçok alanda genellikle çocukları, engellileri ve yaşlıları kapsayarak gerçekleştirilmektedir.

1.9.8. Toplumsal Değer ve Normlara Uyum

Toplumsal değerler, ideal düşünme şekillerini belirleyen ve çoğunluk tarafından benimsenmiş ölçü ve standartlardır. Ayrıca, herkes tarafından onaylanmış olup, bireysel düşünce ve inançlara bağlı değildir. Toplumsal normlar ise, doğru ve yanlış ayırt etmeye yarayan kurallar, standartlar ve fikirlerdir (Tavşancı, 2009: 20). Sosyal bir yapı olan örgütler kurumsal çevrelerindeki ve hitap ettikleri toplumdaki değer ve normları dikkate alarak ve bu değer ve normlara göre davranarak kabul görürler.

Tutarlılık; örgütün hedef, amaç, misyon ve vizyonunun birbirleriyle ve çalışanların amaçlarıyla uyumlu olması, örgütün olaylara ve çevresel durumlara bu unsurlarla uyumlu biçimde tepkiler vermesidir. Öncelikle yöneticilerin kararları ile faaliyetlerinin birbirine uyması, kültürel güce sahip örgütün güvenilir ve saydam olması gerekmektedir (Güngör Ak, 2010: 80). Örgüt faaliyetlerinin örgütün iç ve dış çevresi tarafından kabul görmesi için de toplumsal değer ve normlara uyumun tekrarlanması yani tutarlı olması gerekmektedir.

1.9.9. Şeffaflaşma ve Hesap Verebilirlik

Şeffaflık kavramı açıklıkla ilişkilidir. Filorini, şeffaflığı gizliliğin bir karşıtı olarak ele almış ve örgüt kapsamında çevresel olarak tanımlayıp, iç ve dış süreçlerle etkileşim halinde olduğunu belirtmiştir. Şeffaflık işletmelerin doğru ilişkiler kurmasında olumlu bir güce sahiptir. Örgütler şeffaflıkla bir taraftan güven tesis ederken diğer taraftan da ilişki ağlarını göstererek sorumluluk almayı, işbirliğini, dayanışmayı ve taahhütleri yerine getirmeyi destekler (Jahansoozi, 2006: 943). Şeffaflaşma ilkesini benimseyen işletmeler bilgilerini paydaşlarıyla doğru zamanda ve doğru şekilde paylaşırlar.

Hesap verebilirlik ilkesi, karar veren ve kararları uygulayanların, verdikleri kararları ve yaptıkları faaliyetleri gerekçelendirebilmelerini ve bu faaliyetlerin sonuçlarından sorumlu olmalarını gerektirmektedir. Başka bir deyişle hissedar ve çıkar grupları örgüt karar ve faaliyetlerini sorgulayabilmektedirler. Bunlar, faaliyetlerin sorgulanması, gücün kullanımı ve yetki aşımı konusunda yaptırımlara sahiptir. Yöneticilerin beklenmedik ve gerekçesiz kararlar alma, kendi çıkarlarını örgüt çıkarlarının önünde tutma eğilimlerinin azalması ve hissedarlar ile yöneticiler arasındaki çıkar çatışmalarının azalması hesap verilebilirlik unsurunu gerçekleştirme amacı ile ilintilidir. Hesap verilebilirlik özelliğine sahip örgütlerin yöneticilerinin, çıkar sahiplerinin çıkarlarını gözettiği ve oluşturduğu raporların güvenilir olduğu düşünülebilmektedir (Doğan, 2007: 53-54).

Hesap verilebilirlik ve şeffaflaşma ilkesi, pay ve menfaat sahiplerinin firmanın finansal ve hukuki durumu ile ilgili olarak edinme haklarının bulunduğu bilgilere (ortaklık ve yönetim kurulu yapısı, insan kaynakları politikası gibi) zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir ve düşük maliyetli bir şekilde ulaşmalarını amaçlar (SPK, 2005:20).

1.9.10. Biçimsel Yapıya Uyum

Bir örgütte hitap ve selamlama biçimlerinin, ödüllendirme ve cezalandırma yöntemlerinin, karar alma biçimleri vb. eylemlerin o örgütün yapısını yansıtacak biçimde gerçekleşmesi o örgütün kurumsallaşmasında anlam ifade etmektedir. Burada bahsedilen kurumsallaşma, bu eylemlerin ahlaki olması ve tekrarlanarak alışkanlık haline gelmesidir (Ulukan, 2005: 31-32). Tekrarlanan ve yapılması beklenen bu eylemler standart eylemler olarak algılanmaya başlarlar ve bu eylemlere uyum, biçimsel yapıya uyumu ifade eder hale gelir.

Biçimsel yapıya uyum aynı zamanda işletmelerdeki toplantıların ciddiyetinin sağlanmasında, karar verme şekillerinin ve zamanlarının belirlenmesinde ve bu standartlara uyulmasında, böylece örgüt yapısının, işleyişinin ve yönetim sürecinin devamlılığının sağlanmasında etkilidir. Bir başka açıdan ise yetki devrinin sağlanması ve yetkiye uygun sorumluluğun yerine getirilmesi biçimsel yapıya uyumla gerçekleşir. Biçimsel yapıya uyum, bütün yönetici ve çalışanların kurumsal yapıya dâhil olmasını sağlar.

İKİNCİ BÖLÜM

SPOR KULÜPLERİNDE YÖNETİM VE KURUMSALLAŞMA

2.1. Sporun Tanımı ve Tarihçesi

Jay J. Coakley'in anlatımıyla, en geleneksel tanımlarda ve birçok kültürde spor, bireylerin katılımlarının içsel (bireysel zevk) ve dışsal (dışsal ödül) faktörlerin birleşimiyle motive edildiği, yoğun fiziksel çaba ya da görece karmaşık fiziksel yeteneklerin kullanımını içeren kurumsallaşmış rekabet faaliyetleri olarak tanımlanabilir. Sosyal yaşamın diğer alanlarından giderek ayrılan ve farklı ve ayrı bir sosyal alan oluşturan, sosyal aktivitenin kurumsallaşmış ve özelleşmiş bir alanıdır (Mukharji, 2009: 1874).

Spor; kişinin doğal çevresini beşeri çevre haline getirirken elde ettiği kabiliyetleri geliştiren, belirli kurallar altında araçlı veya araçsız, bireysel ya da toplu, serbest zaman faaliyeti olarak ya da tam zamanını alarak meslek şeklinde yaptığı, sosyalleştiren, toplumla bütünleştiren, ruh ve fiziği geliştiren rekabetçi, dayanışmacı ve kültürel bir olgudur (Erkal, 1982: 119). Diğer tanımlara göre ise spor; “belirli ölçüde fiziksel güç ve beceri gerektiren yarışmalı ve eğlenceli etkinlikler”, “fiziksel kondisyonu iyileştirmeyi amaçlayan, oyun, yarışma ve mücadele anlayışıyla yapılan fiziksel etkinlikler” ya da “çok çeşitli amaç ve araçlarla yapılan, önceden belirlenmiş ve benimsenmiş kurallara farklı derecelerde olsa da uymayı gerektiren, performansı artırıcı bedensel etkinlikler” olarak tanımlanmıştır. Burada sporun hem kültürel, hem fiziksel aktiviteye dayalı, hem de yarışmaya yönelik özellikleri kapsadığı belirtilmektedir (Kılıçgil, 1998: 8).

Spor ve fiziksel aktivitenin sağlıkla ilişkisinin yanında önemli olan diğer bir unsuru, bireyleri doğrudan ya da dolaylı olarak kendisine bağımlı kılarak, her zaman toplumun ilgisini çeken bir sosyal olgu olmasıdır. Bu olgu toplumun ihtiyaçlarını karşılayarak büyük bir toplumsal kurum olduğunu dünyaya kabul ettirmiş, toplumu yakından ilgilendiren davranış, düşünce, inanç ve simgeler geliştirmiştir. Diğer toplumsal kurumlarla ilişki halindedir ve o toplumun hukukundan, siyasetinden, ekonomisinden, demografik, kültürel, coğrafi yapısından ve çevresinden etkilenmektedir (Kılıçgil, 1998: 9).

Bu sebeple spor uluslararası yasaları, yönetmelik ve kurallarıyla, en rasyonel biçimde kurulup çalıştırılan kurumlar ve örgütleri içermektedir. Ancak yine bu kurum ve örgütlerin yapı ve işleyişlerinde, içinde buldukları kurumun geniş ve derin izleri barınmaktadır (Yetim, 2006: 140).

Sporun tarihsel süreç içerisinde doğuşu ve gelişimi insanın doğayla mücadelesi ile başlar. Tarihteki ilk sporlar ister araçlı, ister araçsız yapılsın, savunma ve saldırı kökenli olmuştur. En çarpıcı örnek, avcılarının yaklaşık elli bin yıl önce geliştirdikleri ve Mezolitik Çağ toplumlarının da önemli bir beceri saydıkları okçuluğun İ.Ö. 3000 yıllarında tunç teknolojisinin ürünü ve Mısır'da prenslerin ve soyluların hedef atışlarındaki başarılarının titizlik ve özenle kaydedildiği bir yarışma amacına dönüşmesidir (Fişek; 1998).

Sporun insan hayatına bu şekilde girişi ile beraber, okullarda beden eğitimi ve spor dersleri, fiziksel aktivitenin günlük yaşantıdaki kullanımı ve sağlık amaçlı çeşitli uygulamalar görülmeye başlamıştır. Özellikle Amerika'da başlayan spor yatırımları eğitimin dışına çıkmaya başlamış, ülkeler artık spor politikaları oluşturmak için çeşitli girişimlerde bulunmuşlardır. Modern olimpiyatların başlatılması sporun daha büyük kitlelere yayılması ve bir felsefesinin oluşmasını sağlamıştır. Spor olgusu gittikçe büyümüş, gerek hizmet, gerek üretim, gerekse örgüt açısından bir sektör halini almıştır (Basım ve Arğan, 2009: 5).

Serbest zaman değerlendirmede alternatif olarak kabul edilen spor, teknolojinin gelişmesine paralel olarak geniş kitlelere yayılmış ve bu sektör içinde yer alan kişi ve kuruluşlar zaman içinde değişime uğrayarak kulüpler birer işletmeye, taraftar ve izleyiciler ise birer tüketiciye dönüşmüştür. 1990'lı yılların başından bu yana profesyonel spor kulüplerinin şirketleşmesi ve halka arzı, aşırı yüksek bilet fiyatları ve yayın hakları spor endüstrisinin şeklini değiştirmiş ve diğer endüstrilerce de kârlı bir alan olarak görülmeye başlanmıştır (Alkibay, 2005: 84).

Ancak sporla ilgili bu hızlı gelişmelerin toplumsal açıdan yarattığı birtakım olumsuzlardan da bahsedilebilir. Örneğin; Hargreaves'e (1985) göre modern rasyonelleştirilmiş endüstriyel üretimin temel özelliklerinin hepsi çeşitli sporlarda tekrarlanmaktadır. Yüksek derecede uzmanlaşma ve standardizasyon, bürokratik ve hiyerarşik yönetim anlayışı, uzun vadeli planlama düşüncesi, bilim ve teknolojiye artan düzeyde bağlılık, maksimum verimlilik güdüsü, performansın nicikleştirilmesi ve bunun sağlanabilmesi için zaman zaman yasadışı birtakım yollara başvurulması (doping-

şike vb.) ve bütün bunların sonunda hem üreticiye karşı hem de tüketiciye karşı yabancılaşma söz konusudur (Talimciler, 2008: 96).

Sosyolojik açıdan bakıldığında spor, insanların işlevsel birimlerini oluşturduğu ve insanlar olmadığı takdirde var olamayacak köklü bir sosyal kurumdur. Bu kurumdaki insanların fikirleri, duyguları ve beklentileri; sporu ilgilendirdiği kadar spor yöneticilerinin karar verme, mevzuat oluşturma, çözüm bulma ve politika yapılarına bir temel oluşturma şeklinde yön vererek de toplumsal talebi oluşturmaktadır. Sporun çağdaş toplumlarda sosyal bir kurum oluşu, büyüklüğü ve yaygınlığının yanı sıra politika, ekonomi, eğitim ve aile gibi diğer kurumlarla sıkı etkileşimiyle de açıklanabilir. MacPherson ve arkadaşlarının kurumsallaşma kavramı tanımına göre; sosyal birimler ve sosyal etkinlikler içeren küresel süreç, kalıcı bir şekilde ve sürekli organize olmaktadır. Bu bakış açısında spor, oyun elemanlarının ve etkinliklerinin kurumsallaşarak aslında eğlence için örgütlenen spordan türeyen ticari ligler gibi faydacı etkinliklere dönüştüğü bir rasyonelleşme süreci geçirmiştir. Rasyonelleşme, bir şeyi yapmanın bir yolunun zamanla kabul edilen yol olması anlamında çağdaş sporun tüm yönlerini de kapsamaktadır. Bu süreçler küreselleşme tarafından güçlendirilmiş ve sonuçta çağdaş sporun tüm yönleri herkes tarafından kabul gören evrensel bir hâl almıştır (Alexopoulos, 2007: 11).

Sporun toplumlar açısından faydaları değerlendirildiğinde; devletlerin, politika yapıcılarının ve örgütlerin sporla ilgili organizasyon faaliyetlerinin bölünmüş toplumlarda bölgesel güçlendirme, barış ve uzlaşmaya katkıda bulunmada stratejik bir potansiyele sahip olduğu belirtilmektedir (Schulenkorf ve Sugden, 2012: 143).

Heinemann ve Horch (1981)' göre toplumların pek çok sosyal ihtiyacının karşılandığı kurumlar olan 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. Ayrıca, gelişmiş ülkelerde gönüllülük anlayışının toplum tarafından benimsenmesini sağlayan spor kulüpleri halkın kendi kendini organize etmesinin de en güzel örnekleridir (Erturan Ögüt, 2010: 10).

Dünya'da gelişmiş ülkeler arasında en ön sıralarda yer alan İngiltere toplumunda yüksek katılımcı ve seyirci oranıyla sporun, kişilerin sağlığının korunmasında ve elit sporlar düzeyinde ulusal gurur kaynağı oluşu gibi temel rolleriyle önemli faydalarının

olduğu ve bu faydaların hükümet tarafından da hem tanınırlık hem de paydaşlarının memnuniyetleri açısından önemsendiği belirtilmektedir (Taylor ve O’Sullivan, 2009: 681).

2.2. Spor Yönetimine Genel Bir Bakış

Yetim (2006: 176) spor – toplum etkileşiminde sosyal alanlardan bahsederken tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişte sporun da etkilendiğini belirtmektedir. Sporun ülke çapında yaygınlaşması, örgütlenmesi, kurumsallaşması ve uzmanlaşması özellikle gelişmiş toplumların sanayileşmesiyle bağlantılı olarak gerçekleşmiş ve sporun yönetim bilimi dâhilinde düşünülmesi sonucunu doğurmuştur.

Yönetim biliminin kavram, ilke ve yöntemleri çeşitli faaliyet alanlarına uyarlanarak eğitim yönetimi, kamu yönetimi, sağlık yönetimi, işletme yönetimi ve spor yönetimi şeklinde uzmanlık alanlarına indirgenerek genel yönetimin özel uygulama alanları oluşturulmuştur. Yönetim biliminin bir alt dalı olarak spor yönetimi; yönetim bilimiyle birçok ortak noktayı paylaşırken, aynı zamanda spor alanının özelliklerini de dikkate alarak, sporcu-yönetici, sporcu-spor örgütü ve spor örgütü-toplum ilişkilerini barındıran bir yapı oluşturmaktadır. Spor yönetimi de kendi içinde spor tesisleri yönetimi, spor kulüpleri yönetimi, spor örgütleri yönetimi gibi alt dallara ayrılmaktadır. Sonuç olarak çalışma alanları ve örgüt türü farklılık gösterse de etkin ve verimli bir yönetim için yönetim biliminin ilke ve yöntemlerinin esas alınması gereği geçerlidir (Ekenci ve İmamoğlu, 2002: 20-21).

Sporun bir bilim dalı olarak kabul edilmeye başlaması, spor örgütlerinin büyümesi, spor örgütlerinin sayıca artması ve tesislerin sayısının artmasıyla spor yönetimi tanımları da artmaya başlamıştır. Sporun kendine has özellikleri olan soyutluk, subjektiflik, telafi ve tahmin edilmezlik, dayanıksızlık, duygusal bağlılık, özdeşleşme, odak ve kontrol alanı (Argan ve Katırcı, 2002: 29-32) dikkate alınarak yönetim kavramının tanımında bazı değişiklikler belirmiştir. Bu durumda spor yönetimi; “*sporla ilgili kurulmuş örgüt veya organizasyonun (federasyonlar, kulüpler, turnuva, yarışma ve müsabaka organizasyonları, spor malzemesi üretim firmaları vb.) en verimli ve iyi şekilde yürütülebilmesi için insan ve madde kaynaklarını etkin ve uyumlu kullanma sürecidir*” şeklinde tanımlanabilir. Keza, DeSensi, Kelly, Blanton ve Beitel (1990), profesyonel çalışma alanı olarak spor yönetimini spor ve fiziksel aktivite ile ilgili ürün veya hizmet

üreten kuruluşların planlama, örgütleme, yöneltme, kontrol, bütçeleme, liderlik etme ve değerlendirme becerilerinin birleşimi olarak tanımlamaktadırlar (Argan, 2013: 4-6).

Spor yönetimi oldukça genç bir akademik disiplin olmakla beraber bilimsel gelişimi hızla ilerlemiştir. 1980'li yıllarda Amerika'da sadece 20 tane spor yönetimi programı bulunmaktayken bu sayı 2007 yılında 218'e yükselmiştir. Büyümenin temel sebebi, sporun değerinin spor yönetimindeki yöntemlere bağlı olduğunun anlaşılmasındandır. Diğer iş alanlarında olduğu gibi sporda da örgütsel performans hem saha içinde hem de saha dışında belirlenmektedir (Lussier ve Kimball, 2008: 4). Bugün "iş" olarak ele alınan sporun diğer alanlarda bir benzeri yoktur ve herkes bu işin bir parçası olmayı istemektedir. Bu işin sadece pazarlama, sponsorluk ve finans boyutlarına bakmak yeterli olmayacaktır (Chappelet, 2009: 483) ve bir endüstri olarak değerlendirilmesiyle birlikte tüm boyutları ele alınmalıdır.

Sporun küreselleşmesinde ve dünya pazarlarına ulaşmasında hızlı bir büyümenin yanı sıra yerel tarih, yerel politika ve spor kültürü, yerel ekonomik koşulların özelliklerini taşıyan ürünlerin spor işletmeciliğindeki modellerinin çeşitliliği de söz konusudur (Amara vd., 2005: 189). Hoye ve Auld (2001)'a göre hızla değişen bir çevrede yönetim, spor örgütlerinin etkin ve verimli yönetiminde merkezde kalmaya devam etmektedir. Örgütlerin işleyişleri ve genel yönleri ile sorumluluğu kapsayan "yönetişim", kulüp seviyesinden ulusal yapılara, kamu kurumları, spor hizmet örgütleri ve dünya çapındaki profesyonel takımlara kadar sporla ilgili tüm kodlar için gerekli ve kurumsallaşmış bir bileşendir (Ferkins vd., 2005: 196).

2.2.1. Türkiye'de Spor Yönetimi

6 bin yıllık bir geçmişe dayanan Türk spor tarihinde, sporun öncelikli olarak savaş ve savunma unsuru olarak kullanıldığı bilinmektedir. Osmanlı döneminde güreş ve okçuluk alanlarında faaliyet gösteren tekkeler bugünkü spor kulüplerinin yerini tutmuştur (Fişek, 1998: 256). Tanzimat'tan sonra önemini yitiren tekkelerin yerini 1885'ten sonra İngilizler tarafından oynanan futbolla oluşan grupların kulüpler şeklinde teşkilatlanması almıştır. Bu kulüpler Black Stocking (1889), Bornova (1894), Moda (1896), Beşiktaş (1903), Elpis ve Imogene (1904), Galatasaray (1905) ve Fenerbahçe (1907) şeklinde sıralanabilir. 1903 yılında kurulan İstanbul Futbol Birliği bir lig programının aksaksız uygulanması, teknik ve idari anlaşmazlıkların çözülmesi, lig sezonunun dolu geçmesi gibi amaçları gerçekleştirmek üzere kurulmuştur. Ancak yönetimde ağırlığı olan kulüplerin

kararları yönlendirmesi gibi örneklenebilecek öz yönetim sorunu nedeniyle birlik sona ermiştir. Bu süreç “Cuma Ligi”, “Pazar Ligi” gibi ikilik ve karmaşalar yaşayan birçok ligin kurulup dağılmasının ardından 1922 yılında Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (TİCİ)’nin kurulmasına kadar devam etmiştir (Seraslan, 2006: 16). TİCİ, 1922 yılında kurulmuş ve gelişmekte olan spor kulüpçülüğü için özel hukuk tüzel kişisi vasfı, kulüp temeline oturmuş yapısı, özerk, federatif ve çok sporlu olması bakımından önemli bir rol oynamıştır (Erturan Öğüt, 2010, 24).

Fişek (1998: 266-267); Türk sporunda federe örgütlenmelerden bahsederken temelinde Avrupalı görünüme sahip olduğundan ve spor kulübü olgusunun Türkiye özelinde tanımlanmadığından, yani evrensel bir olgu olan “spor” olgusundan geldiğinden bahsetmektedir. Seraslan (2006: 19) sporun ve spor örgütlerinin her türlü ekonomik, siyasi, etnik ve benzeri baskılardan uzak, yönetime karşı özerk ve kulüplere dayanan bir yönetim yapısına sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır. TİCİ’nin ve 1923 yılında Türkiye Futbol Federasyonu’nun kurulmasıyla Türkiye’de modern spor yönetimi anlayışı başlamıştır. TİCİ döneminde birçok farklı dallarda federasyonlar kurulmuş ve Türk sporunun gelişimine katkıda bulunmuş olmasına rağmen, mali açıdan devlete bağlı olmanın ve gerekli otoritenin sağlanamamasının getirdiği sorunlar nedeniyle TİCİ, 1936’da yerini Türk Spor Kurumu (TSK)’na bırakmak durumunda kalmıştır. TSK, kendine özgü bir yapısının olması ve gelirlerini harcama yetkisi açısından özerk bir örgüttü ve bu yapılanma anlayışı ile TİCİ’ye benzemektedir. Ancak TSK özerk bir örgüt olarak kurulmasına rağmen; o dönemdeki tek yönetici parti olan CHP örgütün bütçe ve çalışma programlarını onaylayarak önemli görülen konularda talimatlar verebilmektedir.

3530 Sayılı Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü Yasası’nda spor seferberliği olarak anılan ve savaş hazırlığı niteliğinde olan “beden terbiyesi ve spor mükellefiyeti” ile “orta mektep başlangıç yaşından itibaren askerlik mükellefiyeti olan her erkek yurttaş ve 12 yaşından 30 yaşına kadar her kız ve kadın yurttaş” haftada en az 4 saatlik beden faaliyeti yapmaya zorunlu tutulmuştur. Bu madde, 1964 yılında Anayasa Mahkemesi tarafından “anayasaya aykırılık” gerekçesi ile iptal edilmiştir (Erturan Öğüt, 2010: 28).

Türk futbolunun teşkilatlanma çalışmalarında, 1903 ile 1922 yılları arasında birbirlerine benzer özellikler taşıyan fakat farklı isimlerde birçok futbol birliği kurulmuş ve bunların tamamı futbol kulüplerine dayalı federatif bir yapı sergilemiştir. Spor kulüpleri ise devlet ve hükümete karşı özerkliği bulunan dernekler olarak faaliyet göstermekteydiler. Bu tarihler arasında İstanbul’da kurulan teşkilatlarda sadece futbol

dalı bulunmaktaydı. Ancak daha sonra futbol dışındaki branşları da içine alan 1922-1936 yılları arasında görev yapan federatif (özerk) Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (TİCİ), 1936-38 yıllarında görev yapan yarı federatif Türk Spor Kurumu (TSK) ve 1938- 1988 yıllarında uzunca bir dönem görev yapan ve merkezi bir yapılanma teşkil eden Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (BTGM) ile Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (GSGM) gibi merkezi yönetim anlayışı içerisinde spor federasyonlarına yön verilmiştir. Türkiye Futbol Federasyonu (TFF) 1988 yılında futboldaki gelişmeler nedeniyle federasyonun hareket kabiliyetini artırmak amacıyla 3530 ve 3289 sayılı Türk spor teşkilatlarını ilgilendiren kanunlar döneminde futbol dahil bütün federasyonlar bu teşkilat bünyesinde ana hizmet birimi olarak yer almaktaydı. Bu bilgiler ışığında TFF'nin özerkleşme süreci 3530 sayılı yasa ve 3289 sayılı yasa dönemleri ile 1992 yılında başlayan Özerk TFF dönemi olarak sınıflandırılabilir (Devecioğlu, 2003: 52).

Sporun devlet yönetimindeki yerine bakıldığında; 1982 Anayasası'nın 59. maddesinde “*Devlet, her yaştaki Türk vatandaşlarının beden ve ruh sağlığını geliştirecek tedbirleri alır, sporun kitlelere yayılmasını teşvik eder. Devlet, başarılı sporcuyla korur.*” ifadeleriyle Türkiye’de spor politikasının tanımlandığı görülmektedir. Devletin 2. Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda (1968-1972) spor kulüplerinin değişik spor dallarında amatör faaliyet göstermeleri ve çok sayıda kişinin faaliyetlere aktif katılımına olanak hazırlayan kuruluşlar haline gelmelerinin teşvik edilmesinden ve profesyonel kulüplerin gelirlerinin bir bölümünü amatör spor dallarına ayırmalarından bahsedilmiştir. Bunu takiben diğer planlarda da sporun topluma yayılması, yönetiminin sistematik hale getirilmesi, eğitim sistemine entegre edilmesi, tesislerin geliştirilmesi, faaliyetlere katılımın artırılması ve uluslararası standartlara ulaşılmasıyla ilgili kararlar alınmıştır. Beş yıllık kalkınma planlarından 2001-2005 yıllarını kapsayan sekizinci planda kulüp ve federasyonların kurumsallaşması ve kendi kendilerini finanse eden yapılara dönüşmelerinin sağlanacağı belirtilmiştir (Yetim, 2006: 221-228). Ancak 9. kalkınma planında spora hiç değinilmemiş, 10. kalkınma planında ise sporun geliştirilmesiyle ilgili politikalardan bahsedilmiştir.

Spor kulüpleriyle ilgili olarak, 1999 ve 2008 Spor Şuraları Komisyonları’nda görüşülerek Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü tarafından, “*spor kulüplerinin yapılarına uygun özel kanunlarının bulunmaması ve bunların Dernekler Kanunu’na tabi olmaları sebebiyle uygulamada zorluklarla karşılaşılması ve mevcut yapı ile ülkemizdeki kulüpleşme düzeyinin uluslararası standartlara ulaşamaması*” nedeniyle kulüpleri

dernekler yasasından çıkaracak bir ‘‘Spor Kulüpleri Kanun Tasarısı Taslağı’’ hazırlanmıştır. Ayrıca özellikle spor kulüplerinin kendilerine mali yönden yetebilen yapılar olmaları gerektiğine dikkat çekilerek kulüp yöneticilerinin mali destekleri ile yürütölen kulüp yapılarının değiştirilerek, bütün üyelerinin (kulüp içinde spor yapan çocukların velileri, yetişkin sporcu üyeler) mali desteği ile yürüyen bir yapıya dönüştürölmelerinin gerekliliği üzerinde durulmuştur. Böylece Türkiye’deki kulüplerin, Avrupa’daki gibi üyelik sistemine geçmesi önerilmektedir (Erturan Öğüt, 2010, 3-4).

1982 Anayasa’sında ‘‘Gençliğin korunması’’ ve ‘‘Sporun geliştirilmesi ve tahkim’’ konularını içeren 58. ve 59. maddelerde ‘‘Devlet, istiklal ve Cumhuriyetimizin emanet edildiği gençlerin müspet ilmin ışığında, Atatürk ilke ve inkılâpları doğrultusunda ve Devletin ülkesi ve milletiyle bölünmez bütönlüğünü ortadan kaldırmayı amaç edinen görüşlere karşı yetişme ve gelişmelerini sağlayıcı tedbirleri alır. Devlet, gençleri alkol düşkünlüğünden, uyuşturucu maddelerden, suçluluk, kumar ve benzeri kötü alışkanlıklardan ve cehaletten korumak için gerekli tedbirleri alır’’ ve ‘‘Devlet, her yaştaki Türk vatandaşlarının beden ve ruh sağlığını geliştirecek tedbirleri alır, sporun kitlelere yayılmasını teşvik eder. Devlet başarılı sporcuyu korur’’ ifadeleri yer almaktadır. 59. Maddeye 2011 yılında eklenen fıkra ise spor federasyonlarının yönetim ve disiplin kararlarına karşı zorunlu tahkim kuruluna başvurulabileceği ve bu kararlara karşı da yargı yolunun olmadığı şeklinedir (www.mevzuat.gov.tr).

Uzun yıllar Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (GSGM)’ne bağlı olarak faaliyet gösteren federasyonlar arasından Türkiye Futbol Federasyonu (TFF)’nun sadece profesyonel kısmının 1988 yılında tüzel kişiliğe sahip olarak özel hukuk hükümleriyle ve başbakanlığın gözetimine tabi olarak faaliyet göstermesine karar verilmiştir. Daha sonra 1992’de amatör futbol da TFF’ye devredilmiştir. Son olarak 2004 yılında tüm spor federasyonları özerkleştirilmiştir. Spor faaliyetlerinde önemli bir gelir kaynağı olan sponsorluk faaliyetlerinin kapsamı genişletilmiş ve sponsorluk kapsamında yapılan ayni ve nakdi harcamaların amatör spor dalları için tamamının, profesyonel spor dallarında ise % 50’sinin Gelir Vergisi Kanunu ile Kurumlar Vergisi Kanunu’na göre gider sayılması kabul edilmiştir (Resmi Gazete, 2004).

Günümüzde devlet adına spor faaliyetlerini yürüten ve 2011 yılında yapılan Gençlik ve Spor Bakanlığı’nın dışında bağımsız olarak yapılan kurumlar da bulunmaktadır. Bunlar Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi (TMOK), Türkiye Amatör Spor Kulüpleri Konfederasyonu (TASKK) ve spor federasyonlarıdır. 1908’de kurulan TMOK,

Uluslararası Olimpiyat Komitesi (IOC)'nin istediği yapıya ancak 1962 yılında kavuşabilmiş ve bu tarihe kadar devlete bağlı kalarak başkanları devlet tarafından atanmıştır. Bugün ise Türkiye'nin en önemli hükümet dışı spor kuruluşudur. Çeşitli illerde kurulan amatör spor kulüpleri federasyonlarının 1980 yılında bir çatı altında toplanmasıyla oluşan Türkiye Amatör Spor Kulüpleri Konfederasyonu'nun amacı ise *“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”* olarak belirlenmiştir (Erturan Öğüt, 2010: 18-20).

Türk spor yönetiminde kulüplerin yönetimi ve sporun yönlendirilmesinde etkin kurumların yapılarında gerçekleşen birçok değişiklik, sürekli ve işleyen bir yapının oluşmasının önündeki en büyük engel olarak gösterilebilir. Devocioğlu (2003, 56)'na göre merkezi yönetim anlayışından doğan idari ve mali problemlerin, TFF'nin yönetimine de yansması nedeniyle spor yönetiminde demokratikleşme sürecinde önemli mesafeler kat eden TFF'nin yönetim yapısının, özerklik kriterlerine uygun olarak idari ve mali açıdan yeniden yapılanması gerekmektedir. Çağdaş yönetim anlayışı çerçevesinde, serbest piyasa mekanizmalarına uyum sağlayacak mali özelliklere sahip “konfederasyon” tipi bir yapılanmaya dönüştürülmesi ileri sürülebilir. Özerkliğin mali açıdan “kendi kendini finanse eden” ilkesinin sporda profesyonelliği ön plana çıkardığı göz ardı edilmeyerek, sporun amatör dokusuna aykırı olmayan bir yönetim anlayışına kavuşturulacak TFF'nin kurumsal yapısının, Türkiye'deki diğer spor örgütlerine model oluşturarak, Türk spor yönetiminin demokratikleşme çalışmalarına önemli ölçüde katkıda bulunacaktır.

Spor kulüplerinin yönetimine eleştirel bir bakış açısıyla yaklaşan Erdoğan (2008: 23-24) ise; üç büyükler olarak adlandırılan kulüplerin (Fenerbahçe, Galatasaray ve Beşiktaş), kongrede seçilen, medyanın desteğini sağlamış kişi ya da grupların (sermaye sahiplerinin) mülkiyetinde olurken; diğer kentlerdeki kulüplerin yerel yönetimler (belediye, il özel idaresi vb.), kente yatırım yapmış sermayedarlar ya da holdingler ile kimi kamu kuruluşlarının öznel bir bölümünün sahipliği ve denetimi altında olduğunu vurgulamaktadır. Türkiye'de kulüplere sahiplik yapmak, farklı sektörlerde yatırımda bulunan sermayedarların futbol kulüpleri aracılığıyla yatırım yaptıkları diğer iş kollarında

rakiplerine karşı avantaj sağlamaları ve sahibi oldukları diğer yatırımlarının tüketimini yönlendirmeleri açısından önem kazanmıştır. Yerel yönetimlerin ve politikacıların futbol kulübü sahipliği ise gerek siyasal bağların güçlenmesinde gerekse başarının psikolojik doyum sağlaması ve başarıdan yerel yöneticinin kendilerine pay çıkarmaları açısından önemlidir.

Futbol kulüplerinin üzerinde kamuoyunun ve basının etkisi de önemli boyuttadır. Bir futbol kulübünün halka açılmasından sonra, dışarıdan gelen etkilere karşı şirket yönetimini koruyabilmek ve yayımlanan haberlere ilişkin doğrulama yükümlülüğünü yerine getirilebilmek için gerekli örgüt yapısının oluşturulması gerekmektedir (Kocaoğlu, 2011: 107).

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) futbolun sadece oyun olmanın dışında sosyal etkisi nedeniyle de iyi yönetimin sağlanması gereken ve tahmini büyüklüğü 525 milyon Euro olan bir sektör olduğunu belirtmektedir. Sporun özellikle de futbolun milyonlarca kişinin ilgisini çekmesi, spor yönetiminin de yine milyonları temsil ettiği anlamına gelmektedir. Spor örgütlerinin iyi yönetilmesi uzun vadede sportif başarı da sağlayacaktır. Aynı zamanda endüstri ve hissedarların hacimlerinin artması nedeniyle büyüyen bir yapı içerisinde artan riskleri azaltmak için de iyi yönetim uygulamalarının gerekliliği ön plana çıkmaktadır. 1990'lı yıllardan itibaren futbol sektörünün endüstriyelleşme sürecinde gelirlerin artmasıyla kulüpler şirketleşmeye ve sermaye piyasalarına açılmaya başladılar. Bu büyüme ve gelişmenin doğurduğu yenilikler ve riskler sonucunda kulüpler kurumsal yönetim ilkelerini benimsemeye başladılar. Futbolun ticarileşmesinde en önemli adım 1954 yılında Avrupa'da değişik federasyonları temsil etmek amacıyla bir üst yapı olarak kurulan UEFA'nın örgütü olan ve ilk kez 1992 yılında oynanan önemli bir ekonomik büyüklüğe sahip UEFA Şampiyonlar Ligi'dir (TKYD, 2009: 9-14).

2.2.2. Avrupa'da Spor Yönetimi

Sporda profesyonelliğin gelişmesi istihdam, eğitim gibi Avrupa Birliği (AB)'nin yetkili olduğu sosyal alanlarla bağlantı kurulmasına neden olmuştur. Tüm bu alanlarda insan grupları her bir alanın aktörleridir ve doğal olarak AB spor politikasının üçüncü unsuru kişilerin spora katılımıdır. Spor alanında yeni politikaların ortaya çıkmasının en olası nedeni aktörlerin bazı mevcut politikalardan memnun olmamaları ve yeni politikalar oluşturmaya çalışmalarıdır. Aktörler, diğer politik alanlarda belli sorunların çözümüne

dâhil olduklarında spor alanında da politikalar oluşturulabilir. Bugün uygulamada zaten Belçikalı futbolcu J.M. Bosman örneğindeki gibi aktörlerin AB spor politikalarını değiştirmek için sorumluluk aldıkları görülmektedir. Benzer şekilde seyirci şiddeti ve dopinge ilgili politikalar aktörlerin önceki politikaları yeni koşullardan dolayı yetersiz ya da geliştirilmeleri gerektiği şeklindeki değerlendirmeleri nedeniyle değiştirilmiş ve geliştirilmiştir (Alexopoulos, 2007: 15).

İngiltere’de artan ticarileşmeyle birlikte sahiplik yapısı ve yönetimi değişen profesyonel futbol sektörü oyunu, az da olsa seyircilerden ayırmıştır. Ancak bu durum pek de sorun olmamıştır, çünkü bunun karşılığında taraftar dergileri ve bağımsız taraftar derneklerinin artmasıyla bağımsız bir kültür ortaya çıkmıştır. Asıl konu ticarileşmenin sonucunda, paydaş olarak ekonomiyle de ilişkilendirilen ve diğer Avrupa ülkelerinin de ilgisini çeken, başta televizyon yayınları olmak üzere ilgili sektörleri kapsayan ligin yönetilmesinden ziyade nasıl düzenlediği ve yöneticilere hangi yeni görevler getirdiğidir (Michie, 2000: 190). Spor sektöründeki ticarileşme, küresel medya şirketleri, diğer Avrupa kulüpleri ve yatırımcılar gibi paydaşları artırdığı ve devlet, ekonomik yapı gibi kurumlarda etki alanını artırdığı için spor örgütlerinin yönetiminde profesyonelleşmenin rolü ve önemi de artmaktadır.

Genel olarak Avrupa’da sporun ticarileşmesindeki etkenlerin başında yine İngiltere’nin 1973 yılında Avrupa Topluluğu (bugünkü adıyla Avrupa Birliği)’ne girmesi gösterilebilir. İngiltere’de özellikle bu tarihten itibaren sporun serbest zaman değerlendirme, sağlık gibi konularla ilişkilendirildiği ve medyanın da etkisiyle katılımın arttığı dalların ön plana çıkarıldığı birçok alt sektörü destekleyen ticari bir alan oluşmuştur. İngiltere’deki kurumların öncülüğünde Avrupa Birliği fonlarından spora ayrılan kısmın artması Avrupa’da özellikle genç nüfusun katılımını desteklemede ve ulusların etkileşiminde önemli bir yer edinmektedir. Yine bu ticarileşen yapının yönetiminin önem kazanması, Avrupa’da spor yönetimi alanının da gelişmesine neden olmuştur (Watt, 2003: 40-42).

Kurumsallaşmanın öncülerinden Almanya’da ise modern sporların gelişimi 19. yüzyıldan 20. yüzyıla geçişte sanayileşmenin ve kentleşmenin hızla ilerlemesinin yanı sıra Alman burjuvazisinin sosyal yaratıcılığıyla da ilişkilidir. Modern sporlar sözde eğitilmiş kesimin buluşu idi ve elit halk kesiminin çocukları arasında popülerdi. Kolej ve üniversitelerde eğitim gören ülkenin üniversite olan şehirlerinde gündelik yaşamı şekillendirmiş ve modern sporların kurumsallaşmasının sonuçlarından biri olarak spor

bilinmeyen bir şekilde İngilizce konuşulan dünyada politize olmuştur. Cimnastik sporunun meraklıları ve taraftarları arasındaki Alman geleneksel formu “beden kültürü” olarak rekabet, 19. yüzyılın sonlarından 1920’li yıllara kadar (Wilhelminian rejimi gözden düşüp Weimar Cumhuriyeti kurulana kadar) politik yansımaları maruz kalmıştır (Krüger, 2012: 1981). Almanya’da 1840’lardan itibaren kulüplerde gönüllük esaslı spor, Alman sporunun kurumsal yapısını oluşturmuştur. (Luh, 2003: 2).

Çalışkanlığı ve disiplinli oluşuyla bilinen Alman toplumunda sporun yeri ve önemine değinen Breuer (2013b) sporun ekonomiye katkısı açısından sporun sosyalleştirici ve bütünleştirici yönüyle spor kulüplerinin göçmen kökenlilere hizmet etmesi, toplum sağlığına olumlu etkileri ve spora katılımın artırılmasıyla toplam sağlık giderlerinde sağlanan tasarrufa değinmiştir. Eğitim açısından ise organize olmuş spor, Almanya’nın en büyük özel eğitim kurumu olarak belirtilmektedir. Ayrıca önemli toplumsal değer ve normların (adalet, saygı, performansın takdir edilmesi, aktif vatandaşlık) öğretilmesi ve toplumsallaştırılması, erken çocukluk dönemindeki fiziksel aktivitenin beyin gelişimine olumlu etkilerin de sporla sağlanabildiğinin göz ardı edilmemesi gerektiğini belirtmiştir.

Erturan Ögüt (2010: 247)’ün Almanya ve Türkiye’deki spor kulüplerini karşılaştırmalı olarak inceleyen çalışmasının bulgularına göre Almanya ve Türkiye arasında bazı benzerlik ve farklılıklar bulunmaktadır. Kulüplerin yasal statüleri, kuruluşları, örgütsel yapıları, çoğunlukla profesyonel bir yönetici ile çalışmamaları, bazı harcama kalemleri, yönetici çatı örgütlerinden yardım almamaları ve yaşadıkları maddi sorunların kaynakları yönünden iki ülke kulüpleri arasında benzerlikler bulunmaktadır. Farklılıklar ise her iki ülke kulüplerinin bağlı buldukları örgütler, Türkiye’deki kulüplerin bir sınıflandırmaya tabi olmaları, Türkiye’de 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.

Avrupa’da yönetim kurullarında daha çok bağımsız üye bulunan, daha küçük boyutlu, yönetici ve çalışanların sahipliklerinin arttığı kulüpler ve kurumların, yöneticiler ve çeşitli paydaşların ilgilerine daha iyi uyum sağlayan, performanslarını etkin bir şekilde izlemeyi geliştirmeye çalıştıkları görülmektedir. Bu etkin izleme, kulüp tarafından yayımlanan muhasebe bilgilerinin kalitesinin iyileştirilmesi ve yöneticiler tarafından muhasebe hesapları üzerinde daha az hile yapılmasını ifade etmektedir. Diğer taraftan

CEO ve yönetim kurulu başkanı rollerinin ayrılmasının muhasebe kalitesinin iyileştirilmesine önemli katkıda bulunmadığı birçok ampirik çalışmada görünmektedir. Yatırımcıların, harcamaların yeterince bilgilendirici olmadığı durumlarda, kulüplerin kurumsal yönetim kalitelerini ve talebi destekleyici bilgilerin verimliliğini, iyi bir yatırım kararı alabilmeleri için dikkate almaları gerekmektedir. Bu durum kurumsallaşmanın unsurları olarak öne çıkan şeffaflaşma ve hesap verebilirliğin önemini vurgulamaktadır (Dimitropoulos, 2011: 517-518).

Ayrıca borsada kote edilmeyen birçok kulüp için tek finansal kaynak olan bankacılık sektörü şeffaf ve güvenilir bilgiler istediğinden, yöneticilerin yönetim mekanizmasının (governance mechanisms) finansal raporlama kalitesinin iyileştirilmesinde yararlı bir araç olduğunu dikkate almaları gerekmektedir. Buna ek olarak düzenleyiciler, kurumsal yönetim standartlarının kabul edilebilir düzeyini tanımladıkları için, futbol yöneticilerinin faaliyetlerinde her bir yönetim mekanizmasının ayrı ayrı etkileri yerine çoklu etkiyi göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Özellikle yönetim kurulunun bağımsızlığı konusu kulüplerin yönetim reformlarında ve çeşitli paydaşların (tarafatlar, destekleyiciler, yerel temsilciler vb.) karara katılımında ve yönetim kurullarının izlenme sürecinde düzenleyicilerin resmi gündeminde yer almalıdır. Dimitropoulos, UEFA ve FIFA düzenleyicilerinin profesyonel futbol kurumlarının modern yönetimlerini desteklemeleri için ayrı bir itici güç sağlayacağını belirtmektedir. UEFA'nın finansal fair play (adil oyun) düzenlemeleri uygun doğrultuda ilerlerken, bir yandan da UEFA'nın kulüplerin bu düzenlemeleri günlük faaliyetlerinde yürütmeleri için uygun mekanizmaları oluşturması gerekmektedir. Profesyonel futbol kulüplerinde etkin izleme ve yönetim mekanizmaları birleştirilmediği sürece, UEFA'nın kısıtlamaları Avrupa futbol endüstrisinin şu anki finansal durumunu iyileştirmek için yeterli olmayacaktır (Dimitropoulos, 2011: 517-518).

Sonuçta; her ne kadar görece olarak Avrupa kulüplerinin yönetim yapısının Türkiye'ye göre daha iyi durumda olduğu düşünülüyorsa da; Michie ve Oughton (2005: 528)'a göre özellikle şirketleşen Avrupa kulüplerinin iş hayatının gereklerini yerine getirme ve sahada başarı elde etme konusunda dengeyi sağlamak için iyi kurumsal yönetim yapılarına ihtiyaçları vardır. Avrupa kulüplerinin son yıllarda fark edilebilir iyileşme ve gelişme gösterdiği konular, yönetim standartları, diğer kulüplerin uygulama rehberi olarak izleyebileceği bilgi açıklama süreci, yönetim kurulu üyelerinin atanması,

yönetim kurullarının oluşturulması ve toplanması, yöneticilerin işe alımı ve eğitimi ve paydaşlarla istişare ediyor olmalarıdır.

2.3. Spor Yönetiminin Amaçları

Spor yönetiminin temel amaçlarına ulaşması için iki ana özelliğin dikkate alınması gerekmektedir. Bunlardan ilki, teorik, deneysel ve içeriksel yanların rasyonel ve özenli bir şekilde ele alınmasıdır. Teorik titizlik, kavramsal çerçevenin gelişimini, temel davranışsal etmenlerin tanımlanmasını, davranışsal sonuçlara ilişkin mantıksal türetmeleri gerektirmektedir. Deneysel titizlik, teorik hipotezlerin deneysel geçerliliğini istatistiksel yöntemler kullanarak sınamak için, teorik kavramların gözlemlenebilir ve ölçülebilir olarak uygun şekilde işlemeştirilmesini ifade etmektedir. Kavramsal (bağlamsal) titizlik ise, gerçek dünyayla ilgili kavramsal çerçevenin eleştirel bir değerlendirmesini, gözlemlenen çıktılarının özgünlüğü için kaygıyı ve tarihsel ve kurumsal konumun farkındalığını içermektedir. Dikkate alınması gereken ikinci özellik sorumluluktur. Araştırma sürecinin içeriklerinin planlanması ve yürütülmesinde spor yönetimi, birtakım kamusal yükümlülükleri karşılamak durumundadır (Gerrard, 2003a: 5).

Gerrard (2003a)'ın spor yönetiminde temel amaçlara ulaşılması için özenle üzerinde durulması gereken konuları belirtmesine rağmen ülkemizde ve dünyada uygulamada bu ilkelerin tam olarak işlemediği görülmektedir. Örneğin; tamamen özerk sayılan “gönüllü spor birlikleri” modelinin uygulandığı ve bu güne kadar korunduğu ülkelerde bile spor; dolaylı ya da doğrudan, toplumun genel örgütlenme aracı olarak hem siyasetin hem de toplumun siyasal örgütü olan devletin etki alanında bulunmaktadır. Bazı ülkelerin siyasal yapı ve tarihsel gelişimleri, spor yönetimlerine en sınırlı bir özerkliği bile vermeye elverişsizdir. Ülkemizde de ulusal ve uluslararası spor örgütleri incelendiğinde, sistemin özerk etkileşimlerle değil, merkezden güdümlü şekilde işlediği görülmektedir. Bu nedenle spor yönetimi, genel ülke yönetimin bir alt-sistemi şeklinde devam etmektedir (Devecioğlu, 2003: 51).

Breuer ve Hallmann (2012: 7) “İyi Yönetişim İçin Spor” (Sport for Good Governance) adlı çalışmalarında Olimpiyatlar ve Spor Hareketlerinin İyi Yönetişimi için Temel Evrensel İlkeleri'ni şu şekilde belirlemişlerdir:

- 1) Vizyon, misyon ve strateji
- 2) Yapılar, yönetmelikler ve demokratik süreçler

- 3) Yüksek düzeyde yeterlilik, dürüstlük ve etik standartlar
- 4) Hesap verebilirlik, şeffaflık ve kontrol
- 5) Dayanışma ve gelişme
- 6) Sporcularda gözetim, bağlılık ve katılım
- 7) Özerkliğin korunmasıyla birlikte hükümetler ile uyumlu ilişkiler

Ancak bu temel ilkelerin ne derece uygulandığının sınındığı çalışmanın sonuçlarına göre öncelikle spor örgütlerinin çok azı risk yönetiminden haberdar durumdadırlar ve yine çok azı bu konunun nasıl çözüleceğini bilmektedirler. Uluslararası olimpik olmayan federasyonlar ve ulusal federasyonlar ana hedef gruplarında en düşük puanlara sahiptir. “Yüksek düzeyde yeterlilik, dürüstlük ve etik standartlar” ilkesi de en düşük sonuçları göstermektedir. Bu ilkeleri açıklayan alt başlıklar açısından; “yapılar, yönetmelikler ve demokratik süreçler” ilkesinde karar ve itirazlar, düzenli olarak görevlilerin seçimi ya da görev uzatmaları, “yüksek düzeyde yeterlilik, dürüstlük ve etik standartlar” ilkesinde yürütme organının yeterliliği ve risk yönetimi, “hesap verebilirlik, şeffaflık ve kontrol” ilkesinde süreç ve yöntem, şeffaflık ve iletişim, iç kontrol sistemi, eğitim ve öğrenme konuları öncelikli olarak dikkate alınması gereken konulardır (Breuer ve Hallmann, 2012: 47).

Spor kurullarında bilginin küçük olarak değerlendirilen ancak büyüyen yapısı, yönetim kurulu rollerinde ve üst düzey yöneticiler arasındaki ilişkilerde değişim sonucu bürokratikleşme ve profesyonelleşmenin evrim sürecini göstermektedir. Misyon ve vizyon geliştirme, dış çevresel etkilere karşı stratejik planlar yapma ve yürütme, gerektiğinde sorunlara uzun vadeli olarak geniş bir çerçeveden bakmak gibi stratejik etkinliklere yönetim kurulunun katkısı, spor yönetimi araştırmacıları tarafından bugüne dek yüzeysel bir şekilde araştırılmıştır. Spor kurullarının stratejik düşünmesini ve eyleme geçmesini hem sağlayan hem de sınırlayan faktörleri anlamak sporun stratejik yeteneklerini inşa etmek için ampirik bir temel sağlayabilir. Bu durum ayrıca bu kritik alanda geniş yönetişim ve spor yönetimi alan yazınına bilginin geliştirilmesinde katkı sağlayabilir (Ferkins vd. 2005: 219).

Yönetim kurulunun stratejik rolü ve performansı yönetim uygulamalarında merkezi bir konu iken birçok spor örgütünde bir zayıflık olarak gösterilmiştir. Dahası yönetim kurulunun stratejik rolü, spor yönetimi araştırmaları alan yazınında az gelişmiştir. Sonuç olarak yönetim alan yazınının, sporda var olan çeşitliliği tam olarak

kapsayamayan normatif ve kuralcı bir yaklaşımla şekillendiği görülmektedir (Ferkins vd., 2005: 195).

Bu değerlendirmelere bakıldığında, ilkelerin hemen hepsinin bu tez çalışmasının dayandırıldığı kurumsallaşma kuramının unsurlarıyla örtüştüğü görülmektedir. Türkiye’de spor yönetiminin Dünya genelindeki diğer ülkelere göre bilimsel olarak oldukça yeni ele alındığı göz önünde bulundurulduğunda, Dünya genelinde yapılan çalışmalarda elde edilen bulguların spor örgütlerinde kurumsallaşmayı yansıtan unsurların bu derece zayıf bir şekilde işlediğini göstermesi, Türkiye’deki spor örgütlerinde kurumsallaşma çalışmalarının yapılmasının önemini ve ne denli gerektiğini ortaya çıkarmaktadır.

Fukuyama’nın politika ve ekonomi alanında komünist rejimin düşüp yerine adeta evrensel olarak kabul görmüş neo-liberal dünya görüşü ve kapitalist ekonomik sistemin geldiği görüşüne benzer olarak; spor dünyasında da temel sorun profesyonel sporun yönetiminde tek kültürlü bir yapının olması şeklinde değerlendirilebilir. Bu bakış açısıyla profesyonel sporun uğraştığı sorunlar olan uzun vadede kâr maksimizasyonu, fırsat eşitliği sağlama gibi değerler konusundaki eksikler, rekabete erişim, adil oyun (fair play), sonuçların belirsizliği gibi konularda temel bir yönetim modelinin eksikliği tartışılabilir (Amara vd., 2005:190).

Seraslan (2006: 29-39); ülkemizde spor örgütlerinin yönetimini değerlendirirken; spor işletmelerinin önemli bir bölümünün kamuya ait olmasının, sermayelerinin devlet bütçesinden karşılanmasının, bu nedenle öncelikli olarak sosyal faydadan bahsedilmesinin, kulüplerin yasal statülerinin dernek olması nedeniyle kâr amaçlı faaliyette bulunamamaları gibi nedenlerle, işletmelerin genel amaçları olarak sıralanan kâr ve satış geliri sağlama, sosyal sorumluluk ve varlığını sürdürme/büyüme amaçları (Mucuk, 2008: 12) ile spor işletmelerinin birebir örtüşemediğini belirtmektedir. Bu doğrultuda spor işletmesini “*üretim faktörlerinin planlı bir şekilde organize edilmesi ve uygulanması suretiyle spor hizmetleri üreten ve sunan ünite*” olarak tanımlamaktadır.

Tek amacı kâr etmek olmayan spor işletmelerinin amaçları genel olarak şöyle sıralanabilir (Seraslan, 2006: 31-33):

- Kâr etmek, verim (sosyal fayda) sağlamak
- Sporu yaygınlaştırmak
- Spor dallarını tanıtmak ve yaşatmak

- Sosyal sorumluluk
- Bünyesinde bulunduğu teşebbüsün imajını yükseltmek ve reklam yapmak
- Seyir sporlarına yönelik faaliyette bulunan spor işletmelerinde seyircinin seyir zevkini tatmin edecek hizmet sunmak

Genel olarak yönetimdeki mal ve hizmetlerin sevk ve idaresinde örgütlerin amaçları doğrultusunda yönetsel becerilerin uygulanması felsefesi; sporun kendisinin bir ürün olması, saklanamaması, üretimi sırasında müdahale edilememesi, buna bağlı olarak tutundurma çabalarının farklılık göstermesi gibi özellikler nedeniyle spor yönetiminde farklılıklar göstermektedir. Çoğu zaman ürün ve hizmetlerin sunumu sadece müşteri memnuniyetine bağlı değildir. Spor tüketiminde temel ihtiyaçlar göz önünde bulundurulmadan, bireylerin anlık psikolojileri ve memnuniyet düzeyleri ön plana çıkabilmektedir. Bu gibi nedenlerle örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerinde anlık kararlar alma, kriz anında iyi yönetim gibi unsurlar spor yönetiminde oldukça önem kazanmaktadır (Argan, 2013:8).

Yapılan deneye dayalı çalışmalar araştırmacıları spor örgütleri bağlamında doğrudan uygulanabilecek beş maddenin belirlenmesine yöneltmiştir. Bunlar; (1) kâr amacı gütmeyen örgütlerin etkinliği çok boyutludur ve tek bir ölçüye indirgenmemelidir (2) yönetim kurulları kâr amacı gütmeyen örgütlerin etkinliğinde bir fark yaratmaktadır, ancak bunu nasıl yaptıkları tam olarak belirlenmemiştir (3) daha etkili ve kâr amacı gütmeyen örgütlerin, daha az etkili ve kâr amacı gütmeyen örgütlere göre (stratejik planlar ve stratejik gelişim içeren) doğru yönetim uygulamaları kullandıkları kuvvetle muhtemeldir (4) kâr amacı gütmeyen örgütsel etkinlik sosyal bir yapıdır (5) program çıktı göstergeleri kâr amacı gütmeyen örgütlerin etkinliğini göstermede sınırlıdır ve bazen de tehlikeli (riskli) olabilir (Ferkins vd., 2005: 199).

Yaygın çalışmalardan bazıları spor örgütleri teorisini Enjolras (2002); Skinner, Stewart, & Edwards (1999); Slack (1985)'in bürokratikleşme ve profesyonelleşme, Amis & Slack (1996); Chelladurai (1987); Kikulis, Slack, & Hinings (1992); Shilbury (2000)'in örgüt ve sektör yapısı, Doherty & Chelladurai (1999)'in kültür, Papadimitriou & Taylor (2000)'in etkinlik, Inglis (1991); Kikulis (2000); Slack & Hinings (1992)'in değişim ve paydaş etkisi, Kikulis, Slack, & Hinings (1995a, 1995b); Sack & Nadim (2002)'in stratejik karar alma ve Chelladurai, & Saleh (1980); Weese (1995)'in liderlik konularını içeren yönetim kurulunun stratejik rolüne bağlamaktadırlar (Ferkins vd., 2005: 201). Spor

yönetiminin başlıca teorilerini ve kavramlarını araştıran araştırmacılar tarafından kronolojik bir gelişme belirlenerek bu konular paylaşılan liderlik, yönetim kurulunun motivasyonu, yönetim kurulunun rolü ve yönetim kurulu yapısı şeklinde dört kategoride düzenlenmiştir (Ferkins vd., 2005: 208).

Liu ve arkadaşları (1998) sporun teorik tartışmalarda kullanılması ve sporla iş dünyası arasındaki hatırı sayılır bir sinerji ve korelasyon olduğunu gösteren geniş bir alan yazın olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca Espitia-Escuer ve Garcia-Cebrian (2006) sporun yönetim araştırmalarında kullanılmasını iki temel nedene bağlamaktadırlar. Bunlardan ilki hem akademik hem de akademik olmayan çevrelerce spora gösterilen yoğun ilgi, ikincisi ise ciddi deneysel araştırmalar için hazır olan mevcut istatistikî verilerdir. Son dönemlerde yönetim alan yazınında özellikle takım kulüplerinin figürlerini de içeren, kazanan bir takım yaratmanın sırlarını paylaşan yayınlar çok sayıda yer almaktadır. Sporda özellikle takım sporlarının çeşitliliği, yönetim konularında uyum ve rekabetin kaynaşmasını, uygulamanın önemini ve istikrarın gerekliliğini anlatmada temel olarak alınabilir. Örneğin örgütsel tasarım için bir çerçeve geliştirilirken rekabetçi takım sporları, örgütlerde liderliğin önemi anlatılırken spordan örneklerin kullanıldığı görülmektedir (Adcroft ve Teckman, 2008:601).

Kurumsal teori analizleriyle eğitim sistemleri, sanat müzeleri, şehir reformları ve devlet kurumları gibi birçok çeşitli deneye dayalı alanlar incelenmiştir. Son yıllarda incelenen muhasebe endüstrisi, radyo endüstrisi ve sağlık sistemleri gibi örgütsel alanlara ek olarak, kurumsal teorinin sporun değişik deneye dayalı setleriyle entegrasyonu gerçekleşmiştir. Bu örnekler arasında Kanada sporu, ragbi ve Ulusal Kolej Sporcuları Derneği bulunmaktadır. Spor, kurumsal teorinin bazı temel ilkelerinin ayrıntılarına inmek ve bunları aydınlatmak için zengin bir deneysel ortam sağlamaktadır. Eğer kurumsal teori spor araştırmalarını sadece kendi denenmiş ve doğru kavramlarını pekiştirmek için kullanırsa bu, yönetimi spor alanından devralarak dışarıdan müdahale etmek olarak algılanabilir. Ancak, spor alanı kurumsal teorinin yaygınlaştırılması için kullanılır ve kurumsal teori araştırmalarını spor alanında henüz yanıtlanmamış soruların yanıtlanmasına yönlendirirse, o zaman ortak bir girişimden bahsedilebilir (Washington ve Patterson, 2011, 1-2).

Spor ortamının çok boyutlu doğasını araştırmak ve değişen çevresel koşullarda yeni yönetim tasarımları gerçekleştirmek için sadece spor yönetimi alan yazınından değil aynı zamanda genel yönetim alan yazınından yararlanılmalıdır. Bu konuyla ilgili az

sayıda niteliksel çalışma bulunmaktadır. Birçok çalışmada anket ve ölçek kullanılmış, görüşmeler ile desteklenmiştir. Nitel yaklaşımlar daha derin boyutta sporun sahip olduğu çeşitliliğin anlaşılmasına ve farklı yollarla veriler toplanarak yeni yönetim tasarımları yaratılmasına yardım edebilecektir. Cardno (2003)'nun gelişime yönelik eylem araştırmaları, yönetimin etkin bir şekilde işlenmesini sağlayan ya da sınırlayan unsurları belirlemek için spor örgütleriyle çalışarak yönetim kapasitesini geliştirici yollar bulmak için kullanılabilir (Ferkins vd., 2005: 219).

2.4. Spor Kulüplerinin Tanımı, Amaç ve Görevleri

Türk Dil Kurumu tanımına göre kulüp; “görüşme, konuşma, okuma, spor yapma vb. amaçlarla yalnız üye olanların toplandıkları yer” olarak belirtilmektedir. Spor kulübü ise; “Özellikle gençlerin değişik spor etkinliklerinde bulunmaları amacıyla ilgili devlet kurumuna kayıt ve tescilini yaptırmış kuruluş” şeklinde tanımlanmıştır (www.tdk.gov.tr).

Erturan Ögüt (2010, 8-9)'e 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 imkânlarını sahip olduğu malzeme, tesis ve personel aracılığıyla sağlayan, spor yönetiminin yetkili üst örgütü tarafından resmen tanınmış gönüllü ya da ticari kuruluşlardır”.

Spor kulüpleri, sporun sporcular ve diğer ilgililer tarafından bilimsel ve ciddi boyutlarda yapılması için uygun ortam oluşturmaları açısından spor kuruluşları içinde önemli yere sahiptir. Spor kulüpleri Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği'ne göre dernek statüsünde kurulurlar. Türkiye’de sporda son yapılanma şekline göre kendi yasası bulunan ancak Gençlik ve Spor Bakanlığı’na bağlı bir kuruluş olarak çalışan Spor Genel Müdürlüğü’ne tescilleri (futbol dalında faaliyette bulunanlar için Türkiye Futbol Federasyonu’na) yapıldıktan sonra spor kulübü vasfını kazanırlar. Ayrıca dernek hükmünde olmayan spor kulüpleri, futbol alanında TFF’ye tescilleri yapılmış olan ve Türk Ticaret Kanunu hükümleri uyarınca profesyonel futbol hizmetleri sunan anonim şirket şeklinde kurulabilmektedir (Aydın vd., 2007:62-63).

Spor kulüpleri dünyanın her yerinde sporun çekirdek teşkilatı ve onun temel birimi olarak görev yapmaktadırlar. Bu bağlamda sporcuların ve teknik heyetin bir amaç etrafında bir araya geldiği, sporculara sporu bilimsel olarak öğreten ve uygulatan tüzel kişiler olarak tanımlanabilirler (Devecioğlu ve Çoban, 2003: 3).

Profesyonel spor liglerinin özellikle mülkiyet ve örgüt yapıları açısından gösterdikleri farklılıklar nedeniyle, ekonomik açıdan da tek bir kategori içinde değerlendirilmeleri oldukça güçtür. Geleneksel olarak ligler, bağımsız takımların işbirliğine dayalı kombinasyonlar olarak görülmektedir. Bu görüş; her ne kadar kulüplerin medya ve yayın haklarını satma konusunda ortak girişimlerine sınırlar getirilmesini destekleyen düzenleyici kurumların fikri gibi görünse de, bazı radikal yorumcular özellikle sportif rekabetin oluşumunda doğuştan gelen ortaklık nedeniyle sporun özgül bir yapıda olduğunu ve bu nedenle liglerin çok bölümlü şirketler olarak görülmesi gerektiğini öne sürmektedirler. Profesyonel spor liglerinde sürekliliğin sağlanmasında idari, sportif ve finansal olmak üzere üç temel unsur yer almaktadır. İdari unsur tamamen, sportif yarışmaların koordinasyonu ve yönetimi ile oyunun kurallarını da içeren tutarlı ve meşru bir yarışma yapısının oluşturulması için örgütsel bir gerekliliktir. İster amatör, ister profesyonel tüm liglerin idari kapasiteye ihtiyacı vardır ancak sportif ve finansal sürdürülebilirliğin sağlanmasında liglerin rollerinin uygunluğu oldukça tartışmalıdır. Sportif sürdürülebilirlik maksimum seyirci ve sponsor ilgisini gerektirir. Ancak bu durumun idari açıdan da güçlükler yaratan gelirlerin yeniden dağıtımı, oyuncuların hareketliliğindeki kısıtlamalar ve rekabetçi denge konularında belirsizliklere yol açtığı belirtilmektedir. Finansal sürdürülebilirliğin sağlanması için oyuncuların işgücü piyasasında pazarlık güçlerini de sınırlayan bazı önlemler alınması gerekmektedir (Gerrard; 2003b: 219-220).

Kuzey Amerika liglerinin kurumsal yapıları, sporda verimli sonuçların sağlama alınması girişimidir. Ekonomik açıdan temel çözüm; ligler verimli sonuçlara ulaşırlar da ulaşmasalar da pazar gücünde sporun özgüllüğünden dolayı olması gereken kaçınılmaz sınırlılıklardır. Aynı mantıkla Avrupa liglerinde de hiyerarşik bir sistemle yükselme ve küme düşme uygulaması sportif verimliliğinin maksimizasyonu için gereklidir. Kulüplerin yeniden yapılanmaya gitmesi yerine ek mali yönetim tedbirlerinin alınması birçok kulübün içinde bulunduğu belirsizlik ve finansal sorunun giderilmesine yardımcı olabilir. Liglerde yaşanan yoğun rekabet ve sportif verimliliği en yükseğe çıkarma çabası nedeniyle kulüpler, finansal sorunlarla derinlemesine ilgilenmeye yönelmemektedirler. Kulüplerin finansal sürdürülebilirliğe odaklanmama sebebi; sportif rekabette başarıların getirdiği ödüllerle başarısızlıkların getirdiği cezaların oldukça büyük olmasının en iyi yeteneklere odaklanmayı öncelikli kılması olabilir. İflas ve küme düşme tehdidiyle karşı

karşıya olan bireysel kulüplerin bulunduğu Avrupa futbolunda çözüm, bir bütün olarak spor için verimli sonuçlara odaklanması olabilir (Gerrard; 2003b: 219-220).

Burada vurgulanmak istenen, Kuzey Amerika örneğinde olduğu gibi kurumsallaşmış bir yapının oluşturulmasının spor kulüplerinin yönetiminde sürdürülebilirliğin sağlanmasıyla elde edilebileceğidir. Ayrıca bireysel olarak kulüplerin iflas ve küme düşme tehditlerine karşı geçici çözümlerle başa çıkmaya çalışmalarının yerine uzun vadede sporun yönetiminin iyileştirilmesinin gerekliliği söz konusudur. Bu doğrultuda yönetim alan yazınında, sektörler bazında yapılan çalışmalarda kurumsallaşmanın belirtilen önemi, spor sektörü için de geçerli olmaktadır.

Toplumlar arası barış, iletişim ve paylaşım açısından değerlendirilen sporun birçok dalının olmasına karşın, spor denildiğinde ilk akla gelen ve en bilinen dal futboldur. Tarihsel gelişim olarak da futbol gördüğü ilgi ve örgütlenme şekliyle en ön planda olan spor dalıdır. Toplumlara, siyasi ve sosyal yapıları, özellikle de ekonomik yapıları etkileyen ve küresel olarak da hızla büyüyen spor endüstrisinde yer alan spor kulüplerinin temel faaliyetleri futbol olduğundan bu çalışmada da hedef alınan örneklem grubu, örgütsel yapı ve işleyişleri diğer sektörlerdeki örgütlerle kıyaslanabilecek nitelikte büyümüş olan spor kulüpleridir. Bu bağlamda çalışmanın içeriğinde spor kulüpleri genelinde futbol kulüplerinden bahsedilecektir.

Günümüz futbolu resmi olarak 19. yüzyılın sonunda İngiltere’de çıkmıştır. 1863’te Londra Futbol Federasyonu futbol oyununu elle oynanan futbol (rugby ve bundan sonra gelişen Amerikan Futbolu) ve elin kullanılmasını yasaklayan kurum/dernek futbolu olmak üzere iki gruba ayırmıştır. İşçi sınıfının çocuklarının oynadığı ve seyrettiği amatör bir yapı olarak gelişen futbolda 1888’de İngiltere’de 12 kulüp profesyonel futbol ligini kurmuşlardır. Şirketleşen futbolda, Avrupalıların uluslararası işbirliği ve rekabet yapılanmalarına uygun olarak 1904’te FIFA kurulmuş ve 1906’da uluslararası müsabakalar yapılmasına karar verilmiştir. Avrupa’da sermaye sahiplerinin anlaşmazlıkları, artan çekişmeler ve savaşlar nedeniyle, ilk Dünya Futbol Şampiyonası maçı 1930’da Uruguay’da yapılmıştır. Türk tarihinde ise “Tepük” ismiyle bilinen futbolun Osmanlı döneminde Müslümanlar tarafından oynanması yasaklanmış ve sadece gayrimüslimlerce oynanmasına izin verilmiştir. Türkiye’ye futbol, tütün ve pamuk ticaretiyle uğraşan ve 19.yy’ın ikinci yarısında Osmanlı İmparatorluğu’na gelip, belli başlı ticaret limanlarındaki kentlere yerleşen İngilizler tarafından getirilmiştir. Önce

kendi aralarında takım kurup futbol oynayan İngilizler, daha sonra bu ‘ayak oyununu’ Türk komşularına da tanıtmışlardır (Erdoğan, 2008: 22).

1997 yılı itibari ile Avrupa’da büyük futbol kulüpleri tek gelir kaynakları olan gişe hâsılatları ve transfer gelirlerinin yanına şirketleşerek halka açılma yolunu eklemişlerdir. Aynı şekilde Türkiye’de de spor kulüplerinin halka açılma çalışmalarının başlamasıyla Sermaye Piyasası Kurulu, spor kulüplerinin “faaliyetleri ile ilgili, aktif yapılarına, pasif yapılarına ve gelir yapılarına ilişkin, futbolcu transferlerinin açıklanması, futbolculara ve teknik yönetime ve gelir kayıplarına veya sözleşme fesihlerine/imzalanmasına ilişkin açıklamaları kapsayan özel durum açıklamaları, diğer açıklamalar ile futbolcuların bonservis bedellerinin mali tablolara yansıtılması, Türkiye Futbol Federasyonu, FIFA veya UEFA tarafından alınan ve şirketin gelirlerini ve doğrudan ve/veya dolaylı olarak etkileyebilecek önemdeki kararların kulübe bildirildiği tarihte, şirket tarafından açıklanmasına” dair spor kulüplerinin halka açılırken uymaları gereken ilave ölçütler belirlemiştir (SPK Haftalık Bülten, 2002/6: 8-9).

Ayrıca Beşiktaş ve Galatasaray’ın ardından Fenerbahçe’nin de halka açılmasıyla spor şirketleri için 1 Nisan 2005 tarihinde İMKB Yönetim Kurulu “XSPOR” kodu ile spor sektör endeksinin Ulusal-Hizmetler ana sektörünün alt sektörü olarak hesaplanmasına karar vermiştir. Ortaya çıkan bu yapı sayesinde spor kulüpleri hem bir dernek olmanın getirdiği bazı avantajları kullanmakta, hem de kurulan veya ortak olunan şirket sayesinde derneklerin kısıtlı olarak yapabildiği veya hiç yapamadığı geniş çaplı ticari faaliyetlere girişebilmekte ve kendilerine oldukça önemli ölçülerde gelir kaynakları yaratmaktadırlar (Aydın vd., 2007: 63).

Michie ve Oughton’a (2005: 529) göre futbol özellikle sahada başarı elde etme arzusu ile iş gereksinimlerinin dengelenmesi açısından zorlu bir iştir. Bu zorlu mücadele ile karşılaşırken kulüplerin en iyi yönetim uygulamaları ile donatılmış olmaları gerekmektedir. Yaptıkları analizlerle; futbolun kurumsal yönetişimin geliştirilmesi için önemli bir alan olduğunu ve bu sayede kulüplere ve paydaş guruplarına önemli faydalar getirilerek kulüplerin zorlu mücadelelerinde iyi bir duruma gelmelerinin sağlanacağını belirtmektedirler. İngiliz futbolunun kurumsal yönetiminde ilkeler geliştirilmesi ve benimsenmesi İngiliz kulüplerinde iyi yönetimi ön plana getirecektir. Böylece, birçoğu kendilerinden daha gelişmiş ülkelerin kombine edilmiş ilkelerini takip ederek kendi kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan diğer ülkelerin, takip edecekleri gündem belirlenecektir.

Kamu ya da özel sektörde anonim şirket olarak halka açılan futbol kulüplerinin birçoğunun amaçları hem sportif aktivite olarak futbolu ilerletmeyi hem de bir işletme olarak faaliyetlerini sürdürmeyi içermektedir. Bu açıdan bakıldığında da aslında futbol kulüplerinin daha geniş toplumsal hedefleri bulunmaktadır. Spor kulüpleri sportif başarı sağlamak ve ticari işletme faaliyetlerini sürdürmek şeklindeki ikili misyonlarıyla standart işletmelerden farklılık göstermektedirler. Bu ikili amaç arasındaki ilişki karmaşıktır ve spor kulüplerinin kurumsal yönetimlerini ve finansal performanslarını etkilemektedir. Genellikle oyunculara daha fazla yatırım yapan kulüplerin kazanmaya daha yakın olduklarından bahsedilmektedir. Bu nedenle 1990’lardan beri gelirlerin dağılımında, kazananın daha çok gelir payına sahip olması yönündeki eşit olmayan dağıtım nedeniyle, kulüplerin artan gelirleriyle oyunculara yatırım yapma istekleri artmıştır. Bu durum ise kulüpleri işletme uygulamalarında risk oluştursa da başarı üzerine kumar oynamaya teşvik etmektedir. Futbol sektöründe yaşanan finansal krizlerin aşılması için futbolun kurumsal yönetiminde acil olarak yapılması gerekenler üç ana başlıkta; şirketler hukuku ve kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesi, ana paydaşlar olarak taraftarlar ve yerel toplumların dikkate alınması ve gelirlerin yeniden dağılımı konusunda yapılacak reformlar şeklinde ifade edilmiştir. Bu bağlamda yönetim kurulu, yöneticilere yapılan ödemeler, paydaşlarla ilişkiler, hesap verebilirlik ve denetim, kurumsal paydaşlar, toplumsal paydaşlar ve taraftar bağlılığı, futbol otoritelerinin yönetimi (gelirlerin yeniden dağıtımı) konuları dikkat çekmektedir (Hamil vd., 2004: 45-46).

Birçok araştırmacı, yönetim bilimi alanındaki kabul görmüş çalışmalardan önemli teorik kavramları spor örgütlerine uygulayarak, etkinliğin belirlenmesine dikkat çekmek için liderlik etmişlerdir. Sonuç olarak, çoklu seçim teorisi, vekâlet teorisi, yönetim teorisi, yönetsel hegemonya teorisi, kurumsal teori ve paydaş teorisi spor yönetişim olgusunun açıklanmasına yardımcı olmak için kullanılmıştır. Bu teorilerden henüz hiçbirisi yönetimin stratejik rolünü özel olarak ele almamıştır. Ancak bu araştırmaların spor yönetimine özgü bulgularının çoğunun stratejik gelişme ana fikri ile ilgili önemli etkileri vardır (Ferkins vd., 2009: 245).

Özellikle sportif faaliyetlerin artması ve sportif başarının oldukça üst düzeye çıkmasıyla spor yönetiminde kesinleşen bir kavram olan profesyonelleşmeyle birlikte sporun bir “iş (business)” olarak görülmesine eleştirel bakış açısı şu şekildedir: Spor kulüplerinin profesyonelleşmesiyle birlikte oyuncular, takımlar, oyunun oynandığı alanlar, takımların yönetim biçimleri ve yöneticileri de değişmiştir. Maddiyatın önem

kazanmasıyla, hayatın her alanında yaşanan metalaşma, spora ait bütün değer ve yargıların yeniden yapılanmasına neden olmuştur. Kulüpler artık birer anonim şirket gibi yönetilen, borsada işlem gören işletmeler haline dönüşmüşlerdir. Dünyanın büyük şirketlerinde olduğu gibi, büyük kulüplerinde de, kulüpler adına geleceği planlayan, yatırımları yönlendiren, transferleri gerçekleştiren ‘CEO’lar (Chief Executive Officer) bulunmaktadır. Bu durum özellikle büyük kulüpler için Türkiye’de de kaçınılmazdır. Profesyonelleşme süreci, sportif etkinlikleri bir oyun olma özelliğinden çıkartıp, ekonomik düzeyde işleyen bir alana dönüştürmüştür. Bunun sonucunda ise, kapitalist düzenin değerleri spor alanında egemen olmuş ve sporu biçimlendirmeye başlamıştır. Kazanma kültürü ve başarı elde etme arzusu çoğu zaman sportif değerlerin önüne geçmektedir (Talimciler, 2008: 104).

Spor örgütlerinin yapılarının değerlendirildiği çalışmalarda örgütlerin varlıklarını sürdürebilmek için ihtiyaç duydukları kaynaklara ulaşmalarında ve politik, ekonomik, sosyal durumlarının belirlenmesinde dış çevrenin önemli etkisine değinilmektedir. Sporun sosyal yaşantıyla ilişkisinin giderek artması, iletişim ve bilgi teknolojilerinin artması ve sporla medya arasındaki karşılıklı bağımlılığın artmasıyla spor örgütlerinin yapısını şekillendiren unsurlar olmuşlardır. Spor sektörüne katılan aktörlerin sayısının günden güne artması, bir yandan spor örgütlerinin varlıklarını sürdürmek için dış kaynaklara olan bağımlılıklarını diğer yandan da karşılıklı bağımlılık ve rekabet düzeyini artırmıştır (Gomez vd., 2008:13-14).

Bir işletme olarak spor kulüplerinde, müsabaka ve antrenmanlardan oluşan ana spor faaliyetleri, müsabakaların organizasyon ve koordinasyon işleri, bilet ve malzeme gibi ürünlerin satışı, yayın/isim hakları devri, sponsorluk, stat içi ve dışı reklamlardan oluşan pazarlamaya dayalı dolaylı satışlar ve stadyum işletmesi, bağlı işletme ve iştiraklerin yönetiminden oluşan diğer aktiviteler söz konusudur. Spor kulüplerinin varlıkları ve kaynakları arasında herhangi bir işletmede bulunabilecek varlık-kaynak kalemleri olabildiği gibi spor işletmelerini üretim işletmelerinden ayıran, uzun dönemli somut unsurlar olarak tesisler, stadyum ve oyun salonları gibi ilgili sporun türüne göre bulunan tüm taşınır ve taşınmazlar ve somut olmayan sermaye unsurları olarak kulüplere ve sporculara federasyonlar tarafından verilen, faaliyet yetkisi olarak adlandırılacak lisanslar, isim/yayın hakkı devri, reklam ve sponsorluk gibi anlaşma/sözleşmeye dayalı, unsurlar sıralanabilir. Spor kulüplerinin kaynakları ise diğer işletmeler gibi para ve sermaye piyasalarından yapılacak borçlanmalar, öz sermayeleri ve faaliyet kârlarıdır.

Bunlara ek olarak, varsa çeşitli devlet yardım ve destekleri de kaynak kalemleri arasında yerini alabilir (Kızıltepe, 2012: 78).

2.5. Türkiye’de Spor Kulüplerinin Örgüt Yapıları

Dünyanın birçok ülkesinde olduğu gibi Türkiye’de de en popüler spor dalı futboldur ve dernek şeklinde örgütlenen futbol kulüplerinde sportif faaliyetler diğer ülkelerde olduğu gibi Türkiye’de de oldukça önemli bir ekonomik faaliyetin konusunu oluşturmaktadır. Ticari anlamda en ön planda bulunan İngiliz futbol kulüplerinin yanı sıra İtalya, Almanya, İspanya ve diğer Avrupa ülkelerindeki büyük futbol kulüpleri yeniden yapılanma faaliyetleriyle halka açılarak, yeni yatırımcıları yönetime davet etmekte ve lig düzenlemelerini bu yapıya uygun bir şekilde oluşturmaya çalışmaktadırlar. Pek çok kulüp geleneksel örgütsel yapısını değiştirerek ticari ve profesyonel bir yapıya bürünmektedir. Ancak Türkiye’deki çok sayıdaki kulüp mali yapılarındaki ciddi sıkıntılarını dile getirmelerine karşın bunları nasıl çözebileceklerini bilmemektedirler. Kulüplerin profesyonel olmayan örgüt yapıları, uzun vadeli çözüm önerilerine yönelimi de engellemektedir. Bütün bu olumsuzlukların önemli bir sonucu kulüplerin ulusal ve uluslar arası rekabetten uzak kalmaları şeklinde ortaya çıkmaktadır (Devecioğlu ve Çoban, 2003: 1-2).

Türkiye’deki futbol kulüpleri özel statüye sahip derneklerdir. Dernekler Yasası gereğince kulübün üyeleri, temel organ olan Genel Kurul’a katılma ve Yönetme Kurulu’nu seçme hakkına sahiptirler. Yasal anlamda her üyenin iki yılda bir düzenlenen genel kurullarda bir oy hakkı vardır. Ancak Erdoğan’a göre gerçek durum, kulüplerin “sermaye gruplarınca” yönetildiğini gösterir. Fenerbahçe Futbol Kulübü örneğinde olduğu gibi, kulübün geçmişten beri süregelen sahipleri, Kulüp Genel Kongre’sinde oy kullanacak üyelerin üyelik aidatlarını yatırmakta; böylece üyelerin oylarını kendi istekleri doğrultusunda yönlendirme olasılığı elde etmektedir. Sahiplik kulüpler arasında farklılık göstermektedir. Büyük kulüplerde, birkaç sermaye grubunun yönetimi ele geçirmek için mücadele ve ittifakları olurken; küçük kulüplerde bir sermayedarın veya sermaye grubunun dönemsel egemenliği vardır. 1990’lı yıllar, futbolun idaresinde, özerk yönetime geçildiği ve özerkliğe geçilir geçilmez büyük sermaye holdinglerinin, mafyanın, tarikatların kulüplerde örgütlendiği yıllar olmuştur (Erdoğan, 2008: 21).

Ülkemizde spor faaliyetlerini yönlendirmek ve serbest zamanları değerlendirmek ya da her iki amacı birlikte gerçekleştirmek isteyen spor kulüpleri dernek olarak

kurulmaktadır. Bu dernekler Gençlik ve Spor Bakanlığı tarafından tescil edilerek, statülerine göre değişik adlar altında sınıflandırılmaktadırlar. Spor faaliyeti amacıyla olanlar spor kulübü, boş zamanları değerlendirme amacıyla olanlar gençlik kulübü ve her iki faaliyeti birlikte amaçlayanlara gençlik ve spor kulübü denmektedir. Ayrıca kamu kurumu ve kuruluşlarında, yükseköğretim kurumlarında ve özel kuruluşlarda, kendi mensupları tarafından, spor faaliyetlerini yönlendirmek ve serbest zamanları değerlendirmek için bu kurum ve kuruluşlar bünyesinde dernekler kurulabilmektedir. Dernekler Türk Medeni Kanunu ve Dernekler Kanunu'nda düzenlenmiştir. Hukuk kurallarına göre öncelikli olarak özel hükümler uygulanmasına rağmen burada öncelikle Türk Medeni Kanunu hükümleri uygulanmaktadır. Dernekler, en az yedi gerçek kişinin kazanç paylaşma dışında belirli ve ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere, bilgi ve çalışmalarını sürekli olarak birleştirmek suretiyle oluşturdukları, tüzel kişiliğe sahip kişi topluluklarıdır. Spor kulüpleri, kuruluş, amaç ve faaliyetlerini düzenleyen tüzüklerinde belirtilen faaliyetlerde bulunmak üzere en az yedi kişi ile kurulabilirler ve her bir spor kulübünde genel kurul, yönetim kurulu ve denetleme kurulunun bulunması gerekmektedir (Kocaoğlu, 2011: 76-77).

Ayrıca profesyonel spor, zevk için serbest zamanları değerlendirme faaliyeti dışında kalan ve para kazanma amacı güdülen uğraşıdır. Toplumun spor yapmasına olanak sağlayan sağlık ve fitness kulüpleri gibi profesyonel kulüplerde hizmet odaklı bir yaklaşım olup buna bağlı olarak da gönüllü üyelerin yerini müşteriler almıştır. Bu sistemde katılımcılar belli bir üyelik ücreti karşılığında belli bir dönem boyunca kulüpten hizmet ve ürün paketi satın almaktadır (Erturan Öğüt, 2010: 13-15).

Günümüzde, birçok büyük firma, medya kuruluşları, reklamcılar, sponsorlar ve futbol pazarlayıcıları futbol kulüplerine sahiptir veya ortaklıklarıdır. Futbolcular, futbol kulübünün yer aldığı karşılaşmaları gerçekleştiren ve bu iş karşılığında para kazanan kişilerdir. Futbolda mülkiyet öncelikle futbol takımının kendisidir. Bir futbol takımı, günümüzde, sahiplerinin isteğine bağlı olarak (ulusal-uluslararası) piyasalarda alınıp satılabilen ticari bir maldır, futbol ise bir birimdir. Bir takımın mülkleri arasında, değeri üretim performansına göre değişen futbolcular en görünenidir. Futbolcu, mülk sahiplerinin alıp satma ve vergiden düşmesiyle, emek kiralanmasıyla aslında özgür olarak nitelenen fakat ücretli kölelik biçimini ifade eden kapitalist Pazar yapısında, ücret köleliğinin yanında, mutlak köleliğin de ilginç bir biçimi olarak ortaya çıkar (Erdoğan, 2008: 22).

Futbol kulüplerinde yaşanan sıkıntılar, aslında sadece Türkiye özelinde yaşanmamaktadır. Örneğin; Türkiye'nin uzun yıllardır adaylık statüsünde beklediği Avrupa Birliği'ne üye olan İspanya'da da genelde spor yönetiminde özelde ise futbol kulüplerinin yönetiminde önemli sorunların varlığına Bosca ve arkadaşları (2008: 165-166) şu şekilde değinmişlerdir. İspanyol futbol kulüplerinin halka açılmasıyla birlikte hesapların kontrol edilmesi, resmi olarak kayıt altında tutması ve bu hesapların halka açık hale getirmesi zorunlu hale gelmiştir. Ancak bu zorunluluklara rağmen verilerin elde edilmesinde, halka açık limited şirkete dönüşmeyen bazı kulüplerin hesaplarını açıklamalarının yasayla zorunlu hale getirilmemesi nedeniyle zorluklar devam etmektedir. Ayrıca diğer kulüpler açıklamalarını önemli gecikmelerle yapmakta ya da sadece denetim firmaları tarafından vurgulanan önemli kısımları içeren hesapları açıklamaktadırlar. Böylece açıklanan kayıtlar futbol kulüplerinin gerçek durumunu tam olarak yansıtmayabilmektedir. Her durumda, İspanyol futbol kulüplerinin mali verileri için tek resmi kaynak takımların başlangıç bütçelerinden ilerleyerek elde edilen ligin yıllık raporlarıdır. Ne yazık ki, başlangıç bütçeleri ile gerçekleşen bütçeler arasında önemli farklılıklar olduğundan sunulan mali tablolar ile yapılacak hiçbir şey olmayabilmektedir. Bu sorunun üstesinden gelebilmek için, farklı kaynaklardan bir veri tabanı oluşturmanın birinci ligde oynayan İspanyol kulüplerinin ekonomik performanslarıyla ilgili güvenilir bir açıklama yapmak için uygun olabileceği belirtilmektedir. Bu veri tabanı kullanılarak İspanyol profesyonel futbol kulüplerinin ekonomik sonuçları için yapılan araştırmada İspanyol kulüplerin de İngiliz ve İtalyan kulüplerle aynı sorunlara sahip oldukları ve gelecek yıllarda ayakta kalabilmek için benzer çözümlere ihtiyaç duydukları belirtilmektedir.

İspanyol futbol kulüpleri için bahsedilen durum, Türkiye'de de benzer şekilde yaşanmaktadır. Şirketleşen kulüpler haricindeki kulüpler henüz dernek yapısında olduklarından, her ne kadar faaliyetlerini kayıt altına alsalar da, bunları açıklamakla yükümlü değildirler. Bu da kulüplere hukuki açıdan uygun olmayan faaliyetleri gizleme ya da bir süreliğine açıklamama fırsatı vermektedir.

Türkiye'de, kamu ve özel spor örgütlenmelerindeki öteden beri bilenen sorunlar Türk sporunun dokusuna uygun bir yönetim modeli arayışını gündeme getirmektedir. Bu konuda genelde spor alanındaki yapısal değişim projesinden, özelde ise proje dâhilindeki federasyonların özerkleştirilmesinden bahsedilmektedir. Türkiye'de özerk olarak tanımlanan kuruluşlardan birisi olan Türkiye Futbol Federasyonu (TFF)'deki özerklik

uygulamalarının boyutları günümüzde tartışma konusu haline gelmiştir. “Özerklik, ayrı bir yasaya bağlı olarak kendi kendini yönetme yetkisi olan, kendine özgü yasalarla yönetilen, bir topluluğun bir kuruluşun kendine özgü yasalarla kendi kendini yönetme hakkı ile, bir kişinin kendi kendine serbestçe karar verebilme hakkı” olarak belirtilmektedir (Devecioğlu, 2003: 50).

Spor kuruluşları içinde spor kulüpleri önemli yere sahiptir. Kulüpler, sporcuların ve diğer ilgililerin, sporu bilimsel ve daha ciddi boyutlarda yapmak için oluşturdukları kurumlardır. Spor kulüpleri Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliğine göre dernek statüsünde kurulurlar. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’ne tescilleri (futbol dalında faaliyette bulunanlar için Türkiye Futbol Federasyonu’na) yapıldıktan sonra spor kulübü vasfını kazanırlar. Dernek hükmünde olmayan spor kulüpleri anonim şirket şeklinde kurulabilmektedir (Aydın vd., 2007: 62). Bunlar, futbol alanında TFF’ye tescilleri yapılmış olan ve Türk Ticaret Kanunu hükümleri uyarınca profesyonel futbol hizmetleri yapan anonim şirket statüsündedirler.

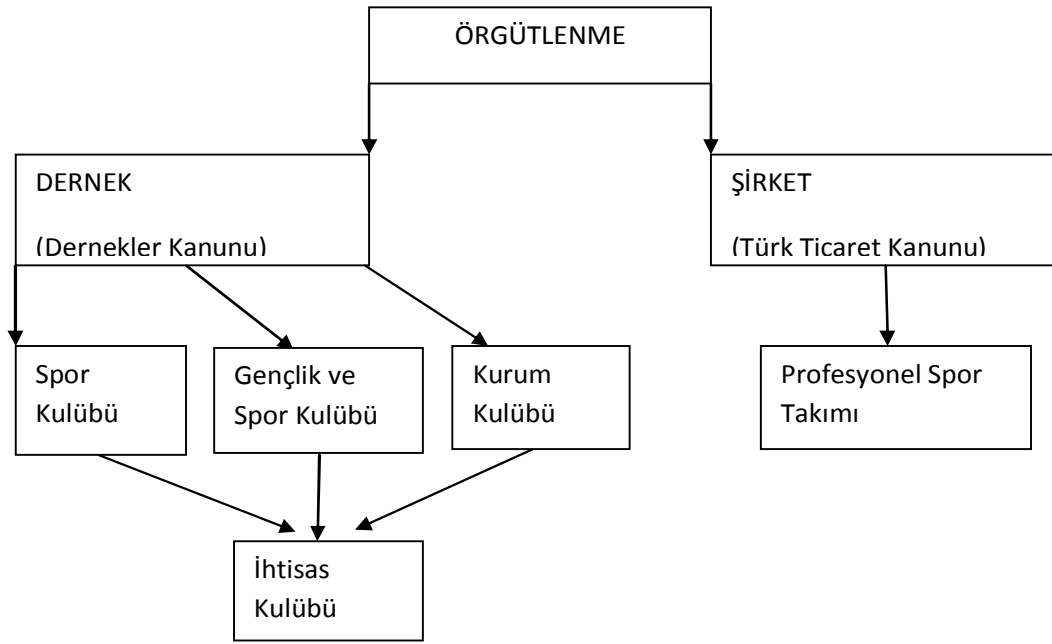
Genel olarak öncelikle dernek olarak kurulan spor kulüplerinin şirketleşmesinde (Aydın vd., 2007 :63); 3289 sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Kanununun 24. Maddesi ile 3813 sayılı T.F.F. Kanununun 27. Maddesi, T.F.F. Ana Statüsünün 67. Maddesi ve Profesyonel Futbol ve Transfer Talimatının 14. Maddesi uyarınca; “Spor kulübü derneklerine ait profesyonel futbol şubeleri anonim şirket olarak örgütlenebileceği gibi, kurulmuş bulunan anonim şirketlere devredilebilir ya da kiralanabilir” şeklinde düzenlemeler yapılmıştır (Kocaoğlu, 2011: 106).

Spor kulüplerinin yaptığı iş, diğer örgütler gibi eğlence olarak adlandırılan bir ürünün satılmasıdır. Birim maliyetler, harcamalar, giderler ve gelirler, şirket ekonomisinin bütün özelliklerine sahiptir. Futbol işinde kazanç birbirini destekleyen iki temel ögeye sahiptir: Bunlar maç kazanma ve ekonomik kârdır. Ancak hemen hemen bütün dünyada kazançlarla ilgili muhasebe hilelerinin/sahtekârlıklarının yapıldığı düşüncesi hâkimdir. Buna örnek olarak futbol kulüplerinin gelir ve harcamaları kulübün diğer yatırımları ile birleştirilerek, muhasebede “kitabına uydurma” yöntemi, eskime/yıpranma gibi kalemler yoluyla aşınma payı giderlerini artırma ve vergiden düşme; sahiplere ve üst yönetimde yer alan ortaklara yüksek maaşlar ödeyerek masrafları (genel yönetim giderlerini) artırma söylenebilir. Kulüplerin ekonomik gelirlerinin en önemli kalemini ürün satış gelirleri oluşturmaktadır. Doğrudan gelirler olarak bilet satışları, dolaylı gelirler olarak forma üzeri reklamlar, stadyum reklamları, televizyon ve

radio yayin haklari, kulüp armasi/amblemi taşıyan mallarin pazarlamasından elde edilen gelirler, futbolcu-kulüp-şirket özel reklam anlaşmaları, stadyumlardaki satış mağazalarından alınan gelirler sayılabilir. Giderlere bakıldığında ise, iş gücüne (futbolcu, kulüp çalışanı vb.) ödenen ücretler ve futbolcu transferi adı altında gerçekleşen satın almalar en büyük harcama kalemidir. Seyahat ve idman harcamaları ve yöneticilere ödenen ücretler de oldukça önemlidir. Bunları donanım/mekân giderleri takip etmektedir. Futbol takımları için birincil sermaye maliyetleri arasında yer alan futbol malzemeleri popüler futbol tüketimini de sağlayan bir işkolu olmuştur. Kendi futbol tesisleri (stadyumları, futbol salonları ve idman alanları) olmayanlar için kira harcamaları; tesisleri olanlar içinse bakım ve onarım, vergi vb. masraflar ortaya çıkmaktadır (Erdoğan, 2008: 29-30).

Derneklerin, iktisadî amaç güdemeyecekleri ve üyelerine iktisadî yarar sağlamak ya da kazanç paylaşım amacıyla kurulamayacaklarına ilişkin madde, derneklerin doğrudan ticari amaçla kurulmasına imkân vermemektedir. Ancak, derneklerin amaçlarını gerçekleştirebilmek için sınırlı da olsa kazanç doğurucu faaliyetlerde bulunabilmelerine izin verilmiştir. Dernek şeklinde örgütlenmiş spor kulüplerinin gelirleri, üye ödentileri, dernek faaliyetleri sonucunda elde edilen gelirler, dernek malvarlığından elde edilen gelirler, özel hukuk kişilerinden olabileceği gibi kamu kurumlarından da gelebilecek bağış ve yardımlardır. Amacına varmak için ticari bir işletme işleten dernekler tacir sayılırlar. Spor kulüpleri, tüzüklerinde yazılı amacın gerçekleştirilmesine yardımcı olmak amacı ile (otel, lokanta, sinema vb. gibi) ticari işletmelere sahip olabilirler. Kulüpler, işletmelerini de tüzel kişilere veya şirketlere kiraya verebilecekleri gibi bir anonim şirkete de devredebileceklerdir (Kocaoğlu, 2011: 79-80).

Ülkemizde spor kulüpleri Dernekler Kanunu'na göre Şekil 1'de görüldüğü gibi dernek şeklinde veya Türk Ticaret Kanunu (TTK)'na uygun anonim şirket şeklinde kurulabilmektedir.



Şekil 1 Spor Kulüplerinin Örgüt Yapıları

Kaynak: Kocaoğlu, 2011: 75

2.5.1. Spor Kulüplerinin Dernek Yapısından Şirket Yapısına Geçişleri

Dünyada spor kulüplerinin şirket yapısına geçiş aşamalarına bakıldığında; en çok bilinen İngiliz futbol kulüplerinin yönetim açısından tek sorununun finansal güçlükler olmadığı belirtilmektedir. İngiliz futbol kulüplerinin yönetimde geldikleri durum (alacaklılarına karşı mahkeme koruması altında olmak) neredeyse meşru bir işletme taktiği olarak görülmektedir. Kulüplerin bu davranışlarına devam etmeleri nedeniyle 2003'ten beri puan düşüşüyle yüz yüze gelmelerinin yanı sıra Hereford United'dan Graham Turner'ın ve Leyton Orient'ten Barry Hearn'ün de dâhil olduğu birçok spor kulübü başkanından otomatik kontrol çağrılarını giderek artmaktadır. Kulüplerin yönetime girmeleriyle (clubs entering administration) "sahip olmadıkları parayı harcayarak" haksız menfaat sağladıkları savunulmaktadır. Bunun evrensel bir görüş olmamasının yanı sıra yayımlanmasıyla birlikte İngiliz futbol kulüplerinin skandala doğru gittiklerinin bir kanıtı olarak görülmektedir. Elbette ki futbol kulüplerinin finansal zorluklarla karşılaşması yeni bir durum değildir. Özellikle futbol federasyonunun 1985'te gönülsüz bir şekilde profesyonelleşmeye izin vermesinden sonra, sözde amatör oyunculara yasadışı ödemeler yapılması neredeyse profesyonel futbola hâkim olmak isteyen kulüplerde nakit akışları, kâr ve zarar da kaçınılmaz bir olgu haline gelmiştir. Kulüp sahiplerinin çalışanlarına, profesyonel oyunculara ve tedarikçilere ödemelerini sürdürme sorumlulukları onları finansal açıdan savunmasız bir konuma getirdiğinden, birçok kulüp yasal yapılarını

limited şirket olarak değiştirmiştir (Beech vd., 2010: 237). Ülkemizde de spor kulüpleri küreselleşmenin etkisiyle özellikle Avrupa ülkelerinin spor kulüplerinin yaşadığı benzer sorunlara çözüm bulmak amacıyla şirketleşme yoluna gitmektedirler.

Profesyonel Futbol Talimatının 52'nci maddesinde kulüplerin futbol takımlarını, Ticaret Kanunu'na göre bir ticari işletme haline getirebilmek için şirket kurabilecekleri veya kurulmuş şirketlere devredebilecekleri veya kiraya verebilecekleri ifade edilmektedir. Bu maddede yer alan "Futbol Federasyonu, profesyonel futbolu istenen ve beklenen şekilde batılı düzeye kavuşturmak amacı ile şirketlerin profesyonel futbol takımı kurmaları halinde, tescil şartlarına göre uygun görülecek lige alınmalarına karar verebilir." ifadesi, konulan hükmün gerekçesini ve futbol takımlarının her ne şekilde olursa olsun şirketleşmesi durumunda Futbol Federasyonu'nun gereken her türlü kolaylığı göstereceğini ortaya koymaktadır. Ülkemizde, futbol takımlarının şirketleşmesi konusunda ilk örneğe, Malatyaspor Kulübünün futbol şubesini, kurduğu Malatyaspor A.Ş.'ye devretmesi ile rastlanılmıştır. Malatyaspor A.Ş.'nin Birinci Futbol Ligi'nden düşmesi üzerine şirket tasfiye edilmiştir. Malatyaspor A.Ş.'den sonra İstanbulspor, Adana Spor, Van Spor, Çanakkale Dardanel Spor, Karşıyaka Spor, Antalya Spor, Siirt Jet-Pa Spor kulüpleri futbol takımını anonim şirket haline getiren kulüpler arasına girmişlerdir. Anonim şirket şeklinde teşkilatlanan kulüpler TTK'nun tacirlere ilişkin hükümlerine tabi olacak ve her tür gelirleri ticari kazanç sayılacaktır (Kocaoğlu, 2011: 77).

Futbol kulüplerinin profesyonelleşmeye ve kurumsallaşmaya ihtiyaç duymasının temel nedenini, ticarileşen futbolun hem gelirlerde hem de giderlerde yarattığı ciddi artışlar oluşturmuştur. Başta yayın gelirleri ve sponsor gelirleri olmak üzere artan gelir pastasından daha fazla pay alma isteği, bunun yanında futbolcu bonservislerinde meydana gelen önemli artışlar ve fon temin etmede para piyasalarıyla artan oranda ilişki içine girilmesi, gelir-gider yönetimini kulüpler için en önemli konu haline getirmiştir. Kurulan şirketlerin halka açılmalarında ilk örnek 1983 yılında halka açılan İngiltere'nin Tottenham Hotspur takımı olmuştur. Türkiye'de ilk olarak 2002 yılında Galatasaray ve Beşiktaş aynı tarihte halka arz edilmiştir. Daha sonra ise Fenerbahçe ve Trabzonspor halka arz işlemini gerçekleştirmiştir. Kulüpleri sermaye piyasalarına iten temel nedenler ise kulüplerin para piyasalarından fon temin etmede güçlük çekmeleri ve bu piyasadaki fon maliyetlerinin yüksek olmasıdır. Türkiye'de şirketleşerek halka açılan takımlardan biri olan Beşiktaş'ın şirketleşme modelinin diğer üç büyüğün şirketleşme modelinden farklı olması ve bu farklılaşmanın kulüpler ve yatırımcılar açısından yarattığı sonuçlar ise

üzerinde durulması gereken en önemli konudur. Beşiktaş, dernek çatısı altında faaliyet gösteren futbol şubesini bir bütün olarak, tüm aktif ve pasifleri ile birlikte kurduğu şirkete devretmiş ve bu şirketi halka açmıştır. Diğer üç kulüp ise kurdukları şirketlere temel olarak gelirlerini devretmişler, giderleri ise ağırlıklı olarak kulüp bünyesinde bırakmışlardır. Kurulan şirkete tüm gelirlerini devreden ancak giderlerinin sadece %10'luk kısmını şirket üzerinde gösteren kulüpler, doğal olarak futbol şubesini bir bütün olarak yani tüm gelir ve giderleri ile şirkete devreden Beşiktaş'a göre kârlılık açısından üstünlük sağlamışlardır. Özellikle ülkemizde futbolcu transferleri gibi giderler kaleminde önemli yeri olan harcamalar Beşiktaş'ın kârlı çalışmamasına neden olmaktadır. Fenerbahçe ve Trabzonspor'da giderlerin sınırlandırılması şirketlerin kâr edebilirliklerini garanti altına almıştır. Kulüplerin şirketleşme modellerindeki farklılaşmanın dolaylı sonucu ise dağıtılan temettü tutarlarında ortaya çıkmaktadır. Beşiktaş dışındaki diğer üç takımın kurduğu ve halka açtığı şirketlerin dağıtacağı temettü tutarı daha yüksek olmaktadır. Bu durum, yatırımcı açısından bu üç kulübün hisse senetlerine yatırım yapmayı daha cazip hale getirmektedir. Buradaki temel tartışma noktası, bu kulüplerin mevcut şirketleşme modelleriyle, oldukça kısa süre içerisinde halka arzlardan elde ettikleri gelirin çok üstünde bir kaynağı temettü olarak kulüp dışına (şirketin kulüp haricindeki başka işletmelerine) çıkaracakları noktasında toplanmaktadır. Dolayısıyla söz konusu şirketleşme modelinin avantaj ve dezavantajlarının net olarak ortaya konması gerekmektedir (Akyüz, 2005, ii).

Futbol kulüplerinin halka açılmaları sonucunda elde edecekleri avantajlar, genel olarak diğer şirketlerin elde edeceği avantajlar ile aynıdır. Bunlar şirkete fon sağlanması, hisselerin pazar değerinin tespit edilebilmesi, kurumsallaşma ve profesyonelleşme, tanınma, kredibilitenin artması gibi genel faydalardır. Halka açık futbol kulüpleri ile halka açık olmayan futbol kulüpleri arasında yapılan bir araştırma sonucunda; halka açık futbol kulüplerinin toplam ücret giderlerinin toplam ciro içindeki oranının, halka açık olmayan şirketten daha az olduğu, halka açık futbol kulüplerinin daha fazla başka gelir kaynakları bulabildiğini ve daha yüksek faaliyet kârı olduğunu göstermiştir. Futbol kulüplerinin halka açılmalarının önündeki engeller arasında ise, mevzuatlarda yer alan engeller, kulüp üyelerinin kontrol kaybına sebep olacağı ve sporun ruhuna aykırı olacağı gerekçesiyle şirketleşmeye ve halka açılmaya karşı olmaları, halka açılma sonucunda elde edilecek fona ihtiyaç duyulmaması, borsaya kote olmak için gerekli mali güce sahip olmamaları gibi nedenler gösterilmektedir. Futbol kulüplerinin halka açılmasına yönelik

olarak yurtdışı uygulamaları da farklı hükümler içermemektedir. Özellikle kayda alma esasının geçerliliğini yerine getiren, başka bir deyişle kendileri hakkında yeterli ve tam bilgileri zamanında kamuoyuna açıklayan futbol kulübü şirketleri, diğer şirketler gibi halka açılabilirler. Genel kriterler çerçevesinde halka açılan futbol takımı, halka açıldıktan sonra mevzuata uymak zorundadır (Kocaoğlu, 2011: 107). Ancak özellikle sporculara ve diğer işgörenlere ödenen ücretlerin mali tablolara net olarak yansımaları başta olmak üzere bazı işlemlerin kayıt altına alınmasında futbol kulüpleri açısından netliğe kavuşmayan noktalar bulunmaktadır.

2.5.2. Şirket Yapısındaki Spor Kulüplerinin Amaç ve Görevleri

Ülkemizde şirketleşen spor kulüplerine bakıldığında Avrupa kulüpleri ile aynı yolla şirketleşen tek kulübün Beşiktaş Jimnastik Kulübü (BJK) olduğu görülmektedir. BJK, futbol şubesine ilişkin tüm aktif ve pasiflerini Beşiktaş Sportif A.Ş.'ye devrederken, Trabzonspor, Fenerbahçe ve Galatasaray Kulüpleri hemen hemen bütün gelirlerini, ancak sadece belli giderlerini Sportif A.Ş.'lere devretmişlerdir. Söz konusu yapılanma her üç Sportif A.Ş.'yi de Beşiktaş Sportif A.Ş. ile karşılaştırıldığında oldukça kârlı şirketler haline getirmiştir. Bu nedenle, Beşiktaş Sportif A.Ş. dışındaki Sportif A.Ş.'lerin, öz itibariyle bakıldığında, ihraç ettikleri sermaye piyasası aracının hisse senedinden ziyade gelir ortaklığı senedi olduğu söylenebilir. Çünkü bu kulüpler temel olarak 30 yıllık gelirlerini Sportif A.Ş.'lere lisans sözleşmeleri ile devretmişler, söz konusu gelirlerin iskonto edilmesiyle bulunan değerler üzerinden de halka arzları gerçekleştirmişlerdir. Özellikle Fenerbahçe ve Trabzonspor Sportif A.Ş.'lerin sözleşmelerine konulan ve giderleri brüt gelirlerin %10'u ile sınırlayan hükümlerle, her üç Sportif A.Ş.'nin de kâr etmesi mevcut şirketleşme modeliyle tamamen garanti altına alınmıştır (Akyüz, 2005: 32). Bu açıdan bakıldığında şirketleşen spor kulüplerinin piyasadaki diğer şirketlerle rekabete avantajlı bir şekilde başladıkları söylenebilir.

Akyüz (2005: 38-39)'e göre Beşiktaş dışındaki gelir ağırlıklı oluşturulan şirketlerde yatırımcının giderlerden ağırlıklı olarak muaf tutulmuş olması, zamanla halka arzdan elde edilen gelirin üzerindeki fonun kulüp dışına çıkmasına neden olacaktır. Özellikle Galatasaray'ın AIG (American International Group adlı sigorta şirketi ile yapılan ancak başarısızlıkla sonuçlanan ortaklık girişimi) tecrübesi bu sürecin daha zorlu yaşanmasına neden olmaktadır. Yine ikincil halka arz durumunda halka açıklık oranı arttıkça, kulüpler dışına aktarılacak kaynak tutarı da artacaktır. Beşiktaş Sportif A.Ş. için

ise böyle bir durum söz konusu olmadığından, yeni halka arzlar da diğer Sportif A.Ş.'lere nazaran daha rahat olacaktır. Giderlerinin sadece bir kısmını sportif A.Ş.'lerinde gösteren kulüpler, kurumsal yönetimin ilkelerinden biri olan şeffaflık açısından da uygun faaliyet gösterememektedir. Gelirlerin ağırlıklı olarak giderlerin ise sadece küçük bir kısmının Sportif A.Ş.'lere aktarılmasıyla kulüp bünyesinde kalan giderler kamuya açıklanmamakta ve bu nedenle şirketler hakkında net ve sağlıklı bilgilere ulaşılması mümkün olmamaktadır.

2.6. Avrupa'da Spor Kulüplerinin Örgüt Yapıları

Spor kulüplerinin yapılarını incelerken, son yıllarda profesyonelleşme ve bürokratikleşmeyi esas alan kulüplerin göz önünde bulundurulması gereken en önemli durumun, spor örgütlerinin yapısal durumlarının çeşitlilik gösterme potansiyeli olduğu bilinmelidir (Kikulis vd., 1989: 129).

Birçok dalda faaliyet gösteren Avrupa spor kulüplerinde, tüm üyelerine eşit uzaklıkta olan ancak üyelerinden de üyelik aidatlarını ödemek yoluyla görevlerini yerine getirmelerini bekleyen bir yapı mevcuttur. Böylece kulüpler personel ve finans desteğini yine hizmet ettikleri toplumdaki sağlama yoluna gitmektedirler (Devecioğlu vd., 2011: 54). Spor örgütlerinden yararlananlarla spor örgütlerine hizmet edenlerin zaman zaman aynı kişiler olması, toplum ve örgüt kültürünü bağdaştırmanın en doğal yolu olmaktadır. Bu sayede spor kulüpleri spor tabanını oluşturan yerleşik yapılar olarak faaliyetlerini sürdürmektedirler.

Spor kulüplerinin bireyleri bir araya getiren sosyal ağlar olduğunun örneği Avusturya'da nüfusun % 39'unun bir spor kulübü veya spor federasyonuna üye olması şeklinde verilebilir. Kişilerin yaşadıkları yerlerde kolayca ulaşabileceği spor kulüpleri, bölgesel spor federasyonlarının üyesi, bölgesel federasyonlar da ulusal federasyonun üyesidir. Bu yapıda son olarak Avrupa spor federasyonları bulunmaktadır (Devecioğlu vd., 2011: 54).

Almanya'nın kulüp kültüründe en geniş yere sahip olan spor kulüpleri, serbest zaman geçirme ve eğlence için en önemli örgütlenme şekilleridir. Toplumda kültürel ve sosyal bağların kurulmasında önemli rol oynayan kulüpler bir yandan serbest zamanın harcanması, oyun ve bedensel hareketi destekleme, diğer yandan da grup faaliyetlerinin yanı sıra bireysel motifleri ön plana çıkarma işlevine sahiptir. Spor kulüpleri Alman

toplumu, politika ve kültüründe, spor ve bedensel hareket ve farklı sporlar için önemli bir geçit niteliğindedir (Krüger, 2013: 1586).

İngiliz futbol kulüplerinin 20. yüzyılda ticarileşerek özel şirketlere dönüşmesiyle 3 tür sahiplik şekli ortaya çıkmıştır. Borsa modeli, taraftar ortaklığı (supperter trust) ve yabancı yatırımcı modeli. Almanya’da spor kulüpleri geleneksel olarak kâr amacı gütmeyen üye dernekleri şeklinde kurulmuştur. 1998’den itibaren profesyonel kulüpler şirketler gibi faaliyet göstermeye başlayabilmişlerdir. Profesyonel futbol kulüplerinin yapılarıyla ilgili alan yazına bakıldığında; Benner (1992) ticari ve sportif unsurların bulunduğu ikili bir yapı tanımlamakta ve insan kaynakları yönetimi, finans ve pazarlamanın önemine dikkat çekmektedir. Diğer yazarlar ise önemli yapısal unsurların sayısının daha fazla olduğuna vurgu yapmaktadırlar. Hovemann (2009) Alman Bundesliga’daki profesyonel kulüplerin hukuki yapılarının önemi üzerinde durmaktadır. Hukuki yapının profesyonel kulüplerde örgütsel yapıyı etkileyip etkilemediği henüz bilinmemektedir. Bu nedenle Packheiser ve ark. (2012: 73) çalışmalarında Kieser (2006)’in de öne sürdüğü biçimsel yapıların verimliliği etkilediği savından yola çıkarak farklı ticarileşme şekillerinin olduğu Avrupa futbol kulüplerinde farklı örgütsel yapıların olup olmadığını araştırmışlardır. Ayrıca durumsal faktörler de örgütsel yapılarda farklılıklara yol açmaktadır.

Spor kulüplerinin yapı ve işleyişlerinde her ne kadar ülkelerarası benzerlikler olsa da özele bakıldığında her ülkenin kendine ait kültürel özellikleri nedeniyle farklılıklarının olduğu gerçektir. Heinemann bu konuyu “*spor Avrupa ülkelerinde kulüplerde organize olurken, yalnızca örgütlenme derecelerinde fark yoktur, aynı zamanda kulüp ve kulüp üyesi de her ülkede farklılık göstermektedir. “Verein” sözcüğü, Almanca’da kullanıldığı gibi İngilizce terim “club”e ve o da doğrudan İspanyolca karşılığı olan “asociacion”a tercüme edilemez*” şeklinde ifade etmektedir (Aktaran: Erturan Öğüt, 2010: 88).

Almanya’da spor kulüplerinin toplum sağlığına yönelik bir spor arzı sunma niyetleri kulüplerin temel hedefleri arasında belirtilmiştir. Kulüplerin diğer çeşitli hedefleri arasında hilesiz adil oyun (fair play), hoşgörü değerlerinin yayılması, bütçelere uygun spor fırsatları olması ve kadınlar ve erkekler arasında eşit katılımın sağlanması dikkat çekmektedir. Dahası Almanya’da toplumsal ve eğlence duygularıyla spora katılımı teşvik eden bir yapı olması nedeniyle spor kulüpleri diğer spor sağlayıcı örgütlerden farklı bir yerde tutulmaktadır. Almanya’da spor kulüpleri okullarla, spor tesisleriyle, kreşler ve gündüz bakım evleriyle ortaklaşa spor programları düzenlemektedirler (Breuer ve

Hallmann, 2012: 1-8). Türkiye’deki spor kulüplerinin işleyişinin tersine Almanya’da kulüpler üyelerinden yıllık ödentiler alarak organize bir şekilde faaliyetlerini sürdürmektedirler.

Deloitte Annual Review of Football Finance 2007-2008 raporuna göre; Avrupa’da futbolu yönlendiren beş büyük ülkeden (Almanya, Fransa, İngiltere, İspanya, İtalya) sadece İngiltere Premier Ligi ve Alman Bundesliga’nın kâr elde edebildiği belirtilmektedir (Akşar, 2011: 19).

2.7. Spor Kulüplerinin İlişkili Olduğu Kurumlar

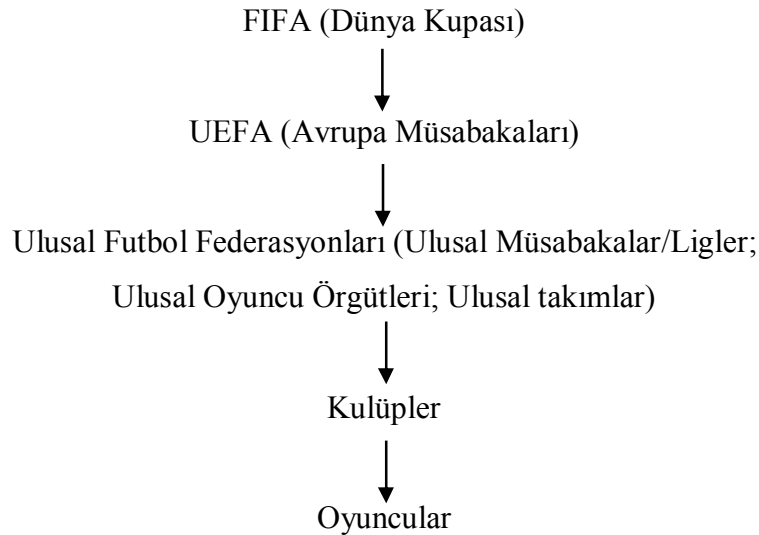
Futbolda, kurallar uluslararası örgütler (FIFA/UEFA) tarafından konulmakta ve futbolda uluslararası faaliyetlerin sürdürülmesi konulan kurallara uyulduğu sürece mümkün olmaktadır. Kurallar, kulüpleri içinde barındıran sermaye güçleri tarafından konulmaktadır. Türkiye’de futbol kurallarını (uluslararası düzenlemelerin aktarımını ve ulusal düzenlemelerin yapılmasını) Futbol Federasyonu düzenlemekte ve cezai müeyyidelere Merkez Hakem Komitesi’nce karar verilmektedir. Oyunun kurallarını belirlemede (her sezon kaç yabancı oyuncunun takımda yer alacağı dâhil) ve ceza koyma/kaldırmada (örneğin yıldız oyuncuya ceza verilmemesini sağlayacak ya da verilen cezayı tahkim kurulunda kaldırtacak kamuoyu oluşturmada) kulüplerin kısmen etkili olduğu vurgulanabilir. Sahipliğin ulusal ve uluslararası egemenliğin karakterine bağlı olarak kurallar üzerinde etkisi üzerinde durulabilir (Erdoğan, 2008: 35).

Soyşekerci ve Erturgut’un (2010: 84-87), modern futbolun doğuşuyla ortaya çıkan betimlemeler nedeniyle, “ayak topu” ile “ayak topu oyuncusu” arasındaki mesafenin “futbol” ve “futbolcu” ifadeleriyle ortadan kaldırıldığını öne sürdükleri eleştirel bakış açılı çalışmalarının ortaya koyduğu genel sonuçlar şu şekildedir. Futbola bilimsel bakış disiplinler arası bir perspektife dayanmaktadır. Türkiye’de belediye futbol takımlarıyla şirketleşerek kulüpleşen takımların aynı ligde olması belediyeler bağlamında, vergisini vererek kurulan takımlarla vergisini alarak kurulan takımların aynı ligde oynamasına olanak tanımaktadır. Özellikle Türkiye’de belediyelerin sahiplendikleri futbol takımlarıyla kitle sporu yerine elit spora yönelmeleri kaynakların büyük kısmının futbola finanse edilmesi sonucunu doğurmuştur. Oysa Avrupa’da belediyelerin futbola kitle sporu anlayışıyla yaklaşması, sivil toplum kuruluşlarının desteklediği ve eğitim kurumlarının da entegre sportif amaçlarının yerine getirildiği örgütsel yapılarının oluşumunu sağlamıştır.

Futbol yönetiminin farklı bir tarihi vardır. Dünya Kupası 1930'da amatörlüğün Avrupa merkezli ve sınıf temelli olmasına karşı bir tepki olarak kurulmuştur ve burada futbol "halkın oyunu" olarak tanımlanmıştır. Ulusal düzeyde, mücadeleler oyunun İngiltere'de yönetilmesinin üstesinden gelmektedir. Örneğin, Londra temelli, aristokrat bağlantıları ile kuruluş-odaklı sınıf temelli Futbol Federasyonu (FA) ile sanayileşmiş Kuzey bölgesinde kökleri belirgin bir şekilde sanayi sermayesi ile oluşturulmuş profesyonel futbol olan Futbol Ligi gerginlikler yaşamıştır. Uluslar arası düzeyde FIFA, Avrupa'nın çıkarlarını yansıttığı halde, geleneksel sporların baskınlığına ve Güney Amerika'nın mücadeledeki başarısıyla politik egemenlerine ve daha sonra da Olimpik Hareket'te baskın çıkan, oyunun yönetiminde biraz farklı bir güç dengesi yaratan karşı bir mücadeleyi temsil etmektedir (Amara vd., 2005:190).

Multi sponsorluk anlaşmalarının, medya paketlerinin, Avrupa Birliği Bosman kurallarının ve G14¹ ülkelerinin kulüplerinin bir baskı gurubu olarak ortaya çıkmasından önce, dünya futbolunda öncelikli rekabetten sorumlu, UEFA ve ulusal federasyonların otorite yapısında alt düzeyde işgallerinin olduğu tek otorite olarak FIFA'nın hiyerarşisi bağlamında futbolun kontrolünü kavramsallaştırmak mümkündür. Gücün bu modelinde, Şekil 2.'de görüldüğü üzere kulüpler ve sonrasında oyuncular karar verme hiyerarşisinin en alt bölümünde yer almaktadırlar (Amara vd., 2005: 190).

¹ G14 Avrupa [futbolunun](#) önde gelen kulüplerinin kurduğu bir organizasyondur. 2000 yılında kurulan bu birliğin amacı, kulüplerin güçlerini birleştirmektir. Yeni üyeler sadece kulüplerin oybirliği ile davet edilmesi sonucu alınmaktadır. İlk olarak 14 takımın kurduğu organizasyon, 2002 yılında 4 yeni üye kulübün katılmasıyla 18 takıma çıksa da halen G-14 olarak anılmaktadır. G-14 Şubat 2008'de kendini feshetmiş, G-14 üyeleri bunun yerine European Clubs Association ([Avrupa Kulüpler Birliği](#)) adı altında yeni ve daha fazla üyeli bir organizasyon kurmuşlardır (<http://tr.wikipedia.org/wiki/G-14>).



Şekil 2. Futbol Yönetiminin Geleneksel Hiyerarşik Modeli

Kaynak: Amara vd., 2005: 191.

Avrupa futbolu, lig içinde ve ligler arasında yetenek ve zenginlik kutuplaşmasının devam ettiği bir sarmala yakalanmış durumdadır. Her ne kadar 2000’li yılların başlarında yaşanan salgın finansal krizler azalmış olsa da, büyük yönetim hataları hâlen oyunun doğal evrimini bozmaya devam etmektedir. Sporun ekonomik teorisi değişim içinde bulunmaktadır. Kârı en üst düzeye çıkarmayı amaçlayan kulüp sahiplerinin *değişmezlik önermesi* (invariance proposition) ve varsayımları ile ilgili erken endişeleri nedeniyle teorisyenler, kulüp sahiplerini sadece kazançlarını en üst düzeye çıkarmayı hedefleyen spor adamları olarak tanımlamaktadırlar. Avrupa liglerinde bazı kulüplerin finansal sıkıntıları olduğunu açıkça belirtmeleri yabancı sahiplerin dostça ya da düşmanca tavırlarına da yol açmıştır. Yine bu ligler kıtaların kayması nedeniyle parçalara ayrılmakta, ancak hâlâ yapılabilecek bir şeyler bulunmaktadır. Avrupa futbolunun bölünmesinin asıl nedeni de kıtalar arası kaymalar değil, bunu durdurmak için uğraşan UEFA ve FIFA’nın törensel direncidir (Vrooman, 2007:353). Bu durum, kurumsallaşmada düzenleyici aktörlerin baskıları arasında tanımlanan taklitçi baskılar olarak değerlendirilebilir.

Avrupa futbolunun yönetimi, kendisinin eskidiğini (modasının geçtiğini) inkâr eder konumdadır. UEFA’nın ‘Vision Europe 2005’ kongresinde dünyanın oyunu olan futbol, UEFA’nın dayanışmasıyla demokratik bir piramit olarak şekillendirilmiştir. Bu yapı, tepedekilerin görevden kaçtığı ‘ABD modeli’ ile çelişmektedir. Avrupa futbolunda çözüm Avrupa Birliği genelinde açık uluslararası ligler kurulmasıyla mümkün olabilir.

UEFA, Bosman kararlarını, zengin ve fakir kulüpler arasında bölünmeye yol açtığını ileri sürerek sürekli olarak suçlamaktadır, ancak aslında Bosman Avrupa hizmet pazarını açarak çözümün başlangıcı olacak kararlar almıştır. UEFA'nın sloganındaki gibi herkes dikkatlerini futbola yöneltmiştir ve futbol politika ve kültürü aşarak herkesi birleştirmektedir ve etkinliği de burada yatmaktadır (Vrooman, 2007:353).

2.8. Spor Kulüplerinde Kurumsallaşmanın Unsurları

Spor endüstrisi içinde spor federasyonları, kulüpler, ulusal ve uluslararası organizasyonlar, özel ligler ve daha birçok organizasyon bulunmaktadır. Hızla büyüyen bu endüstri içinde devletlerin ve ticari örgütlerin medya şirketleri, sponsorlar, özel ligler ve diğer spor organizasyonlarıyla müzakerelerinde etkili olacak maddi pazarlık gücüne olan ihtiyaçları göz ardı edilmemelidir. Meşruiyet ve otoritenin sağlanması amacıyla ulusal ve uluslar üstü hükümetleri de içeren küresel topluma karşı gelirler konusunda açık ve hesap verilebilir olunması gerekmektedir (Forster, 2006: 80).

Hisse senetlerinin çok sayıda ve önceden bilinmeyen yatırımcılara çağrı ve ilan yoluyla satışının gerçekleşmesi olarak tanımlanan halka arz faaliyetiyle organize bir pazarda işlem görmesinin sağladığı faydalar arasında likidite sağlama, yaygın tanıtım, vergi avantajının yanı sıra kurumsallaşma da belirtilmektedir. Halka açılan spor kulübü şirketlerinin modern yönetim tekniklerini uygulama ve kurumsallaşma süreçleri hızlanmaktadır (Devecioğlu ve Çoban, 2003: 2).

2003 yılında yapılan bir çalışmada Avustralya ve Yeni Zelanda'daki spor örgütlerinin yönetimlerinde karşılaştıkları sorunlar üç başlık altında toplanmıştır. Bunlar; paydaşların üyelik ve oylama yapısıyla ilgili kaygılarının temsilinin sağlanması, dernekler ve devlet kuruluşları arasındaki amatör katılım fırsatlarının geliştirilmesi konusunda yönetim kurulu üyelerinin sorumluluklarının paylaşılması ve profesyonel açıdan yönetim sorunlarının incelenmesi gerektiği şeklindedir (Ferkins vd.,2005:207) .

Alan yazında, gönüllü spor örgütlerinin yönetim ve karar vermelerinde süreklilik ve değişimle ilgili savlar bağımsız olarak değerlendirilme eğilimindedirler. Beraber değerlendirildiklerinde görülmektedir ki; yeni kurumsallaşma fikirleri değişikliklere yol açmıştır, ancak belki de bu değişiklikler dönüşümcü olmamıştır. Çünkü örgütlerin yeni kurumsallaşma fikirlerini kabul etmiş olmaları var olan kurumsallaşma fikirlerini geçersiz olarak ilan ettikleri anlamına gelmemektedir (Kikulis, 2000:294). Bu durumda bu spor örgütlerinde yeni kurumsallaşma fikirlerinin, süregelen fikirlerin yerine tam

olarak geçemediği, yani gerçekte kurumsallaşma fikirlerinin tam olarak işleyemediği söylenebilir.

Cooper ve arkadaşları (1996), hem yeni hem de eski kurumsallaşma fikirlerinin bir arada olmasının ve yeri geldiğinde ikisinin de kapsanmasının, örgütlerin nasıl yönetileceğiyle ilgili kurumsallaşma fikirlerinin birbirinin üstüne gelmesiyle bu değerlerde bazı aksaklıklara ve aşınmalara yol açabileceğini belirtmektedirler. En üst düzeyde kurumsallaşmış yapılar değişime karşı direnebilirler. Bu görüş, Zucker (1977)'in eylemler diğer kuşaklara çok küçük değişikliklerle aktarılıyorsa, kültür muhafaza ediliyorsa ve değişim girişimlerine direniliyorsa kurumsallaşma düzeyinin yüksek olduğunu belirttiği savını desteklemektedir (Kikulis vd., 1995: 96, Kikulis, 2000: 295-297).

Kurumsallaşma araştırmalarının erken döneminde (Berger ve Lucmann; 1967, Selznick; 1957) sosyal değer ve anlamlarla dolu olan kurallar, mitler ve inanç sisteminin örgüt karakteri oluşturmadaki etkisine odaklanılmıştır. Daha ileri dönemlerdeki araştırmalarda örgütlerin, kurumsal çevrelerinde görünür, uygun örgüt yapısında olmak için meşruiyetlerini ve hayatta kalma olasılıklarını artırmaya çalıştıklarına dikkat çekilmiştir. Kurumsal çevre, normlar, standartlar ve müşteriler, tedarikçiler, rakipler, düzenleyici kurumlar, devlet ve meslek örgütleri gibi ilgili paydaşların beklentilerini kapsayan sosyal baskılardır. Bu paydaşlar bir örgütün meşruiyetini, performansını ve hayatta kalma potansiyelini derinden etkileyebilirler. Böylece; kurumsal teoriye göre (Di Maggio ve Powell, 1983) örgüt bünyesinde yapısal düzenlemeler birbirine benzemeye ya da daha geniş açıdan kurumsal çevrede eş biçimli yapılar oluşmaya başlar (O'Brien ve Slack, 1999: 28-29).

Washington ve Patterson (2011:1) ise çalışmalarında ilk olarak kurumsal teorinin hâkim kavramlarını gözden geçirerek kurumsal yönetimin spor yönetimi alan yazınında nasıl kullanıldığını incelemişlerdir. Böylece spor yönetimi araştırmalarında kurumsal teorinin kullanımı ile ilgili iki ana tartışma noktası belirlemişlerdir. İlk nokta kurumsal değişim ve örgütsel alan dinamikleri konuları incelenerek spor yönetiminde kurumsal teorinin daha da ayrıntılandırılması üzerinedir. İkinci nokta ise kurumsal teorinin, spor yönetimi konularında farklı şekillerde kullanımının araştırmacılar tarafından sunulmasının önerilmesidir.

Birçok araştırma sporun değişen doğasını ve çevresel etkilere yanıt verme yollarını incelemekte ve bu durum spor yönetimi sorunlarını anlamak için önemli bir

zemin oluşturmaktadır. Spor araştırmacıları da araştırmalarını çevreye oldukça ilgili bir şekilde açılan sistem bakış açısıyla yapmaktadırlar (Ferkins vd., 2005: 201).

Kikulis (2000) yönetim kurulu yapısı ve hızla değişen çevre koşulları açısından, gönüllü kurullarının gelenekselliği yansıtan derin bir yapı ve temel bir uygulama olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle de bu alandaki anlayışın güçlü bir temelle geliştirilmesi için kurumsal teorinin benimsenmesi gerektiğini savunmaktadır.

Yönetim alan yazını, belki de spordaki çeşitliliği tam olarak açıklayamayacak bir şekilde normatif ve kuralcı bir yaklaşımla şekillenmektedir. Bu çeşitlilik özellikle örgütsel amaçların çok boyutlu doğasında (kamu, özel, kar amaçlı, kar amacı gütmeyen) ve paydaşların çoğu zaman rekabet talep eden bakış açılarında belirgindir. Bu çeşitliliğe karşın spor örgütlerinin yönetim yapıları ve süreçleri yeterince düzenlenmemiştir (Ferkins vd., 2005: 218).

Bazı yazarlar sporu, örgütsel bağlılık, performans, sürdürülebilir rekabet avantajı, insan kaynakları, tazminat sistemi ve artan taahhütlerin resmedildiği doğal bir örgüt yapısı olarak değerlendirmektedirler. Slack (1997)'e göre bir spor organizasyonu/örgütü amaca yönelik olarak bilinçli bir şekilde yapılandırılmış, etkinlikler sistemi ve nispeten tanımlanabilir sınırları olan sosyal bir varlıktır. Kamusal, özel ve gönüllü örgütler, kâr amaçlı ve kâr amacı gütmeyen örgütler, spor ürünleri üreten, spor etkinliklerini ulaştıran, rekabetçi spor fırsatları yaratan, spor olaylarını yayınlayan ve herhangi bir yolla spor endüstrisi ile ilişkili olan örgütler, spor örgütü olarak tanımlanmaktadır. Bir spor örgütünde de diğer örgütlerde olduğu gibi farklılaşma, aktörler arası koordinasyon ve kontrol gibi biçimsel ve biçimsel olmayan yapılar görölmektedir (Gomez vd., 2008: 3-4).

Kikulis (2000:315)'a göre daha profesyonel yönetim için oluşturulan yeni fikirler, yönetim ve karar verme açısından ulusal ve benzeri spor örgütlerinde yerleşmiş kurumsal fikirlerden oluşturulabilir. Ancak bu durum, örgütlerde kabul edilmek ve yayılmak üzere tüm yeni fikirlerin var olan kurumsallaşmış fikirlerden uyarlanması ve şekillenmesi gerektiği anlamına gelmemektedir. Örgütlerde, güncel olmayan ve örgüt üyeleri tarafından bir süreç içerisinde bırakılması gereken ve böylece yeni fikir ve uygulamaları etkilemeyecek geleneksel kurumsallaşmış fikir ve uygulama örnekleri mevcuttur. Ayrıca ulusal spor örgütlerinin karşılaştığı birçok kurumsallaşmış fikirler olduğunu da dikkate almak gerekir. Bu fikirlerden bazıları sorgusuzca kabul edilir, bazıları benimsense de uygulanmasında farklılıklar görölür, bazıları ise uygun görölmeyerek benimsenmez ya da reddedilir.

Spor kulüplerinde kurumsallaşmanın unsurları değerlendirilirken, genel olarak alan yazında kurumsallaşmanın unsurları olarak belirlenen on alt boyut aynı başlıklarla değerlendirilmiştir. Çalışmanın alan araştırması kısmında da temel oluşturan bu boyutlar spor kulüpleri temelinde incelenmeye çalışılmıştır.

2.8.1. Spor Kulüplerinde Biçimsel Faaliyet Yapısı

Kelly (2008: 416) “İngiltere ve İrlanda’daki Futbol Yöneticilerinin Rollerini Anlama: Bir Weberyan Yaklaşım” adlı çalışmalarında otoritenin geleneksel şeklinin günümüz futbol yöneticilerinin rollerindeki yönlerini incelemiştir. Çalışma bulgularına göre; kulüpler birçok açıdan profesyonelleşme ve bürokratikleşme sürecini yaşadıkları halde, yöneticilerin rolleri önemli ölçüde bu sürece direnmektedir.

Shilbury (2001), spor örgütlerinde amatör yönetimden profesyonel yönetime geçişte yaşanan gerginliklerin, yönetim kurulu üyelerinin rollerinin incelenmesine katkı sağlayacağı sonucunu desteklemektedir. Slack (1985) spordaki bürokratikleşme ve profesyonelleşmeyle ilgili olarak, spor örgütlerindeki bürokratik özelliklerin aynı anda ortaya çıkmadığını belirtmektedir. Kanada Amatör Yüzme Birliği’ndeki çalışmasında gelişimin ilk aşamalarında bürokratik belirtiler işlevsel işbölümü, kurallar ve düzenlemelerden oluşan bir kontrol sistemi şeklinde ortaya çıkmıştır. Örgütler büyüdükçe bu belirtilerin karmaşıklık düzeyi artmıştır. Bu bulgular hem spor örgütlerinin bürokrasiyi gösteren değişen yapısını hem de iç ve dış etkilere bağlı olarak kademe kademe değişimi destekler niteliktedir. Ancak Slack ve Hinings (1992)’in bulgularına göre daha profesyonel ve bürokratik yapıdaki örgüt yapısına doğru gidildikçe karar verme kontrolünün ücretli çalışanlara devredilmesi gönüllülerde isteksizliğe yol açmaktadır. Yazarlar bu durumu, örgütlerin geleneksel gönüllü temelli kültürüne bir meydan okuma olarak tanımlamaktadırlar (Ferkins vd.,2005:202).

Spor örgütleri, işletmelere göre işlevlerinin çeşitliliğinden ziyade farklı düzey ve özelliklerde kurum ve paydaşlarla ilişkili olduklarından, biçimsel faaliyet yapısının belirlenmesinde zorluklar ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle biçimsel faaliyet yapısı, spor örgütlerinin sporun kendine has yanlarından etkilenerek faaliyet gösterdiği göz önüne alınarak değerlendirilmelidir.

2.8.2. Spor Kulüplerinde Biçimsel Organizasyon Yapısı

Amatör düzeyden profesyonel düzeye geçişle birlikte yaşanan profesyonelleşme süreci, örgütsel değişim sürecinde aktivitelerin ve prosedürlerin biçimselleşmesi ve

gönüllü çalışanların ücretli çalışanlara dönüşmesi şeklinde sporculardan yönetim organlarına kadar tüm birimlerde önemli etkiler yaratmıştır. Spor örgütlerinin yapısına etki eden bir diğer unsur da özellikle örgütleri yeni pazarlama stratejileri geliştirmeye iten ticarileşmedir (Gomez vd., 2008:13-14).

Kikulis'e göre, ulusal spor organizasyonları için; yönetim ve karar vermeyi hafife alan, kurumsallaşmış ve bu nedenle değişime direnen şeklinde görülen kapsamda farklılıklar vardır. Kikulis, teorik savını uygulama sorunlarıyla – yöneticilerin karar vermeye katılmasının, neyin kurumsallaşacağını ya da neyin kısıtlanacağını seçme hakkı olmaları - savıyla ilişkilendirmiştir. Yapılar ve uygulamalarda kurumsallaşmanın düşük düzeylerinde bulunulduğunda bu seçim daha kolay yapılabilmekte ve bu süreç bir kurumsallaşma süreci anlayışından ve buna bağlı olarak yönetim ve karar almanın geliştirildiği tutumdan etkilenebilmektedir. Bu çıkarım, bir yönetimin stratejik katkısına hem kısıtlayıcı olabilen hem de olanak veren unsurların, örneğin yapı gibi, dikkate alınması için yararlı bir zemin sağlamaktadır (Ferkins vd., 2005: 212).

Biçimsel organizasyon yapısının oluşturulması ve bu yapıya uyum sağlanması spor örgütleri için diğer örgütlere göre daha fazla önem arz etmektedir. Çünkü spor örgütleri spor çevresinin birçok öge içermesi ve bu ögeler arası ilişkilerde çeşitliliğin çok olması nedeniyle karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu karmaşık yapılar içinde iletişimin, farklı durumlarda standart uygulamalara gidilerek tutarlılığın, çevre tarafından kabul görmüş değer ve normların sürekli yansıtılmasının sağlanması biçimsel yapıya uyumla gerçekleşecektir. Aksi takdirde taraftarlık özelliği nedeniyle duygusal bağlılığın diğer örgütlere nispeten yoğun olduğu spor örgütlerinde çatışma, uyumsuzluk, tatminsizlik ve verimsizlik orta çıkacaktır.

2.8.3. Spor Kulüplerinde Profesyonelleşme

1900'lü yılların başlarında spor sosyologları sporda artan bürokratikleşme ve profesyonelleşmeyle birlikte politikalar içermesi gereken düzenleme ve yasalara duyulan ihtiyacı fark etmişlerdir. Çağdaş spor ekonomi üzerinde güçlü bir etkisi olan bir endüstriye dönüşmüştür. Diğer taraftan, ideolojik sistem eşitlik ve adil rekabete vurgu yapmaktadır. Böylece siyasi ve hukuki sistemlerin düzenleyici kurumlar olarak spor sistemine katılımları gerçekleşmiştir (Alexopoulos, 2007: 12).

Avrupalı sosyal bilimciler için araştırılması gereken konu futbolun toplumsal bağlar kurulmasında rolü olarak tanımlanırken, Japonlar bu değerlendirmeyi profesyonel

futbolun gelişmesine toplumun rolünün ne olacağı şeklinde yapmaktadırlar. Japonya’da oyuna toplumsal ilginin de desteklenmesiyle ulusal takım başarısının artmasıyla ligin iki temel misyonu belirlemiştir. Bunlar oyuncuların, koçların, kulüp yönetiminin, spor tesisleri çalışanlarının, lig yönetiminin, pazarlamanın ve iletişimin kaçınılmaz bir şekilde profesyonelleşmesi ve sporun diğer birçok kurumsal yönüdür. Japon sermayesinin de sporun küresel ölçekteki ticarileşmesinin içine girmesiyle, fonların geri dönüşümün sağlanması ve başarılı ve tutarlı bir spor pazarının oluşmasında ticarileşmenin ana unsur olduğu fark edilmiştir (Brown vd. 2009: 60).

DeSensi ve Rosenberg (2003)’in tanımına göre, spor yönetim etiği, spor yönetimindeki belirli ahlaki ikilemlerin anlaşılması, incelenmesi ve çözümlenmesi için çalışılan bir ahlak felsefesi uygulama alanıdır. Avustralya Spor Komisyonu’nun 2003 yılında “Sporda Etik – Avustralya Sporunda Bireyler ve Örgütler Üzerine Araştırma” adlı çalışmasında etik; “saygı, dürüstlük, adalet, demokrasi, iyilik, eşitlik konularında doğru şeylerin yapılması ve katılımcılar, çalışanlar, yöneticiler, koçlar ve toplum (örn; seyirciler) için özen borcu” şeklinde tanımlanmıştır. Sporda ve spor yönetiminde artan profesyonelleşme, profesyonellik ve beklenen etik yönetim davranışları arasındaki ilişkiyi ön plana çıkarmıştır. Spor yöneticileri, sadece sporun yönetim ve örgütünden sorumlu değildir, aynı zamanda sporun tüm düzeyleriyle ilgili profesyonellik, eşitlik, yasal yönetim, çalışanların sorunları ve sosyal adalet gibi etikle ilgisi olan bütün hususlardan sorumludurlar (Sherry vd., 2007: 268).

2.8.4. Spor Kulüplerinde Yetki Devri

Sporun etkilediği gruplar sporcular, toplum, iş dünyası, taraftarlar ve medya gibi birbirleriyle çıkarları çatışan gruplar olduğundan, spor örgütlerinde karar alma da karmaşık bir özellik göstermektedir. Karar almada bu çıkar gruplarının ağırlıklı etkilerinin dikkate alınmasının yanı sıra spor yöneticileri finansal maliyetleri, takıma etkilerini, liglerdeki düzenlemeleri, hukuki yapıyı ve oyunu kazanmanın etkisini de göz önünde bulundurmalarıdır (Sherry vd, 2007: 268).

Ferkins ve arkadaşları (2005: 198-199) spor alanındaki çalışmaların spor örgütü kuramı bağlamında, özellikle spor örgütlerinin profesyonelleşmesi ve bürokratikleşmesinde sahiplik ve kontrolle ilgili sorunlarla çevrelendiğini önemle belirtmektedirler. Amis ve Slack (1996) gönüllü ve profesyonel personel arasındaki ilişki ve kontrol mücadelesinde, boyut ve karar verme yapısı arasında bir kurumun yokluğunun

temel faktör olduğunu öne sürmektedirler. Shilbury (2001) de hem ulusal hem de bölgesel spor örgütlerinin kontrolün yavaş yavaş gönüllü çalışanlardan profesyonel çalışanlara geçmesi konusunda mücadele ettiğini belirtmektedir. Ayrıca, Shilbury vekâlet ve yönetim teorileri arasındaki kavramsal farklılıkların, spor örgütlerinde kurulların ve profesyonel çalışanların değişen rollerini dikkate alan yararlı bir çerçeve geliştirdiğine işaret etmektedir.

Spor örgütlerinde biçimsel faaliyet ve organizasyon yapısının tam olarak olmasa da belli bir düzeyde olduğu ifade edilmektedir. Ancak henüz bu yapıya uyum tam olarak gerçekleşmemektedir. Bu uyumun istenilen düzeyde olması profesyonelleşmeyle birlikte olacaktır. Yetki devri de profesyonelleşmenin olduğu diğer örgütlerdeki gibi, ast üst ilişkisinin gerektiği gibi yaşanması, yöneticilerin sorumlu oldukları birimle ilgili kararlarda söz sahibi olmasıyla gerçekleşecektir.

2.8.5. Spor Kulüplerinde Kültürel Güç

Smith ve Shilbury (2004: 133-134), ulusların kültürlerinin bireyleri etkilediği gibi örgütlerin kültürlerinin de üyelerinin davranışlarını şekillendirdiği (Hayton ve diğ., 2002) ve spor kültürünün benzersiz ve kendine özgü ekonomik yapısından etkilendiği (Stewart ve Smith, 1999) savından yola çıkarak Avustralya spor örgütlerinde kültürel boyutları araştırmışlardır. Örgüt kültürü, çalışanların davranışlarını ve motivasyonlarını etkileyerek sonuçta örgütsel değişim ve başarıyı etkilemektedir. Başka bir deyişle kültür; yenilik, yaratıcılık, performans, işgören katılımı, dayanışma, etkinlik ve karar vermeyle ilişkilidir. Kültür, çalışanların davranışlarını belirlemek için değerlerin, normların, varsayımların ve beklentilerin şekillendirilmesinde kullanılabilir ve kültürün uygunluğu, açıkça örgütsel başarı ile bağlantılıdır.

Spor örgütlerinin kültürlerinin incelendiği sınırlı araştırmalardan biri Pawlak (1984)'in üç spor derneğinin örgüt kültürlerini inceleyen çalışmasıdır. Bu çalışmada üst yönetim tarafından örgütlere dayatılan ve temel hedefler olarak tanımlanan üç baskın değer; sportif başarı, disiplin geliştirilmesi ve katılımın artırılması şeklindedir. Bu değerler daha sonra birincil önemli olarak kararların merkezileşmesi, bilginin verimli yayılması, karar verme süreçleri ve sıkı bir örgütsel yapının oluşturulması şeklinde derneklerin yönetim süreçlerine bağlanmıştır. Diğer bir karşılaştırmalı sportif kültür çalışması Lee (1989) liderlik stilleri, strateji, örgüt kültürü ve bunların sportif başarıyla ilişkilendirilmesidir. Bu çalışmada elde edilen en önemli sonuç, özgül kültürel

uygulamaların başarılı spor takımları için önemli olduğudur. Stratejik düşünmeyi teşvik eden bir ortamda rekabet edebilirlik ve takım çalışması değerlerini entegre eden kültürlerin avantajlı olduğu görülmüştür. Benzer şekilde Scott (1997) da üniversitelerarası spor örgütlerinin yönetimini örgüt kültürü ile ilişkilendirmiş ve başarıyla ilişkili olan pozitif örgüt kültürünün geliştirilmesinde demokratik ideallerin önemine değinmiştir. Nitekim Smart ve Wolfe (2000) rekabet avantajının kaynağının unsurları olarak tarih, ilişkiler, güven ve örgüt kültürünü tanımlamışlardır. Smith ve Stewart (1995)'ın çalışmasında kulüp başarısı tipik olarak erkeksi, başarı odaklı, disipline edilmiş ve bireysel çıkarların üzerinde kolektif kimlikle ödüllendirilmiş kulüp ortamını taşıyan kültüre atfedilmiştir. Aynı zamanda hızla değişen spor ortamına uymayan iki özellik olarak uzun dönemli planlamaya az önem verilmesi ve tanıdık kişilerin yeni ve tanınmayan kişilere tercih edilmesini benimseyen kulüp kültürü söz konusudur. Ancak Colyer'in de belirttiği gibi ölçeklerin uygulanmasında uluslara özgü kültürel konuları ve farklılıkları göz önünde bulundurmamak gerekmektedir (Smith ve Shilbury, 2004: 138-139).

Ülkemizde spor kulüplerinin kültürel yapıları değerlendirilirken şehir takımlarında hemşehri olmanın, kulüp yönetiminde yaşanan sorunlara çalışanların duygusal yaklaşımlarına ve eleştirel bakış açısı yerine örgütsel bağlılık olarak algılamayı sürdürmelerine sebep olduğu şeklindeki örnekler mevcuttur. Ayrıca spor kulüplerinin birçoğunun ortak ve sabit bir çalışma ortamının olmayışı, bireylerin kültürel değerlerini paylaşmalarına yeterince olanak vermemektedir.

2.8.6. Spor Kulüplerinde Kurumsal Çevreye Uyum

Slack ve Hinings (1994), örgütlerin kurumsal çevrelerindeki kuralcı, taklitçi ve zorlayıcı baskıların, spor örgütlerinin daha profesyonel olmalarına ve yaptıkları işi bir meslek gibi algılamalarına katkı sağladığını öne sürmektedirler. Bununla birlikte spor örgütleri; devletten gelen zorlayıcı baskılara, ilişkide olduğu özellikle finansal açıdan güçlü ve devlet tarafından desteklenen gruplardan gelen taklitçi baskılara ve eğitimli profesyonel çalışanlar ve onların sosyal ağlarından gelen kuralcı baskılara olan yorumlarını sınırlandırmaktadırlar. Herman ve Heimovics (1991) ve Inglis ve arkadaşları (1999)'a göre sadece hükümetten değil aynı zamanda yasal çevreden ve kültürel beklentilerden gelen zorlayıcı baskıların dikkate alınması gerekmektedir. Örneğin kâr amacı gütmeyen yapıları nedeniyle ulusal spor örgütleri için yasal gereklilikler takip edilmelidir. Kâr amacı gütmeme durumundan belli faydalar elde etmek için ulusal spor

örgütlerinin, meşruiyet için belirli koşulları yerine getirmeleri, gönüllü yönetim kurulunun yasal ve hesap verebilir olma gibi hususlarını sağlamalıdır. Ulusal spor örgütlerinden meşru, kazanç erişimli ve önemli kuruluşlardan destek alarak gönüllü yönetim kurulunu geliştirmeleri ya da icra kurulu başkanı tutmaları için ustaca yapılmış davranışlar beklenmektedir. Profesyonelleşmeye bağlı normatif (kuralcı) standartlar, uygun yönetim ve karar verme yapısıyla ilgili inanç ve değerleri tanımlayan ve kâr amacı olmayan sportif topluluklar tarafından belirlenmiştir. Örneğin gönüllü ve ücretli yöneticiler arasında paylaşılan liderlik açısından beklenti ve öneriler, kâr amacı gütmeyen örgütlerde karışmaktadır. Benzer şekilde kâr amacı gütmeme konusunda başarılı bir birleşme göstermiş ulusal spor örgütlerinin izinden gitmek isteyen, yönetim kurulu ve yönetim yapılarını benimseyen yeni ulusal spor örgütlerinde taklitçi baskılar gözlemlenebilir. Böylece ulusal spor örgütlerinin karşılaştığı kurumsal baskıların tam olarak anlaşılmasıyla zorlayıcı, taklitçi ve kuralcı baskıların daha geniş kapsamda değerlendirilmesi mümkün olacaktır (Kikulis, 2000: 301).

Değişimle ilgili ampirik çalışmalar spor örgütlerinin kurumsal çevrelerinde özellikle fon sahibi kurumların, örgütlerin meşruiyet kazanabilmeleri için belli yapı ve uygulamaları benimsemelerini gerektiren zorlayıcı baskıların altını çizmektedir. Bununla birlikte spor örgütleri tarafından benimsenen çeşitli yapısal unsurların ve süreçlerin kurumsallaşması henüz sınırlıdır. Buradan anlaşılan, spor örgütlerinin yönetiminde ve karar verme yapılarında değişim ve süreklilik, teorik olarak geliştirilmesi gereken ve ampirik olarak denenmesi gereken bir kurumsal tartışma alanıdır. Örgütlerin bugünkü yönetimlerinin doğasını ve karar verme yapılarını anlamak ve gelecekte olabilecekleri tahmin edebilmek için bu örgütlerin tarihsel bağlamda ve boylamsal değişiklikler açısından incelenmesi gerekmektedir (Kikulis vd, 1995, 296-297, Kikulis, 2000: 304).

Spor yöneticileri çok sayıda etik kararlar karşılığında karşı karşıyadır. Avustralya'da ulusal ve eyalet spor örgütlerinde yer alan kişiler önemli dışsal baskılarla karşılaşır. Bu dışsal baskılar; finansmanın başarıya bağlı olmasının getirdiği politik baskılar, başarının sponsorluk meblağlarıyla ilişkili olduğu kurumsal baskılar, sporculara hem ulusal ve hem de uluslararası düzeyde başarılı olmaları için kazanma ve programlar yapma şeklindeki kamu baskılarıdır. 2004 Atina Olimpiyat Oyunları bu dışsal baskı kaynaklarına örnek teşkil etmektedir. Avustralya sporcularının takımının nispeten düşük başarısı, Athletics Australia (Avustralya Spor Yönetim Organı) kurumunun yönetim organının kamuoyunun dikkatini çekmesi ve eleştirilmesiyle sonuçlanmıştır. Bu eleştirilerin en önemli kısmı

yapılan yatırımlardan yetersiz geri dönüşlerin (madalya gibi) alındığı şeklinde ortaya çıkmıştır (Sherry vd., 2007, 268-269).

2.8.7. Spor Kulüplerinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Sporda profesyonelleşmenin yayılması ve artmasıyla birlikte eşitlik, yasal yönetim, çalışan hakları gibi kavramlarla ilgili farkındalık sporun tüm düzeylerinde önem kazanmıştır. Sosyal adalet, etik rekabet gibi kavramlarla birlikte spor sektöründeki unsurlardan bahis gibi haksız kazanç elde etme şeklinde yararlanılması kurumsal sosyal sorumluluğu ön plana çıkarmıştır. Spor sektöründe kurumsal sosyal sorumluluğun etik bileşenlerinden bahsedilmesinin yanı sıra kurumsal sosyal sorumluluk spor örgütlerine ilişkisel pazarlama, stratejik sponsorluk, stratejik hayırseverlik faaliyetlerine taban hazırlaması yönünden zemin hazırlamaktadır (Nguyen, 2010: 25).

Futbol kulüplerinin işletmeler olarak faaliyet göstermeleri, toplumlara kulüplerin sosyal sorumluluk faaliyetlerini de artıracaklarını düşündürmektedir. Futbol kulüpleri topluma yayılmış ve paydaşlarıyla güçlü ilişkilere sahip olmaları nedeniyle kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri için oldukça uygun araçlardır. Kurumsal sosyal sorumluluğun sağlayacağı ekonomik yararlar, toplumda gündem yaratabilmesi ve yönetici ve paydaşların beklentilerinin bu yönde olması bu faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için itici güç olmalıdır. Çünkü kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin pekiştirdiği iletişim, kurumsal yönetim yapısı içinde paydaşlara karşı hesap verebilirliğin gelişmesi için fırsat sağlamakta ve ilişkisel ortaklıklar ve ağların oluşturulmasını kolaylaştırmaktadır (Hamil ve Morrow, 2011: 143).

2.8.8. Spor Kulüplerinde Toplumsal Değer ve Normlara Uyum

Scott ve Meyer (1991: 123)'e göre teknik çevre kavramı, örgütlerin üretim sistemlerinin verimli ve etkin olması nedeniyle ödüllendirildikleri, pazar ekonomisi kurallarının geçerli olduğu çevreleri ifade ederken; kurumsal çevre kavramı örgütlerin meşruiyet kazanmak adına uymakla yükümlü oldukları kural ve gereklilikler ile donatılmış çevreleri tanımlamaktadır. Kurumsal çevrede uyulması gereken kural ve gereklilikler olarak ifade edilen bu unsurlar; devletten, meslek örgütlerinden, yerleşik inanç sistemlerinden vb. türemiş olabilirler. Kaynağı her neresi olursa olsun, örgütler bu kural ve inançlara uymaları durumunda meşruiyet kazanarak ödüllendirilmektedirler. Ancak Scott ve Meyer'in de ifade ettiği gibi teknik ve kurumsal çevreler her ne kadar birbirlerine zıt çevreler olsalar da iç içe geçmiş bir görüntü sergilemektedirler.

Dolayısıyla farklı alanlarda faaliyet gösteren örgütlerin birbirlerinden farklı derecelerde de olsa hem kurumsal hem de teknik çevrelerinin baskılarına maruz kaldıkları ifade edilebilir (Tayşir, 2010: 8).

Spor örgütlerinin faaliyetlerindeki çeşitlilik, farklı özelliklerde birçok sosyal yapıyla ilişkili olmalarını da beraberinde getirmektedir. İlişkili olunan bu kurumların da toplumsal olarak kabul görmüş olmaları, yani meşruiyetlerinin sağlanmış olması, spor örgütlerinin bu kurumlar tarafından benimsenmiş değer ve normlara uygun davranmasını gerektirmektedir. Ayrıca bu çalışmanın alan araştırmasını dikkate aldığımızda spor kulüpleri için süreklilik, karlılık ve kültürel gücü artırmada önemli role sahip olan paydaşlardan biri taraftardır. Spor örgütleri taraftarların beklediği yönde davranışlar sergileyerek onların değer ve normlarına uygunluk gösterdiklerinde, taraftarlar tarafından benimsenme ve bağlılığın artması da kolaylaşacaktır.

2.8.9. Spor Kulüplerinde Şeffaflaşma ve Hesap Verebilirlik

Kulüplerin profesyonelleşmesinin beraberinde gelen karar verme özerkliği, profesyonelleri hangi bilgileri emir komuta zincirinde iletecekleri konusunda yargılara varabilir ve yorum yapabilir duruma getirmektedir. Aslında karar verme merkezileştirilir, çünkü nihai karar gönüllü kurullar tarafından onaylanmaktadır. Bununla birlikte kararların alt seviyelerde alınmasıyla profesyoneller bilgi akışını istedikleri kararları verme yönünde yapılandırabilmektedirler. Hage ve Aiken (1967)'ye göre de, üst düzeyde profesyonel uzmanlık, karar vermede üst düzey profesyonel ilgiyle sonuçlanmaktadır. Böylece profesyoneller kendi aralarında karar vermekte ve gerçekte karar verme sürecinde olması gereken emir komuta zincirini ortadan kaldırmaktadırlar. Kurullarda sembolik olarak görünen gönüllüler, aslında karar verme sürecinde aktif olarak yer almaları gerekirken sadece kamuya hesap verebilirlikte birer kukla işlevini yerine getirmektedirler (Kikulis vd., 1989: 140).

Son on yılda gönüllülük felsefesinin korunmasını ve devam ettirilmesini önemle vurgulayan spor yönetimi sistemleri üzerinde yapılan çalışmalar, özellikle bu örgütlerin değişen doğaları üzerine odaklanmaktadır. Bu değişim örgütlerin büyümesine ve talebin karmaşıklaşmasına bağlı olarak ortaya çıkan daha profesyonel ve sistematik yönetim uygulamalarının altını çizmektedir. Bu durum daha uzmanlaşmış gönüllü rolleri, stratejik planlama ve pazarlamaya daha fazla önem verilmesi, ücretli yöneticiler ve yönetim kurulu üyelerinde profesyonel yönetim uzmanlığı ve bu sayede daha verimli, hesap verebilir ve

rekabet edebilir örgütler olması gerektiği anlamına gelmektedir. Bu değişimin çıktılarında biri, yönetimin ve karar vermenin uygulanabilirliğinin ve meşruiyetinin sorgulanabilir olmasıdır. Yönetim uygulamalarında profesyonel ve sistematik olunması sayesinde, yönetim ve karar verme yapılarında süreklilik olması bu çıktıyı desteklemektedir (Kikulis, 2000:293-294).

Spor örgütlerin buldukları çevre içinde varlıklarını sürdürebilmek ve faaliyetlerinde etkinlik sağlayabilmek için iyi yönetilmeleri gerektiğinden bahsedilmektedir. Bu iyi yönetim kavramının içine örgütsel yapı, profesyonelleşme, kurumsal çevreye uyum, kültürel güç başta olmak üzere kurumsallaşmanın alt boyutlarından biri olan şeffaflaşma ve hesap verebilirlik de girmektedir. Örgütlerin hukuka ve etik kurallara uygun olarak yaptıkları faaliyetleri açıklayarak meşrulaşma, istikrar ve tahmin edilebilirlik kazanma, işletme kaynaklarını artırma ve uyumlu olma amaçlarına ulaşmaları için de faaliyetlerinde açık olmaları ve gerekçeli nedenlere sahip olmaları gerekmektedir.

2.8.10. Spor Kulüplerinde Biçimsel Yapıya Uyum

McKelvey (1975) örgütlerin gelişimlere için bilimsel bir yapıya kavuşmalarında en temel unsurlardan birinin sınıflandırma şeması ya da bölümlenme olduğunu vurgulamaktadır. Kikulis ve arkadaşlarının örgütsel yapıların belli boyutlarını gösterdikleri çalışmada bu bakış açısı, uzmanlaşma, standardizasyon ve merkezileşme olarak üç temel unsurla tanımlanmıştır. Bu kavramlar spor örgütlerinin giderek bürokratik ve profesyonelleşmiş hale geldiklerini göstermektedir. Kanada'da içlerinde futbol kulübünün de olduğu sekiz spor örgütünün yapısal durumlarının analiz edildiği çalışmada bu yapıların bir dizi tutarlı sistemler ve süreçlerden meydana geldiği görülmüştür. Karmaşık yapılarda farklı modellere rastlanmaktadır. Uzmanlaşma ve standartlaşmada daha az değişiklik gösteren karmaşık spor örgütleri, aslında diğerleriyle aynı şekilde profesyonelleşme ve bürokrasi göstermemektedirler. Bu örgütlerin bazıları ücretli personel açısından profesyonelleşme gösterirken, bazıları rollerin çeşitlendirilmesi, eğitim ve belgeleme konusunda profesyonelleşme göstermektedir. Sonuç olarak profesyonelleşme yapısal tasarımlar açısından farklılıklar göstermektedir (Kikulis vd., 1989: 146).

Spor sektöründe istihdam edilen çalışanlar düşünüldüğünde; dış yönetimin etkilerinden yalıtılmış olarak yönetilen ve bu nedenle ayrılmış bir şekilde toplumun dar

bir kesimi tarafından yararlanılan bir sektör ortaya çıkmaktadır. Resmi yönetim deneyiminin eksikliği ve yöneticiler tarafından geçmiş oyunculuk (sporcu olarak) deneyimlerinin yönetim için yeterli hazırlık olarak görülmesi hatası İngiltere ve İrlanda profesyonel liginde açık bir şekilde görülmektedir. Taraftarlar açısından memnuniyet verici ve heyecan yaratan ünlü sporcuların transfer edilmesi, etkin yöneticilerin atanması için iyi bir yol değildir. Göreve uygun olmayan ve atanmaması gereken yöneticilerin işlerini kaybetmeleri kaçınılmaz olmaktadır. Son yıllarda gerçekleşen yabancı yatırımcıların katılımı ve onların atadığı yabancı yöneticilerin göreve gelmesi eğilimin zaman içinde yerli yöneticilerin eğitim ve nitelikleri açısından yaratacağı etkiler henüz bilinmemektedir. Bu eğilim aynı zamanda kurumsallaşmanın unsurlarından kültürel güç oluşturma açısından da değerlendirilebilir (Kelly, 2008: 416).

2.9. FIFA ve UEFA'da Kurumsallaşma

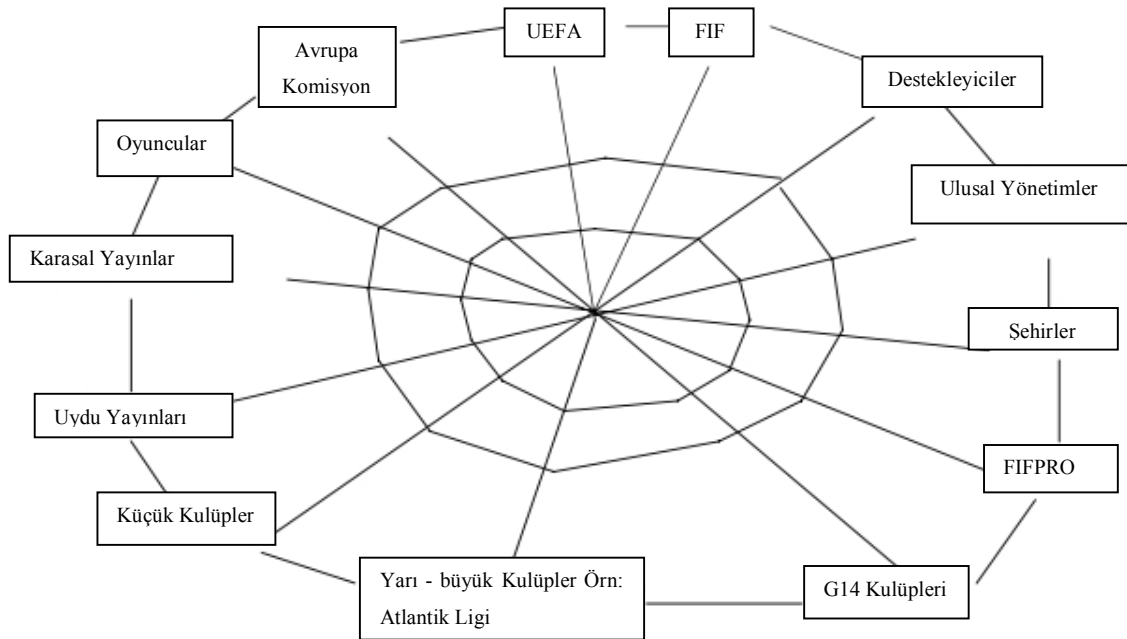
Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği olan FIFA 21 Mayıs 1904 yılında Paris'te “oyunu geliştirmek, dünyaya ulaşmak ve daha iyi bir gelecek inşa etmek” misyonunu belirleyerek kurulmuştur. 1 Haziran 2007 tarihinde ise misyonunu “oyun için, dünya için” şeklinde özetleyerek toplumsallık ve sosyal sorumluluğu ön plana çıkarmıştır. Futbolun dünya çapındaki yetkili kurumu olarak adlandırılabilen FIFA çeşitli futbol turnuvaları düzenlemenin yanı sıra, dünya futbolunu yöneten, kuralları uygulayan ve değiştiren kuruluştur (<http://www.fifa.com>, 01.12.2012).

FIFA'ya bağlı bir konfederasyon olan Avrupa Futbol Federasyonları Birliği UEFA 15 Haziran 1954 tarihinde İsviçre'nin Basel şehrinde kurulmuştur. Kendisine bağlı ülke federasyonlarından oluşmaktadır. Kuruluş amacı Avrupa milli futbol federasyonları adına çalışarak futbol sporunu geliştirmek ve daha yaygın kitlelere tanıtmaktır. 1959 yılına kadar Fransa'nın Paris şehrinde olan UEFA merkezi, 1959 yılında İsviçre'nin Bern şehrine ve 1995 yılında bugünkü yeri olan İsviçre'nin Nyon şehrine taşınmıştır. Başlangıçta 25 olan üye sayısı günümüzde 53'tür. Futbolun Avrupa'da yönetilmesi, organize edilmesi ve geliştirilmesinden sorumlu olan UEFA'da 25 farklı ülkeden 250 personel görev yapmaktadır (<http://www.uefa.com>).

Spor, küresel spor kuruluşları olarak adlandırılabilen çok sayıda kuruluş tarafından yönetilmekte ve kontrol edilmektedir. Küresel spor kuruluşları olarak FIFA ve bağlı kuruluşu UEFA işlevlerini yerine getirirken, küresel bir bakış açısı sergileyebilen, onlarca farklı kültürle aynı anda çalışabilen ve bu kültürler arasında koordinasyon

sağlama becerisi gösterebilen “küresel spor yöneticileri” istihdam etmektedir (Filizöz ve Fişne, 2010: 923).

Çağdaş ortamda, bir ulusal veya uluslararası yönetim organını, kendi spor kaderinin tek yaratıcısı olarak düşünmek imkânsız hale gelmiştir. G14 kulüpleri; kendilerinin Avrupa Şampiyonlar Ligi’nde bulunmalarını garanti edecek bir rekabeti kırma tehdidini kullanabilecek kadar güçlü durumdadırlar. Böylece bu kulüpler daha az zengin kulüplere göre yerleşmiş bir gelir akışı ve bu sayede stratejik bir güç olarak avantaj sağlamaktadırlar. Yayın kuruluşları, spor kulüpleriyle, onlara spor yayınlarına ayrıcalıklı erişim olanakları vererek işbirliği anlaşmaları (mülkiyet hakkı kazanmak da olabilir) yapabilmektedirler. Ulusal hükümetler ve Avrupa hükümetleri ve özellikle Avrupa Birliği sözleşme çerçevelerini oyuncular, kulüpler ve medya için düzenleyebilmektedirler. Profesyonel oyuncu dernekleri, aracılar ve hatta sponsorlar ortak çıkarlarının bulunduğu yerde baskı uygulayabilmektedirler (Advanced Marketing Services Inc., 1997). Bu nedenle spor yönetiminin eski, hiyerarşik modeli, yukarıdan aşağı sistem yapısı, içinde farklı yollarla güç gösteren farklı grupların olduğu ve farklı bir bağlamda diğer paydaşlarla ittifakları silen, karşılıklı ilişkilerden oluşan karmaşık bir ağa yol vermiştir. Aşağıdaki şekil yönetimin bu ağ modelini göstermektedir (Amara vd., 2005:191).



Şekil 3. Sporun Sistemik Yönetimi: Paydaşlar Arası Etkileşim Ağı Olarak Futbol Kaynak Amara vd., 2005: 191 (FIFPRO²)

² Fédération Internationale des Associations de Footballeurs Professionnels: Uluslar arası Profesyonel Futbolcular Birliği

Amara vd. (2005:204) futbol sistemi gözden geçirildiğinde, pazarlamanın önemi, yayın haklarının rolü, oyuncuların hareketliliği ve bunun etkisi gibi küresel eğilimlerin yanı sıra yerel farklılıkların da profesyonel futbol sisteminin geliştirilmesinde belirgin bir etkisinin olduğunun kabul edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Oyunda profesyonelleşmenin neo-liberal modeline öncülük eden kaçınılmaz bir amaçsal süreç yoktur. Kendi özel tarihsel yapılanmaları olan ve küresel baskıların etkilerini ortalayan (mediate) yerel durumlarda, küresel baskılar tükenmektedir. Sporun yönetiminde şebeke yönetimi mümkün olabilir ancak değişik aktör ya da paydaşların güçleri yerel bağlamda farklılıklar göstermektedir.

Hamil ve arkadaşları (2004: 44-45) yaptıkları çalışmada İngiltere’de profesyonel futbol kulüplerinin ciddi finansal ve operasyonel risklerle karşı karşıya olduklarını belirtmektedirler. İngiltere’de kulüplerin çeyreğinden daha azının iç denetim komiteleri bulunmakta ve iç denetim komitesi bulunan kulüplerin ancak üçte birinin risk değerlendirme raporlarını inceleyen komiteleri bulunmaktadır. İngiltere’de Premier Futbol ligindeki gelirlerin 1994/1995 sezonundan 2001/2002 sezonuna kadar %170 artmasına rağmen operasyonel kârlar aynı dönem için %332 (58 milyon dolar) düşüşe uğramıştır. Futbol kulüplerinin ve bu kulüplerin sahip oldukları şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarına, finansal planlamaya ve risk değerlendirme prosedürlerine ihtiyaçları vardır. Kulüplerin %76’sı iyi bir kurumsal yönetimden fayda sağlayacaklarını ve %80’i şirketler hukukundan yararlı öneriler bulacaklarını belirtmişlerdir. Genel olarak işletmelerde gelirlerin artışı ile kârlılığın artmasına karşın futbol kulüplerinde gelirler artarken kârlılığın düşmesi paradoksuna birbiriyle ilişkili üç temel alandan yanıt bulunabilir. Bunlardan ilki, futbolun “iş (business)”ten daha fazla şey ifade etmesidir. Futbol kulüpleri sportif ve toplumsal hedefleri olan kültürel ve toplumsal varlıklardır. İkinci olarak taraftar-kulüp ilişkisi standart müşteri-işletme ilişkisinden farklıdır. Taraftarlar kulübe sadece müşteri bağlılığı ile katılmayan aynı zamanda maç günleri destek ve finansal katkı sağlayarak kulüplerini ayakta tutan ana paydaşlardır. Son olarak futbol endüstrisi kulüpler arası rekabet ve işbirliğinin her ikisinin de bulunmasıyla varlığını sürdürmektedir. Futbol adeta diğer bütün profesyonel spor liglerindeki gibi rekabetçi dengeyi desteklemek için gelirlerini kulüplere yukardan aşağıya doğru yeniden dağıtmaktadır. Her ne kadar Premier Lig ve Avrupa Şampiyonlar Ligi gelirleri en az düzeyde paylaşılsa da, yine de kulüpleri bahis oynamaya teşvik edici bir sistem yaratılmıştır. Kâr amacı gütmeme, taraftar-paydaş durumu ve gelirlerin tekrar dağıtılması

futbolda kurumsal yönetimi diğer işletmelere göre oldukça farklı kılmaktadır. Kurumsal yönetimin yüksek standartları bu nedenle kulüplerin ayakta kalabilmeleri için hayati önem taşımaktadır. Ancak tüm kanıtlar kurumsal yönetimin genel standartlarının, uygun iç ve dış kontrol mekanizmalarının yokluğundan dolayı futbolda zayıf kaldığını göstermektedir. Futbol kulüplerinin son zamanlarda karşılaştıkları krizlerin önemli nedenlerinden biri sağlam iç kontrol mekanizmalarının olmayışıdır. Çok az kulüp kendileri için temel gelir kaynağı olan yayın hakları gelirlerinin kesilmesi durumunu göze alan uygun risk hesapları yapmaktadırlar.

2.10. Türkiye’de Futbol Kulüplerinde Kurumsallaşma

Ülkemizdeki spor kulüplerinin pek çoğunun yönetimi ya belediyeler ve il özel idareleri tarafından gerçekleştirilmekte, ya da yöreden bir iş adamı tarafından hatır için yapılmaktadır. Dolayısıyla bu kulüpler, halka kapalı bir aile şirketinde bulunan basit örgüt yapısına bile sahip olmayabilmektedirler. Futbol kulüplerinin halka açılmaları ile birlikte muhasebe kayıtlarının bağımsız denetimden geçmesi gerekecek, ayrıca Maliye Bakanlığı’nın yanı sıra SPK ve Borsa Başkanlığı da bu kayıtları denetleyebilecektir. Bu durum şirketin mali durumu hakkında daha gerçekçi bilgiler sağlayacaktır. Bunun tersi olarak şirketleşmeyen kulüplerde gerçek mali durumlarına ilişkin belirsizlikten uzak bir yapı oluşacaktır. Ancak, SPK tarafından kesilen idari cezalara bakıldığında, şirketleşen kulüplerin halen belli kuralları yerine getirmediği ve bu nedenle kurumsallaşmadığı görülmektedir (Kocaoğlu, 2011: 84-85).

		Kurumsal Çevre	
		Güçlü	Zayıf
Teknik Çevre	Güçlü	Kamu Kurumları Bankalar Hastaneler	Eczaneler Üretim İşletmeleri
	Zayıf	Ruh Sağlığı Klinikleri Okullar-Hukuk Büroları Dini Kurumlar	Restoranlar Spor Kulüpleri

Şekil 4. Teknik ve Kurumsal Çevre Kavramlarının Farklı Örgütler Üzerindeki Etkileri (Scott ve Meyer, 1991 s.124’den uyarlanmıştır) (Aktaran Tayşir, 2010: 9).

Scott ve Meyer (1991) de örgütleri kurumsal çevre ve teknik çevre açısından değerlendirdikleri çalışmalarında (Şekil 4), spor kulüplerini ve restoranları teknik ve kurumsal çevre açısından zayıf bir çevrede tanımlamışlardır. Bu sınıflandırmanın temelinde spor kulüplerinin hem mal hem de hizmet sektöründe yer alıyor olması ve ürünlerinin birçoğunun soyut nitelikte olması da bulunmaktadır.

Aydın ve arkadaşları (2007: 59-61) Türkiye’de halka açılan spor kulüplerinin halka açılmada uyguladıkları modelleri inceleyerek karşılaştırma yaptıkları çalışmada, halka açık kulüplerin elde ettikleri gelirlerle borçlarını büyük ölçüde azalttıklarını, düzenli bir gelir kaynağı oluşturduklarını ve kurumsallaşma yolunda profesyonel yönetim yapıları oluşturmaya başladıklarını tespit ettiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca halka açılmanın hem artan giderler için alternatif bir kaynak olduğunu hem de diğer fon sağlama yolları arasında oldukça düşük maliyetli olduğunu belirtmişlerdir.

Örneğin; Beşiktaş Spor Kulübü, gelir tablosunda tüm gelir ve giderlerini raporlamaktadır. Bu modelde sportif başarı tek başına önemli değildir. Böylece sportif anlamda başarısızlık olsa bile, şirketin gelirlerinde ciddi bir gerileme görülmemektedir. Çünkü halka açılma modeli sadece sportif başarının üzerine inşa edilmemiştir. Bu yöntem kamunun aydınlatılması ve şirketin finansal yapısının korunması açısından en uygun olan yöntemdir. Buradaki dezavantaj ise; yapılacak oyuncu ve teknik adam transferlerinin gider olarak, şirket muhasebesine yansıtılıyor olmasının şirket karlılığını dolayısıyla hisse senedi fiyatlarını olumsuz etkilemesidir. Bu modelin kurumsallaşma anlamında BJK’ne olumlu katkıları olduğu bilinirken aynı zamanda yapılacak isabetsiz bir transferin olumsuz etkilerinin doğrudan gelir tablosuna yansması söz konusudur. Genel olarak baktığımızda; GS ve FB’nin sportif şirket yapılanmaları ve halka arz yöntemleri birbirine benzemektedir. Her iki şirket gelirlerini şirket içi göstererek gelir tablosunda raporlamakta, ancak futbol alım-satım bedelleri gibi giderlerini de şirket dışı (kulübe ait) göstererek gelir tablosunda raporlamamaktadır. Bu modelde kulüplerin borsada işlem gören şirketleri, her türlü giderden arındırılmış, gelir yoğunluklu mali bir yapılanmaya yönelmişlerdir. Bu model sportif başarı üzerine yoğunlaşmış olan modeldir. Gelirlerini gelir tablosunda raporlama açısından Galatasaray ile Fenerbahçe arasındaki fark ise, Fenerbahçe'nin stadyum gelirlerini şirketin içinde göstermesi, Galatasaray'ın Stadyum gelirlerini şirket içine dâhil etmemesidir. Trabzonspor modeli ise, GS ve FB modellerine benzemektedir. Avrupa’daki benzerlerinin aksine futbol kulübü giderlerini içermeyen şirket; televizyon yayın hakları, sponsorluk, reklâm, ticari ürün ve bahis oyunları isim

hakkı gelirleri gibi Trabzonspor'a ait bütün gelirleri bünyesinde toplamaktadır (Aydın vd., 2007:68).

Alan yazında kurumsallaşmanın rekabet düzeyine etkisinin olumsuz yönde olduğunu belirten çalışmalar olmasına karşın Tavşancı (2010: 499-506) Türkiye'de halka açık şirketlerde kurumsallaşma düzeyinin iç piyasada rekabet gücüne etkisini araştırdığı çalışmasında örgütlerde kurumsallaşma düzeyinin artmasının rekabet gücünü artıran bir etken olduğu sonucuna ulaşmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE PROFESYONEL FUTBOL KULÜPLERİNİN KURUMSALLAŞMASINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın ana amacı Türkiye profesyonel futbol kulüplerinin kurumsallaşma düzeylerinin (ya da kurumsallaşma faaliyetlerinin) ve kurumsallaşmalarında etkili olan unsurların belirlenmesidir. Bu doğrultuda anket uygulanarak Türkiye’deki spor kulüplerinde kurumsallaşma düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır. Daha sonra, görüşme verilerinin ve aynı zamanda yöneticiler tarafından kurumsallaşmış kabul edilen ve örnek aldıklarını belirttikleri spor kulüplerinin doküman analizi yapılarak, anketlerle elde edilen bulguların spor kulüpleri açısından değerlendirilmesine çalışılmıştır. Bu bağlamda, araştırmanın kapsamı, önemi, sınırlılıkları, yöntemi ve elde edilen bulguların tartışılması ile Türkiye’deki spor kulüplerine önerilerde bulunulması amaçlanmıştır.

Türkiye Futbol Federasyonu’nun (TFF) özerkliğine dair kanunla profesyonel futbolun (1. Lig, 2.Lig ve 3. Lig) profesyonelce yönetilmesi ve Türk futbolunun daha ileri seviyeye götürülebilmesi amacıyla 27-05-1988 tarihinde, 3461 Sayılı “Türkiye Futbol Federasyonu Teşkilat ve Görevleri hakkındaki Kanun” kabul edilmiştir. 7-6-1988 gün ve 19835 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan kanunla, TFF’nin, Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü’nden (BTSGM) ayrılarak, tüzel kişiliğe sahip, özel hukuk hükümlerine ve Başbakanlığın gözetim ve denetimine tabi olması öngörülmüştür. (3461 Sayılı Kanun,m.1,m.27). Anılan kanunda T.F.F.'nin görevleri, Türkiye’de profesyonel futbol faaliyetlerini ulusal ve uluslar arası kurallara göre yürütmek, teşkilatlandırmak, geliştirmek ve Türk futbolunu yurt içinde ve yurt dışında temsil etmek (m.2) olarak belirlenmiştir (www.resmigazete.gov.tr).

Profesyonel futbol kulüplerinin ana kütle olarak belirlenmesinin diğer başlıca nedenleri şöyle sıralanabilir:

- “Spor Kulüplerinin Mali ve Yönetişim Sorunları ve Bunlara İlişkin Çözüm Önerileri” hakkındaki raporun 2011 yılında Türkiye Büyük Millet Meclisi’nde kurulan “Spor Kulüplerinin Sorunları ile Sporda Şiddet Sorununun Araştırılarak

Alınması Gereken Önlemlerin Belirlenmesi Amacıyla Kurulan Meclis Araştırması Komisyonu'na sunulması (www.futbolekonomisi.com).

- Kulüp lisanslama sisteminin UEFA'ya üye 53 ülke federasyonunda uygulanan bir standardizasyon projesi olması. Bu standardizasyona göre oluşturulan biçimsel faaliyet ve organizasyon yapısı (Tarhan, 2011)
- Özel sektörden alanlarında öncü şirketlerin (örneğin SAP İnovasyon Forum) futbol kulüplerinin kurumsallaşmalarına destek sağlayacak çalışmalarının bulunması (kurumsallaşmada başarılı örneklere sahip Almanya kulüplerinde yapılan çalışmalar) (www.tubisad.org.tr)
- Özellikle hukuki açıdan kulüplerin kurumsallaşmalarının gerekliliğini değerlendiren çalışmaların son yıllarda artması (www.azmazhukuk.com)

Futbol kulüplerinin şirketleşmesine dolayısıyla kurumsallaşma kriterlerine uyumlarının gerekliliğine dair yapılan değerlendirmeler (www.milliyet.com.tr)

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Çalışmanın kuramsal kısmında kurumsallaşmanın düzeyini oluşturan unsurlar ve sporun özgüllüğü çerçevesinde spor kulüplerinin yönetim yapıları ele alınmıştır.

Uygulama kısmında ise, spor kulüplerini yönetsel açıdan kurumsal yönetim ilkeleri temelinde değerlendiren çalışmalar bulunmasına karşın, profesyonelleşme, kültürel güç, şeffaflaşma ve hesap verebilirlik, biçimsel faaliyet yapısı, kurumsal sosyal sorumluluk, yetki devri, toplumsal değer ve normlara uyum, biçimsel organizasyon yapısı, kurumsal çevreyle bütünleşme ve biçimsel yapıya uyum unsurlarının bir arada incelendiği ve kulüplerin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesine ilişkin önceden yapılmış çalışmaların sınırlı olması nedeniyle, bu araştırma keşifsel olarak öncü bir çalışma olarak değerlendirilebilir (Özeren, 2011: 82). Özellikle Tavşancı (2009)'nın geliştirmiş olduğu ölçeğin faktörlerinin spor kulüpleri için uyarlanması sürecinde spor yönetimi alanından araştırmacıların ve spor örgütü çalışanlarının görüşleri dikkate alınmıştır.

3.3. Araştırmanın Önemi

Sporun sağlıklı ve kaliteli bir yaşam sağlayan yönüyle insan hayatındaki yerinin ve öneminin artmasına paralel olarak spor sektörünün hızla büyüyen yapısı, spor örgütlerini iş dünyasındaki diğer örgütler gibi rekabete dayalı bir ortam içinde

faaliyetlerini sürdürmeye yönelmektedir. Bu rekabet ortamında sürdürülebilirliğin sağlanması ve örgütsel başarının elde edilmesinde kurumsallaşmanın rolü büyüktür. Kurumsallaşmayı sağlayan unsurlar Tavşancı (2009)'nın çalışmasında profesyonelleşme, kültürel güç, şeffaflaşma ve hesap verebilirlik, biçimsel faaliyet yapısı, kurumsal sosyal sorumluluk, yetki devri, toplumsal değer ve normlara uyum, biçimsel organizasyon yapısı, kurumsal çevreyle bütünleşme ve biçimsel yapıya uyum olarak belirlenmiştir. Türkçe alan yazında henüz kurumsallaşmanın belirlenen unsurları çerçevesinde spor kulüpleri değerlendirilmediğinden çalışmanın bu yönüyle öncül bir çalışma olması amaçlanmıştır. Aynı zamanda kulüplerin yönetsel sorunlarına, varlıklarını sürdürme şekillerine, sportif başarı değerlendirmelerine farklı bir bakış açısı getirmeyi amaçlamaktadır.

Uluslararası alan yazına bakıldığında spor örgütlerinin yönetiminde bilimsel temelli değerlendirmelerin gerekliliğini vurgulayan çalışmalar (Gerrard, 2003b, Ferkins vd. 2005, Lussier ve Kimball, 2008, Adcroft ve Teckman, 2008, Chappelet, 2009, Washington ve Patterson, 2011, Breuer ve Hallmann 2012) bulunmaktadır. Bu çalışmalarda bahsedilen temel noktalar, spor örgütlerindeki finansal tutarsızlıklar, yönetim yapılarının net olarak tanımlanamaması, rekabetçi denge nedeniyle kulüplerin aslında içinde buldukları durumdan farklı görünmeleri, spor örgütlerinde gönüllü çalışma yaklaşımının profesyonelleşmeye tam olarak geçilmesine engel olması, farklı hukuki yapıdaki (dernek, anonim şirket vb.) örgütlerin aynı liglerde mücadele ediyor olması ve kulüplerin işleyişlerinde etkin yeri olan farklı düzenleyici kurumların (federasyonlar, UEFA, FIFA vb.) olması şeklinde sıralanabilir.

Konuya ülkemiz açısından bakıldığında ise yukarıda sayılan bu konuların geçerli olduğu, bazılarının ise özellikle Türk kültür yapısı ve anlayışı nedeniyle daha çok ön plana çıktığı görülmektedir. Örneğin; kulüplerde çalışanların takım bağlılığı nedeniyle yönetsel olarak sorun olduğunu bildikleri konularda tepki vermemesi, orta ve alt kademe yöneticilerin kulüplerde başkanların görev sürelerince çalışıyor olmaları, kişilerden soyutlanmış, sürdürülebilir finansal, yönetsel ve pazarlama etkinliklerinin olmayışı, alanda uzmanlık yerine tecrübe ya da yakınlık/tanınırlık gibi unsurların istihdamda etkili olması, sermaye sahiplerinin yönetimde söz sahibi olmak konusunda ısrarcı olmaları gibi sorunlar sıralanabilir. Bu konuların bilimsel bir bakış açısıyla alan yazına katılması da çalışmanın önemini güçlendirmektedir.

3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Genel olarak kuramsal öngörüler ve diğer görgül bulgularla araştırma sonuçlarının tutarlılığına ve iki aşamalı (içerik ve yapı geçerliliği) güvenilirlik analizine dayandırılan geçerlilik kanıtları, araştırma ölçeğinin geçerliliği konusunda sınırlılıklar yaratmaktadır (Tavşancı, 2009: 68).

Evren ve örneklem seçilirken örgütlerin faaliyet yapıları ve Türkiye spor sektörüne göre büyüklükleri değerlendirilerek en çok ilgi gören spor dalı olan futbolda ligler düzeyinde en üst ligde faaliyet gösteren ve Türkiye Futbol Federasyonu'nun profesyonel olarak tanımladığı spor kulüpleri değerlendirmeye alınmıştır. 2013 yılı verilerine göre Türkiye'de yaklaşık 12,500 adet spor kulübü bulunmaktadır. Burada açıklığa kavuşturulması gereken nokta Türkiye'de henüz sadece futbol branşında faaliyet gösteren Spor Toto Süper Ligi, PTT 1. Lig, Spor Toto 2. Lig ve Spor Toto 3. Lig³'te yer alan spor kulüplerinin profesyonel olarak kabul ediliyor olmalarıdır. Fonksiyonel çeşitlilik ve örgütsel yapıları açısından birçok farklılık gösteren kulüpler arasından Spor Toto Süper Ligi ve PTT 1. Lig'indeki kulüplerin çalışmaya dâhil edilmesi bu araştırmanın bir sınırlılığı olarak belirtilebilir. Kulüplerin federasyon tarafından profesyonel olarak kabul edilmelerine rağmen, anket uygulama ve görüşmeler sürecinde ziyaret edilebilecek çalışma yerlerinin belli olmaması ya da bulunmaması, resmi web sitelerinde yer alan iletişim bilgilerinden telefon ya da e-posta aracılığıyla ulaşılamaması, araştırmacının Spor Bilimleri Fakültesi'nde görevli olması nedeniyle spor alanında birçok kademedeki görev almış akademisyenlerle de görüşmelerinden elde ettiği bilgiler ışığında Spor Toto Süper Ligi ve PTT 1. Ligi kulüplerinin araştırmaya dâhil edilmesinin sağlıklı sonuçlar alınması için gerekliliği anlaşılmıştır.

Araştırma anket yanıtlarının toplama süreci 01.09.2013-01.11.2014 tarihleri arasında on dört ay sürmüştür. Bu tarihler arasında kulüplerde görevli bulunan yöneticiler ile idari kadroda çalışan personel, araştırmanın sınırlılıklarından biridir..

Bir diğer sınırlılık, soru formuna yanıt veren kişilerin, evreni oluşturan tüm kulüpleri yansıtmadığıdır. Sosyal bilimlerde rastlantısal şekilde veri toplamanın güçlüğünden dolayı örneklem kolay ulaşılabilen ve soru formunu yanıtlayan kişilerden oluşmaktadır. Bu aşamada kulüplerin % 66,6'sının (36 kulüpten 26 tanesi) soru formlarını

³ Liglerin isimleri her yıl liglere sponsor olan işletme ya da organizasyona göre farklılık gösterebilmektedir. Ancak mücadele edilen düzey bu şekildedir.

yanıtlamış olması, örneklemin evreni temsil edebilirliğini söylemek için kanıt olarak gösterilebilir.

Ayrıca hazırlık aşamasında görüşülen ve görüşme yapmayı kabul eden ancak daha sonra ses kayıt sistemini kabul etmeyen ve görüşmeyi kabul ettiği halde uzun uğraşlara rağmen bir türlü uygun zaman belirtemeyen ve bu nedenle görüşülemeyen yöneticiler olmuştur. Yani araştırmanın bir diğer sınırlılığı da görüşme teklifini kabul eden ve görüşme için uygun zamanını belirten yöneticiler olarak belirtilebilir.

3.5. Araştırmanın Yöntemi

Özellikle sosyal bilimlerde anket çalışmalarına oldukça sık bir şekilde başvurulmaktadır. Anket çalışmasının tercih edilmesindeki en önemli unsurların başında (Altunışık vd., 2012: 68) elde edilen verilerin standardize olması nedeniyle analizlerinin de kolay olması gelmektedir.

Bu çalışmada Türkiye’deki profesyonel spor kulüplerinin kurumsallaşması araştırılırken nicel araştırma tekniklerinden anket uygulamanın tek başına ortaya çıkarmakta yeterli olmadığı kısımlara destek olması amacıyla nitel araştırma tekniklerinden görüşme ve doküman analizinden yararlanılmıştır. Spor kulüplerinin yönetim yapıları ve süreçleri hakkında bilgi edinmek amaçlanmıştır. Ankette yer alan 50 soru, Tavşancı’nın (2009) çalışmasında ortaya çıkan kurumsallaşma unsurlarında ait oldu maddeler dikkate alınarak görüşmede sorulacak şekilde düzenlenmiştir. Bu yönüyle araştırmanın görüşme türü, Rubin ve Rubin’in (1995) tanımladığı farklı nitel görüşme türlerinden, belirli olay ve süreçler üzerinde bilgi toplamanın esas olduğu konu merkezli görüşme olarak belirtilebilir (Aktaran Yüksel vd., 2007: 4-5). Patton’un (1987) sınıflandırmasına göre ise, sohbet tarzı görüşme, görüşme formu yaklaşımı ve standart açık uçlu görüşme tarzı bulunmaktadır. Bu sınıflandırmaya göre ise “benzer konulara yönelmek yoluyla değişik insanlardan aynı tür bilgilerin alınması amacıyla” hazırlanan görüşme formu yaklaşımına girmektedir. Bu yaklaşımda önceden hazırlanan konu ve alanlara sadık kalınmak şartıyla daha ayrıntılı bilgi edinmek amacıyla ek sorular sorulabilir, soruların sırası, cümle yapısı değiştirilebilir, bazı konularda ayrıntıya girilebilir ve araştırmacı sohbet tarzı bir yöntem benimseyebilir. Görüşmede belli bir forma dayalı olunması farklı bireylerden sistematik ve karşılaştırılabilir bilgi elde edilmesine olanak sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2004: 108). Araştırmacı yöneticilerin görüşmeyle ilgili yaklaşımlarını da dikkate alarak, görüşme formu

yaklaşımında belirtildiği gibi, farklı bir soruda yanıtlanan soruları yeniden sormama, gerektiğinde ek sorular sorarak verilen yanıtı ayrıntılandırma, görüşmenin gidişatına göre soru sırasını değiştirme ve tüm görüşmecilerden belirlenen konu ve alanlarda görüş alma yaklaşımını benimsemiştir.

3.5.1. Araştırma Modeli

Nicel araştırma yöntemlerine getirilen eleştiriler dikkate alınarak; araştırmanın temel varsayımı olarak kabul edilen ve alan yazından, güncel haberlerden ve bu alandaki uzman kişilerin görüşlerinden yola çıkılarak, bilimsel olarak ortaya konulması gerekliliği hissedilen Türkiye'deki profesyonel spor kulüplerinin yeterince kurumsallaşamamış olduğu görüşünü netleştirmek amacıyla nicel ve nitel analiz yöntemlerine bir arada başvurulmuştur. Nicel analiz yöntemlerinden anket uygulanmasına getirilen olumsuz eleştirilerin etkisini bertaraf etmek amacıyla nitel analiz yöntemlerinin sağladığı derinlemesine analiz etme olanağından faydalanılmıştır.

Araştırmanın nitel boyutu ile kurumsallaşmanın unsurları olarak görülen ve ölçekte yer alan maddelerin kulüplerde orta ve üst düzey kademelerde yöneticilik yapan kişiler tarafından değerlendirmeleri analiz edilerek, spor kulüplerinde kurumsallaşmadan bahsederken, genel olarak tanımlanmış kurumsallaşma unsurlarının hangilerinin ne derece ortaya çıktığı belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmacının üniversitede akademik olarak çalışmakta olduğu fakülte, bölüm ve daha önce sportif alandaki deneyimleri doğrultusunda öngörüsü; spor kulüplerinin kurumsallaşmalarında genel olarak işletmelerde sorun olarak ortaya çıkmayan bazı unsurların (eğitim, uzmanlaşma, sporun kendine özgü yanları vb.) öne çıkacağı şeklindedir. Nitekim görüşmeler sonucu elde edilen bulgular, bu öngörüye doğrular niteliktedir.

Araştırmaya katkı sağlayacağı düşünülerek son olarak yöneticilerin örnek aldıklarını belirttikleri spor kulüplerinin web sayfaları, ilgili medya haberleri ve sundukları dokümanlar incelenerek, bu kulüplerin Türkiye'deki kulüplerden farklı olarak neler yaptıkları belirlenmeye çalışılmıştır.

3.5.2. Evren ve Örnek Büyüklüğü

Evren: Araştırma evreninin tanımı, problem tanımının örnekte kimlerin yer alması ya da olmaması gerektiği şeklindeki kesin ifadeler haline çevrilmesini kapsamaktadır (Altunışık vd., 2012:135). Kulüplerin hukuki yapıları, mücadele ettikleri

lig seviyesi ve bazı diğer unsurlara göre değişmekle birlikte, ortalama olarak her kulüpte 20 yönetici/çalışanın bulunduğu bilgisine kulüplerle iletişim kurulmak amacıyla yapılan telefon görüşmelerinden ulaşılmıştır. Buradan yola çıkılarak araştırmanın evreni 18'er kulüpten oluşan Süper Lig ve 1. Lig takımlarında görevli yaklaşık 720 yönetici/çalışan olarak belirtilebilir.

Örnek büyüklüğü: Örnek kütleden elde edilen verilerden yola çıkılarak evren hakkında genellemeler yapıldığından, örnek kütle büyüdükçe evren hakkında yapılan genellemelerde yanılma olasılığı artar. Bu nedenle araştırmacının hem temsil yeteneğini sağlayan örnek büyüklüğünü, hem de maliyet, zaman ve veri analizi şartlarını dikkate alarak bir dengeye ulaşması gerekir (Altunışık vd., 2012:136). Araştırmanın örnek büyüklüğünü analize uygun olarak elde edilen 178 adet veri seti oluşturmaktadır.

Türkiye'de Spor Toto Süper Ligi'nde 2014-2015 sezonunda mücadele eden 18 takım şöyledir: Akhisar Belediye Gençlik ve Spor, Balıkesirspor, Beşiktaş A.Ş., Bursaspor, Çaykur Rizespor A.Ş., Eskişehirspor, Fenerbahçe A.Ş., Galatasaray A.Ş., Gaziantepspor, Gençlerbirliği, İstanbul Başakşehir A.Ş., Kardemir Karabükspor, Kasımpaşa A.Ş., Mersin İdmanyurdu, Sivasspor, Suat Altın İnşaat Kayseri Erciyesspor, Torku Konyaspor, Trabzonspor A.Ş..

PTT 1. Lig'de mücadele eden 18 takım ise şöyledir: Adana Demirspor, Adanaspor A.Ş., Albimo Alanyaspor, Altınordu A.Ş., Antalyaspor A.Ş., Boluspor, Bucaspor, Denizlispor, Elazığspor, Gaziantep Büyükşehir Belediyespor, Giresunspor, Karşıyaka, Kayserispor, Manisaspor, Orduspor, Osmanlıspor Futbol Kulübü, Samsunspor, Şanlıurfaspor.

3.5.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada Tavşancı'nın 2009 yılında tamamladığı doktora çalışmasında kullandığı ölçek, spor kulüpleri için adaptasyon yapılarak kullanılmıştır. Öncelikle alan yazın taranarak, örgütlerin kurumsallaşmalarını gösterecek unsurları içeren bir ölçüm metodu olup olmadığına bakılmıştır. Ancak bazı araştırmalarda (Wallace, 1995; Farashahi, 2003; Apaydın, 2007) kurumsallaşmanın bir ya da birkaç faktörünü tanımladığı düşünülen maddelerin yer aldığı soru formları kullanılmasına rağmen, bu maddelerin hepsinin bir arada kullanıldığı soru formuna sadece Tavşancı'nın çalışmasında rastlanılmıştır. Tavşancı kurumsallaşma ölçeği ile ilgili kullanılan ölçme araçlarını (Duygulu, 1998; Karpuzoğlu, 2000; Farashahi, 2003; Atila ve Küskü, 2006;

Apaydın, 2007) incelemiş, tutum ifadelerini belirlerken bilimsel ve uygulama anlamında kurumsallaşma konusuna hâkim iki üst düzey yönetici ve üç akademisyenin uzman görüşlerine başvurmuştur. Kurumsallaşma düzeyini ortaya koyabileceği düşünülen, sade ve anlaşılır olan, bir maddede birden fazla yargı/düşünce/duyuş içermeyen 75 tutum ifadesi ile bir havuz oluşturmuş, iki örgütün üst düzey yöneticisinin, iki akademisyenin (yönetim-organizasyon ve istatistik ana bilim dalı) ve bir öğretmenin (Türk Dili ve Edebiyatı) uzman görüşlerine başvurmuştur. Bu kişiler ifadelerin kurumsallaşma düzeyini ölçüp ölçmediğine, ifadelerin dilbilgisine ve anlaşılabilirliğine göre değerlendirme yapmışlardır. Kurumsallaşma düzeyi ile ilgili ifadelerden elli dört tanesi gerekli görülmüş ve kurumsallaşma düzeyi ifadesi olarak kullanılmak üzere seçilmiştir. Bu sayede hazırlanan ölçme aracının kapsam (içerik) geçerliliğine uyması sağlanmaya çalışılmıştır. Elde edilen verilerin değerlendirilmesinde faktör güvenilirliğini ve faktör içi uyumu bozduğu kanaatine varılan dört ifade daha ölçekten çıkarılarak, geçerlik ve güvenilirliği yapılmış elli maddelik bir ölçek elde edilmiştir (Tavşancı, 2009).

Geçerlilik bir ölçü aracının, ölçtüğünü öne sürdüğü değişkeni ne derece doğru ölçtüğüyle ilgili bir kavramdır. Kapsam (içerik), ölçüt ve yapı geçerliliklerinden bir ya da birkaçı kullanılan ölçü aracının özelliğine göre uygun olmaktadır. Kurumsallaşma ölçeğinin kapsam (içerik) geçerliliği açısından yeterliliği incelenmiştir. İçerik geçerliliği, soru formundaki ifadelerin ölçme aracına uygun olup olmadığını, ölçülmek istenen alanı temsil edip etmediğini belirlemek için yapılır (Tavşancı, 2009). İçerik geçerliliğini test etmede yaşanan zaman, uygulama imkânı, bütçe gibi bazı sınırlılıklar olmasına karşın, bu araştırmada soru formundaki ifadelerin spor kulüplerine yöneltilmesinin uygun olup olmadığı konusunda spor bilimleri alanında çalışan ve spor kulüplerinde yöneticilik deneyimi olan üç akademisyenden görüş alınarak ölçek maddelerinin yargılarını ve amaçlarını değiştirmeden spor alanına adaptasyonu yapılmıştır. Adaptasyon yapılan ölçeğin iç tutarlılık (Cronbach alfa) değerleri ve doğrulayıcı faktör analiziyle ilgili ayrıntılı bilgi nicel araştırma kısmında aktarılmıştır.

Veri toplama aracı olarak Tavşancı (2009)'nın geliştirdiği ölçeğin seçilmesinin temel nedenleri şu şekildedir. Öncelikle alan yazın incelemesinde henüz Türkiye'de spor kulüplerinin kurumsallaşmasının kapsamlı bir şekilde incelendiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Genel olarak yabancı yayınlar da dikkate alındığında ise kurumsal yönetimin (corporate governance) ilkeleri temelinde (pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri, yönetim kurulu) (www.spk.gov.tr) çalışmalara sık

rastlanılmaktadır. Ancak bu çalışmada ana amaç, genel olarak örgütler için bahsedilen kültürel güç, kurumsal sosyal sorumluluk, toplumsal değer ve normlara uyum, kurumsal çevre ve biçimsel yapıya uyum, biçimsel organizasyon ve faaliyet yapısı, profesyonelleşme, yetki devri, şeffaflaşma ve hesap verebilirlik unsurlarını içeren sosyolojik bir bakış açısıyla da örgütleri değerlendiren bir kurumsallaşma (institutionalization) yaklaşımı temelinde spor örgütlerini incelemeye çalışmaktır. Ayrıca, Tavşancı'nın ölçek oluştururken yararlandığı çalışmalar olan Wallace, 1995; Karpuzoğlu, 2000; Farashahi, 2003; Apayaydın, 2007, Atila ve Küskü, 2006 çalışmalarının bu çalışmanın da kuramsal kısmı hazırlanırken incelenmiş olması, bu ölçeğin tercih edilmesinde etkili olmuştur.

Aynı zamanda ölçek maddelerinin spor örgütleri için adaptasyonunun uygunluğuna dair spor yönetimi alanında uzman üç akademisyenden olumlu görüş alınmıştır. Aşağıda ölçeğin Tavşancı tarafından yapılan geçerlik güvenirlik çalışmaları sonuçları ve spor örgütlerine uygulanmasında yapılan istatistiksel analizler olan iç tutarlılık (cronbach alpha), doğrulayıcı faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

Tavşancı araştırmanın ana kütlesi olarak Sermaye Piyasası Kurulu'nun firmalara kurumsallaşmanın da bazı unsurlarını içeren ve uymalarına yönelik normlara tabi İstanbul Menkul Kıymetler Borsası İMKB ULUSAL TÜM (XUTUM) Endeksine kayıtlı firmaları seçmiştir. Bu çalışmada da UEFA'nın spor kulüplerinin uygulamalarını zorunlu kıldığı ve uygulanmaması halinde müsabakalara katılamama, para cezaları gibi yükümlülükler belirlediği özellikle finansal açıdan kurumsallaşmayı şart haline getirmesi nedeniyle ülkemizdeki profesyonel spor kulüpleri ele alınmıştır. Araştırmanın nitel kısmı tasarlanırken görüşme sorularının belirlenmesinde destek olmaları amacıyla TFF'de ve kulüplerde görevli, alanlarında doktora derecesine sahip iki yöneticiyle ön görüşme yapılmıştır. Daha sonra görüşme izni alma kolaylığına ve kulüplerin özelliklerine dikkat edilerek on tane kulübün orta ve üst düzeydeki yöneticisiyle (yönetim kurulu üyesiyle/koordinatör/birim sorumlusu) görüşmeler yapılmıştır.

3.5.4. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın evrenini oluşturan Türkiye profesyonel futbol kulüplerinin resmi web sitelerine ulaşılarak ilgili kişilerle iletişime geçilmiştir. Ancak bu aşamada birçok kulübün resmi web sitelerindeki iletişim bölümlerini aktif olarak kullanmamaları nedeniyle aksaklıklar yaşanmıştır. Daha sonra tüm kulüplere telefonla ulaşılmış, soru

formlarını e-posta yoluyla almayı kabul edenlere açıklama ekiyle birlikte e-posta gönderilmiştir. Ancak kulüplerden bazıları e-posta yoluyla gönderilen soru formlarını yönetici ve idari kadro çalışanlarına uygulayacaklarını belirtmelerine rağmen, bu kulüplerin hiçbirinden bu yolla veri toplanamamıştır. Anket formu aynı zamanda profesyonel bir araştırma sitesine yüklenerek online olarak da kulüp yöneticilerinin ve idari kadro çalışanlarının kişisel e-posta adreslerine iletilmiştir. Bu süreç yaklaşık iki ayda bir tekrarlanmış ancak hemen hemen sekiz ay boyunca hiçbir kulüpten yanıt alınamamıştır. Son olarak araştırmacının çalıştığı bölüm olan Spor Bilimleri Fakültesi/ Spor Yöneticiliği Bölümü sayesinde kurduğu ilişkilerle ve spor camiasından tanıdığı kişiler aracılığıyla kulüp çalışanlarına ulaşılarak soru formlarını kulüplerinde uygulamaları ricasında bulunulmuştur. Bu şekilde 197 adet (analize uygun olmayanlar dâhil) veri seti elde edilmiştir.

Araştırma anketi 01.09.2013 – 01.11.2014 tarihleri arasında uygulanmıştır. Anket formunun ilk bölümünde araştırmanın amacı ve kapsamı hakkında bilgiler verilmiştir. İkinci bölümde kulüplerin kurumsallaşma düzeylerini ölçmek amacıyla Tavşancı'dan (2009) uyarlanan 5'li likert (5; Tamamen katılıyorum, 4; Çok katılıyorum, 3; Orta derecede katılıyorum, 2; Biraz katılıyorum, 1; Hiç katılmıyorum) ölçeğe yer verilmiştir. Son bölümünde ise demografik özelliklere ve kulüplerle ilgili sorulara yer verilmiştir. Ölçekte yer alan ifadelerin spor kulüplerine adaptasyonunda spor yönetimi alanında çalışan bazı öğretim üyelerinin de görüşü alınmış, aynı zamanda ankette yer alan ifadelerin anlaşılabilirliği, kapsamı, uzunluğu, akıcılığı gibi özellikler bir spor kulübü yöneticisinin değerlendirmelerine tabi tutulmuştur.

Araştırmanın Türkiye'de spor yönetimi alan yazını için bir ilk olması nedeniyle, bu durum Türkiye Futbol Federasyonu (TFF)'na bildirilerek, TFF yöneticilerinden çalışmanın uygulanması aşamasında kulüplere gönderilen soru formlarına ek olarak kullanılmak üzere bir destek mektubu talep edilmiştir. Ancak buradan da olumlu bir sonuç elde edilememiştir.

Veri toplama sürecinin sonunda toplam 178 adet kullanılabilir soru formuna ulaşılmıştır. Ölçek uygulamasından elde edilen bilgilerin çözümlenmesi SPSS 15 paket programında bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir. Güvenilirlik için alfa katsayısı kullanılmış, tanımlayıcı özelliklerin özetlenmesinde frekans ve yüzde istatistiklerinden yararlanılmıştır. Faktörlerin demografik özelliklerine göre farklılaşma durumunun belirlenmesinde ise normal ya da normal olmayan dağılım durumuna göre t-testi, tek

yönlü varyans analizi, Mann-Whitney U ve Kuruskal Wallis tekniklerinden faydalanılmıştır.

Araştırmanın nitel boyunu oluşturan kısımda veri toplama aracı olan görüşmeler 08.11.2014–08.01.2015 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma verileriyle içerik analizleri gerçekleştirilmiş ve elde edilen sonuçlara ait yorumlar, nicel analizle beraber yapılmıştır. Araştırma sonucunda; nicel ve nitel araştırmada çıkan benzerliklere yer verilmiş, farklılıkların oluşmasındaki sebeplere yönelik çözüm önerileri sunulmuştur.

3.5.4.1. Nicel Araştırma

Ölçeğin tutum ifadelerini oluştururken alan yazın taraması sonucu, sade ve anlaşılır olmasına, bir maddenin birden fazla yargı/düşünce/duyuş içermemesine dikkat edilerek 75 ifade belirlenmiştir. Geçerlilik bir ölçü aracının, ölçtüğünü öne sürdüğü değişkeni ne derece doğru ölçtüğüyle ilgili bir kavramdır. Kapsam (içerik), ölçüt ve yapı geçerliği olmak üzere üç çeşit geçerlilik var olup, araştırmada kullanılan ölçü aracının özelliğine göre bu geçerlilik çeşitlerinden biri ya da birkaçı uygun olmaktadır (Bozdoğan ve Öztürk, 2008: 70; Tavşancıl, 2002: 153-154). Beş uzmanın değerlendirmeleri sonucunda, kurumsallaşma düzeyi ile ilgili toplam yetmiş beş ifadeden oluşan ifade havuzundan elli dört ifade, gerekli görülmüş ve kurumsallaşma düzeyi ifadesi olarak kullanılmak üzere seçilmiştir. Bu sayede hazırlanan ölçme aracının kapsam (içerik) geçerliliğine uygunluğu sağlanmaya çalışılmıştır.

Ölçeğin cevaplandırıcılar tarafından anlaşılabilir olduğunun görülmesi amacıyla ön araştırma yapılmıştır. Ölçeğin maddelerinin tutum dereceleri “hiç katılmıyorum (1 puan), biraz katılıyorum (2 puan), orta düzeyde katılıyorum (3 puan), katılıyorum (4 puan), tamamen katılıyorum (5 puan)” şeklinde değerlendirmeye alınmıştır. Ardından, elde edilen verilerle, araştırma ölçeğinin güvenilirlik analizi yapılmış ve alfa katsayısı 0,9438 olarak sonuçlandığı için “yüksek derecede güvenilir” olarak yorumlanmıştır. Güvenilirlik analizine göre, çıkarıldığı zaman genel güvenilirlikte büyük artış yaratmadığı için kurumsallaşma ile ilgili herhangi bir ifade ölçekten çıkarılmamıştır.

Yapılan ön araştırma ile nihai araştırmanın güvenilirlik sonuçları karşılaştırıldığında, her iki ölçekte de artışın olduğu görülmüştür ve veri sayısının artmasına rağmen güvenilirlik oranlarında artışın olması, ölçeğin içsel tutarlılığının yüksek olduğunu göstermiştir.

Yapı geçerliliği, ölçme aracının soyut bir olguyu ne derece doğru ölçebildiğini gösterir. Araştırmada kullanılan ilgi ölçeğinin yapı geçerliğini araştırmak amacı ile faktör

analizi yapılmıştır. Araştırmada, uyarlanan tutum ölçeğine verilen tepkilerin düzenini irdelemek ve ilişkili değişkenleri az sayıda değişkene dönüştürmek amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Uygunluk belirleme aşamasında; verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını araştıran “Bartlett Küresellik Testi” (anlamlılık (sig.) değeri 0,000 ile uygun) ve faktör analizi için örneklem yeterliliğini ölçen “Kaiser-Meyer-Olkin Testi” (test değeri 0,863 – çok iyi) uygulanmıştır. Faktör sayısı belirleme aşamasında öz değer yöntemine göre soru formundaki 54 ifadeden 4 tanesi faktör güvenilirliğini ve faktör içi uyumu bozduğu düşünülerek ölçekten çıkarılmıştır. Ardından yeniden faktör analizine tabi tutularak, on faktör belirlenmiştir. Kurumsallaşma ölçeğinde yapılan döndürme işlemi sonucunda toplam varyansın %72,22’si açıklanmaktadır. Faktör döndürme (rotasyonu) aşamasında modelin kaç faktörden oluştuğu belirlendikten sonra, her faktörde yer alacak değişken sayısı ve değişkenlerin bu faktörlere dağılımı belirlenir. Bu çalışmada varimax dik döndürme yöntemi kullanılmıştır ve yapılan güvenilirlik analizine göre kurumsallaşma ölçeği, $0,80 \leq \alpha < 1,00$ kriteri gereği ($\alpha=,965$) yüksek derecede güvenilirdir (Tavşancı, 2009).

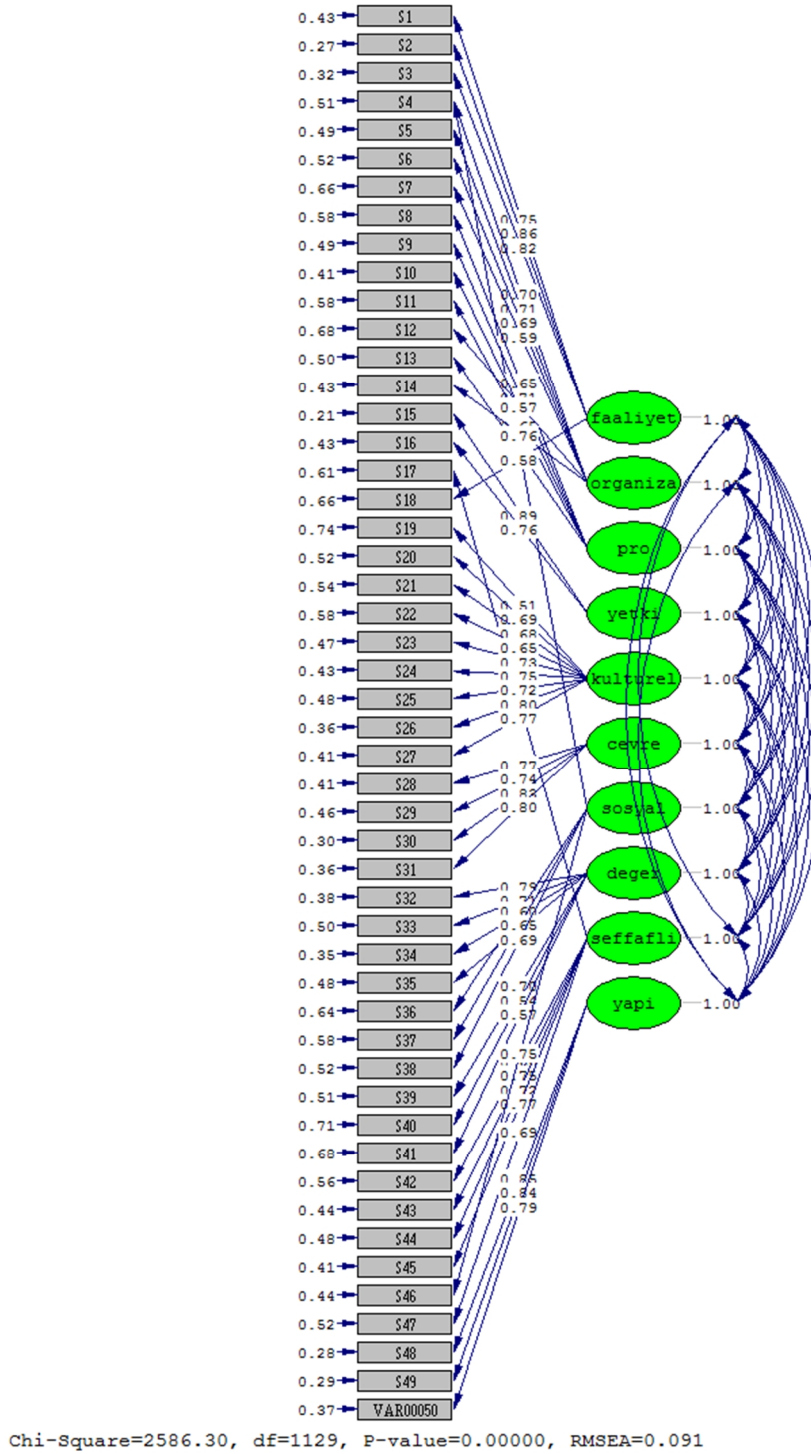
Spor Örgütleri İçin Elde Edilen Verilerle Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizine Yönelik Bulgular: Doğrulayıcı faktör analizinde daha önceden edinilen bilgilerden hareketle oluşturulan bir modelin eldeki veriler tarafından doğrulanıp doğrulanmadığı sınırdır. Doğrulayıcı faktör analizinde örtük değişkenler teorik bir yapıyı temsil ederken, gözlenen ölçümler ise bu yapının göstergeleri olarak tasarlanır (Jöreskog ve Sörbom, 1993).

Şekil 5’te de görüldüğü üzere doğrulayıcı faktör analizi, 10 örtük değişkenin (açımlayıcı faktör analizinde belirlenen 10 faktörün), 50 gözlenen değişkeni doğru bir şekilde yordayabildiğine dair bir eşitlik üzerine kurulmuştur. 10 örtük değişken daha önce açımlayıcı faktör analizinde, biçimsel faaliyet yapısı, biçimsel organizasyon yapısı, profesyonelleşme, yetki devri kültürel güç, kurumsal çevreye uyum, kurumsal sosyal sorumluluk, toplumsal değer ve normlara uyum, şeffaflaşma ve hesap verebilirlik ve biçimsel yapıya uyum olarak adlandırılan alt boyutlardır.

Doğrulayıcı faktör analizinde, yapının uygunluğu için model uygunluk ölçütlerinden χ^2/df , RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), CFI (Comparative Fit Index), GFI (Goodness of Fit Index), AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) ve NFI (Normed Fit Index) değerleri dikkate alınmıştır. χ^2/df için söz konusu değer 5’ten küçük olması iyi bir uyumu (Schumacker & Lomax, 2004), RMSEA için

söz konusu değerin 0.1 den küçük olması kabul edilebilir bir uyumu göstermektedir (Browne & Gudeck, 1993; MacCallum, Browne, & Sugawara, 1996). Yine iyi bir model- veri uyumu için CFI, GFI, AGFI ve NFI değerlerinin de 0.95'in üzerinde olması beklenmektedir (Hu & Bentler, 1999).

Yürütölen analiz sonucu elde edilen sonuçlar ($\chi^2/df = 2.30$, $RMSEA = .09$, $CFI = .96$, $GFI = .96$, $AGFI = .96$, $NFI = .95$) modelin veri tarafından doğrulandığını, yani hesaplanan uyum indekslerinin 10 faktörlü model ile veri seti arasında kabul edilebilir bir uyum sergilediğini göstermiştir.



Şekil 5. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

3.5.4.2. Nitel Araştırma

Bu çalışmada anket uygulanmasında en temel eleştirilerinden biri olan yanıtlayıcıların yanıtlarının deşifre edileceğini düşünmeleri, yanıt verdikleri konu hakkında olumsuz düşüncelerinin ortaya çıkmasından çekinmeleri gibi nedenleri bertaraf

etmek için nicel veriler, nitel araştırma tekniklerinden görüşme ve doküman analizi yöntemleriyle desteklenmiştir.

Veri toplama sürecinin ikinci kısmını oluşturan görüşmeler Spor Toto Süper Lig ve PTT 1. Lig yöneticilerinden ulaşılabilen on yöneticiyle görüşme yapılmıştır. Görüşmeler yöneticilerin istekleri doğrultusunda, onların kabul ettikleri yer ve saatlerde yapılmıştır. Bazı görüşmecilerle işlerinin yoğunluğu ve farklı şehirlerde ikamet etmeleri nedeniyle telefonla görüşme yapılmıştır.

3.5.5. Verilerin Analizi

Ölçü aracının uygulanması ve puanlanması, değerlendiricinin yorumunu gerektirdiği için, güvenilirliğin hesaplanması gerekir (İftar, 1999:16-17). Ölçme aracının güvenilirliğini analiz etmede kullanılan en yaygın yöntem cronbach alfa katsayısı yöntemidir. Bu çalışmada kurumsallaşma ölçeğinin alfa katsayısı 0,968 olarak sonuçlandırıldığı için “yüksek derecede güvenilir” olarak yorumlanmıştır.

3.6. Araştırma Hipotezleri

Araştırmada spor örgütlerinde kurumsallaşmanın değerlendirilmesinde örgüt çalışan ve yöneticilerinin eğitim düzeylerine ve eğitim şekillerine göre fark olacağı tahmin edilmiştir. Bunu açıklamak amacıyla oluşturulan hipotezler şöyledir:

Yönetici/çalışanların eğitim düzeylerine göre;

Hipotez 1: Spor örgütlerinin kurumsallaşmasında biçimsel faaliyet yapısı alt boyutunun değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.

Hipotez 2: Spor örgütlerinin kurumsallaşmasında biçimsel organizasyon yapısı alt boyutunun değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.

Hipotez 3: Spor örgütlerinin kurumsallaşmasında profesyonelleşme alt boyutunun değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.

Hipotez 4: Spor örgütlerinin kurumsallaşmasında yetki devri alt boyutunun değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.

Hipotez 5: Spor örgütlerinin kurumsallaşmasında kültürel güç alt boyutunun değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.

Hipotez 6: Spor örgütlerinin kurumsallaşmasında şeffaflaşma ve hesap verebilirlik alt boyutunun değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.

Hipotez 7: Spor örgütlerinin kurumsallaşmasında kurumsal çevreye uyum alt boyutunun değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.

Hipotez 8: Spor örgütlerinin kurumsallaşmasında toplumsal değer ve normlara uyum alt boyutunun değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.

Hipotez 9: Spor örgütlerinin kurumsallaşmasında kurumsal sosyal sorumluluk alt boyutunun değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.

Hipotez 10: Spor örgütlerinin kurumsallaşmasında biçimsel yapıya uyum alt boyutunun değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.

Yönetici/çalışanların spor yönetimi ya da yönetim eğitimi almış olma durumuna göre;

Hipotez 11: Spor örgütlerinin kurumsallaşmasında biçimsel faaliyet yapısı alt boyutunun değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.

Hipotez 12: Spor örgütlerinin kurumsallaşmasında biçimsel organizasyon yapısı alt boyutunun değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.

Hipotez 13: Spor örgütlerinin kurumsallaşmasında profesyonelleşme alt boyutunun değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.

Hipotez 14: Spor örgütlerinin kurumsallaşmasında yetki devri alt boyutunun değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.

Hipotez 15: Spor örgütlerinin kurumsallaşmasında kültürel güç alt boyutunun değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.

Hipotez 16: Spor örgütlerinin kurumsallaşmasında şeffaflaşma ve hesap verebilirlik alt boyutunun değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.

Hipotez 17: Spor örgütlerinin kurumsallaşmasında kurumsal çevreye uyum alt boyutunun değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.

Hipotez 18: Spor örgütlerinin kurumsallaşmasında toplumsal değer ve normlara uyum alt boyutunun değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.

Hipotez 19: Spor örgütlerinin kurumsallaşmasında kurumsal sosyal sorumluluk alt boyutunun değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.

Hipotez 20: Spor örgütlerinin kurumsallaşmasında biçimsel yapıya uyum alt boyutunun değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.

3.7. Araştırma Soruları

Nitel olarak yapılacak olan çalışmada üç temel sorunun cevabı aranmıştır.

1. Kulüp çalışanları/yöneticiler kurumsallaşma unsurlarını nasıl değerlendiriyorlar.
 - Biçimsel faaliyet yapısı
 - Biçimsel organizasyon yapısı
 - Profesyonelleşme
 - Yetki devri
 - Kültürel güç
 - Şeffaflaşma ve hesap verebilirlik
 - Kurumsal çevreye uyum
 - Toplumsal değer ve normlara uyum
 - Kurumsal sosyal sorumluluk
 - Biçimsel yapıya uyum
2. Yöneticiler/çalışanlar belirtilen faktörlerin kulüplerde işleyişini nasıl değerlendiriyorlar.
3. Yöneticiler/çalışanların spor kulüplerinin kurumsallaşmasında belirttikleri diğer unsurlar neler?

3.8. Bulgular

Araştırma bulgularında ilk olarak soru formuna yanıt veren yönetici ve çalışanların demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistik bulgularına frekans ve yüzde dağılımları şeklinde yer verilmiştir. Ayrıca yanıtlayıcıların spor kulüplerinin kurumsallaşmasına etki eden unsurları değerlendirmelerinin demografik özelliklerine göre farklılaşma durumu incelenmiştir. Daha sonra spor kulüplerinin kurumsallaşma düzeyleri (faktör analizi, fit indeks tabloları, kurumsallaşma faktörleri bazında düzey değerlendirmesi), ile ilgili istatistiksel analizler aktarılmış, üçüncü aşamada ise nitel analizler (görüşme verileri) sonucu elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır. Son olarak da kulüp yöneticilerinin örnek alınabileceğini ifade ettikleri, yani sektörde öncü olarak gördükleri spor kulüplerinin doküman analizi yapılarak, bu kulüplerin öne çıkan yönleri ve farklılıkları ortaya konulmaya çalışılmıştır.

3.8.1. Nicel Araştırma Bulguları

3.8.1.1. Cinsiyetlere Göre Dağılım

Araştırma kapsamındaki yönetici ve çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımları Tablo 1.'de belirtilmiştir. Soru formuna yanıt verenlerin büyük çoğunluğunun (%84,3) erkek olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Cinsiyetlere Göre Dağılım

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	24	13.5
Erkek	150	84.3
Yanıtız	4	2.2
Toplam	178	100

3.8.1.2. Yaş Gruplarına Göre Dağılım

Tablo 2'de görüldüğü gibi, araştırma kapsamındaki yönetici ve çalışanların yaş gruplarına göre dağılımı incelendiğinde soru formuna yanıt verenlerin %19,7'sinin "20-30" yaş grubuna, %42,1'inin "31-40" yaş grubuna, %27'sinin "41-50" yaş grubuna ve %11,2'sinin "51" ve üzeri yaş grubuna girdiği görülmektedir. Yanıtlayıcıların genel olarak yaş ortalaması 38,5'tir.

Tablo 4. Yaş Gruplarına Göre Dağılım

Yaş Grubu	Frekans	Yüzde
20-30	35	19,7
31-40	75	42,1
41-50	48	27,0
51 ve üzeri	20	11,2
Toplam	178	100

3.8.1.3. Eğitim Durumlarına Göre Dağılım

Araştırmaya katılan spor kulübü yönetici ve çalışanlarının eğitim durumlarına bakıldığında, lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip kişilerin % 53,9 ile lise ve ön lisans mezunlarına göre daha fazla yüzdeye sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 5. Eğitim Durumlarına Göre Dağılım

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
Lise	46	25,8
Ön Lisans	29	16,3
Lisans	62	34,8
Yüksek Lisans	22	12,4
Doktora	12	6,7
Diğer	7	3,9
Toplam	178	100

3.8.1.4. Kulüpteki Çalışma Pozisyonlarına Göre Dağılım

Tablo 6. Kulüpteki Çalışma Pozisyonlarına Göre Dağılım

Pozisyon	Frekans	Yüzde
Üst Düzey Yönetici (Yönetim Kurulu Üyesi, Başkan, Asbaşkan, Başkan Vekili, Futbol Şube Sorumlusu)	45	25,3
Orta Düzey Yönetici (idari koordinatör / sorumlu, halkla ilişkiler / basın-yayın / medya / iç denetim / seyahat-konaklama / tesis / mali işler / futbol okulları eşgüdüm / alt yapı / gençlik geliştirme sorumlusu)	18	10,1
Alt Düzey Yönetici (Satın Alma, Üye Sorumlusu, İdari İşler Personeli, Güvenlik / Stadyum / Muhasebe / Finans Müdürü, Genel Müdür / Genel Müdür Yardımcısı)	58	32,6
Teknik Ekip (masör, antrenör, yardımcı antrenör, hoca, fizyoterapist, doktor, kondisyoner, istatistik)	22	12,4
Danışman (Danışman, Psikolog, Psikolojik Performans Danışmanı)	12	6,7
Çalışan (Saha Görevlisi, Tesis Çalışanı / Güvenlik Görevlisi)	10	5,6
Asistan (Asistan, Resepsiyon, Sekreter, Futbol Okulları Koordinatör Asistanı)	6	3,4
Yanıtız	7	3,9
Toplam	178	100,0

Yönetici ve çalışanların kulüplerdeki pozisyonları Tablo 4'te gösterilmektedir. Buna göre; soru formunu yanıtlayanların %25,3'ü üst düzey, %10,1'i orta düzey, %32,6'sı alt düzey yöneticidir. Ayrıca teknik ekip kadrosunda görev yaptığını belirtenlerin oranı %12,4, danışmanların oranı %6,7, çalışanların oranı %5,6, asistanların

oranı ise %3,4'tür. Belirtilen pozisyonların çeşitliliğine bakıldığında görev tanımlarının ve pozisyon adlarının kulüplerde birçok farklı şekilde ifade edildiği anlaşılmaktadır. Bu durum kulüplerde ortak bir tanım olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

3.8.1.5. Kulüplerde Çalışma Sürelerine Göre Dağılım

Sonuçlara bakıldığında kulüp yöneticileri ve çalışanlarının oldukça büyük kısmının (%60,1) çalışma sürelerinin 1-5 yıl arasında olduğu, %23,6'sının 6-10 yıl arasında olduğu, %9,6'sının 11-15 yıl arasında olduğu, %3,9'unun 16-20 yıl arasında olduğu ve 21 ve üzeri yıl aralığında sadece %1,1'inin olduğu görülmektedir. Soru formuna yanıt verenlerin kulüplerde ortalama çalışma süresi ise 5,6 yıldır.

Tablo 7. Kulüplerde Çalışma Sürelerine Göre Dağılım

Kulüpte Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
1-5	107	60,1
6-10	42	23,6
11-15	17	9,6
16-20	7	3,9
21 ve üzeri	2	1,1
Yanıtsız	3	1,7
Toplam	178	100

3.8.1.6.Spor/kulüp Yönetimi Konusunda Eğitim Alma Durumlarına Göre Dağılım

Soru formuna yanıt veren yönetici ve çalışanların sadece %36'sının işletme/iktisat, spor yönetimi lisans, yüksek lisans, doktora ya da sertifika programları gibi çalıştıkları alanda yöneticilik yapmalarına doğrudan katkı sağlayacak şekilde eğitim almışlardır.

Tablo 8. Spor/kulüp Yönetimi Konusunda Eğitim Alma Durumlarına Göre Dağılım

Spor/kulüp Yönetimi Eğitimi Alma Durumu	Frekans	Yüzde
Evet	64	36,0
Hayır	114	64,0
Toplam	178	100

3.8.1.7. Spor/kulüp Yönetimi Konusunda Alınan Eğitimin Düzeyine Göre Dağılım

Araştırmaya katılan çalışan ve yöneticilerden spor yönetimi konusunda eğitim aldığını belirtenlerin %31,3'ü spor yönetimi lisansı, %21,9'u işletme/iktisat lisansı, %12,5'i spor yönetimi yüksek lisansı, %6,3'ü spor yönetimi doktorası derecelerine sahiptir. %25'i ise spor yöneticiliği sertifika programlarına katılmıştır.

Tablo 9. Spor/kulüp Yönetimi Konusunda Alınan Eğitimin Düzeyine Göre Dağılım

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
Spor Yönetimi Lisansı	20	31,3
Spor Yön. Yüksek Lisansı	8	12,5
Spor Yön. Doktora	4	6,3
Spor Yön. Sertifika Programı	16	25,0
İşletme/İktisat	14	21,9
Diğer	2	3,1
Toplam	64	100

3.8.1.8. Kulüp Yönetiminde Aralarında Kan ya da Aile Bağı Olan Yönetici/Çalışanların Dağılımı

Araştırmaya katılan çalışan ve yöneticilerin sadece %10,1'i "Kulüp yönetiminde aralarında kan bağı ya da aile bağı olan üyeler var mı?" sorusuna "evet" yanıtını vermiştir. Yönetimdeki bu üyelerin %55,6'sı üst düzey, %11,1'i orta düzey, %33,3'ü ise alt düzey yöneticidir.

Tablo 10. Kulüp Yönetiminde Aralarında Kan ya da Aile Bağı Olup Olmama Durumunun Belirtilmesine Göre Dağılım

Kulüp Yönetiminde Aralarında Kan ya da Aile Bağı Olan Yönetici/Çalışanların Dağılımı				Frekans	Yüzde
Evet	Üst düzey yön.	10	55,6	18	10,1
	Orta düzey yön.	2	11,1		
	Alt düzey yön.	6	33,3		
Hayır				160	89,9
Toplam				178	100

3.8.1.9. Spor Kulüplerinde Yazılı Misyon/Vizyon ve Organizasyonel El Kitabı Bulunma Durumu

Araştırmaya verilen yanıtlara göre kulüp çalışanları ve yöneticilerinin %50'si kulüplerinde yazılı misyon ve vizyon ifadelerinin bulunduğunu, %34,3'ü ise organizasyonel el kitaplarının bulunduğunu belirtmiştir. Ancak yazılı misyon/vizyon ifadelerinin ve organizasyonel el kitabının bulunmadığını belirtenlerin oranı sırasıyla %22,5, %21,9 ve %30,3'tür. Ayrıca bu sorulara “bilmiyorum” yanıtını verenlerin oranı sırasıyla %27,5, %28,1 ve %35,4'tür.

Tablo 11. Yönetici/çalışanların Kulüplerdeki Misyon, Vizyon ve Organizasyonel El Kitabını Bilme Durumlarına Göre Dağılım

		Frekans	Yüzde
Misyon	Evet	89	50,0
	Hayır	40	22,5
	Bilmiyorum	49	27,5
	Toplam	178	100
Vizyon	Evet	89	50,0
	Hayır	39	21,9
	Bilmiyorum	50	28,1
	Toplam	178	100
Organizasyonel El Kitabı	Evet	61	34,3
	Hayır	54	30,3
	Bilmiyorum	63	35,4
	Toplam	178	100

3.8.2. Kurumsallaşma Unsurlarına Verilen Yanıtlar ve Hipotezlerin Testi

Çalışmada kurumsallaşmayı oluşturan ölçütler olarak tanımlanan ve daha önce Tavşancı (2009)'nın geçerlik, güvenilirlik, faktör analizi hesaplamalarını yaptığı unsurlara spor kulübü yönetici ve çalışanlarının verdiği yanıtların %'li likert (5; Tamamen katılıyorum, 4; Çok katılıyorum, 3; Orta derecede katılıyorum, 2; Biraz katılıyorum, 1; Hiç katılmıyorum) ölçeğine göre ortalama değerlerine ilişkin tablolar aşağıda verilmiştir. Aynı zamanda ölçütleri açıklayan maddelerin ölçütler boyutunda iç tutarlılık hesaplamaları (cronbach alfa değerleri) belirtilmiştir. Her bir faktör için iç tutarlılık değerlerinin uygun olduğu görülmektedir. Aynı şekilde araştırmaya katılan 178 spor

kulübü yöneticisi ve çalışanlarının Türkiye Spor Toto Süper Ligi ve PTT 1. Lig’de faaliyet gösteren kulüpleri adına verdikleri yanıtların faktörler bazında ortalamalarına bakıldığında kurumsallaşma derecelerini ölçen soru formuna göre ortalama değerlerinin 3,256 ile 4,093 arasında olduğu görülmektedir. Tüm maddelere verilen yanıtların genel ortalaması ise 3,81’dir. Bu değerlere bakıldığında genel olarak kulüplerin kurumsallaşma düzeylerinin (1 – düşük, 5 – yüksek) ortanın üzerinde hatta iyi olduğu sonucuna varılabilir.

Tablo 12. Kurumsallaşmanın Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı Analiz Sonuçları

FAKTÖRLER	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ İLE İLGİLİ İFADELER	İÇ TUTARLILIK ORANI	ORTALAMA DEĞER	STANDART SAPMA
BİÇİMSEL FAALİYET YAPISI	1. Kulübümüzde, çalışma kurallarını tarif eden yazılı dokümanlar bulunmaktadır. 2. Kulübümüzde, yönetsel düzeydeki faaliyetlerimizin işleyişlerini tarif eden yazılı prosedürler bulunmaktadır. 3. Kulübümüzde, operasyonel düzeydeki faaliyetlerimizin nasıl yapılması gerektiğini tarif eden yazılı talimatlar bulunmaktadır. 18. Kulübümüzde, yönetim ile icra faaliyetleri birbirinden ayrılmış durumdadır.	0,811	3,576	0,94024
BİÇİMSEL ORGANİZASYON YAPISI	4. Kulübümüzde, kimin kime bağlı olduğunu (ast-üst ilişkilerini) gösteren yazılı bir organizasyon şeması bulunmaktadır. 5. Kulübümüzde çalışan bütün personelin yetki ve sorumluluklarını detaylıca tarif eden yazılı görev tanımları bulunmaktadır. 6. Kulübümüzün faaliyetleri, belgelerle (formlarla) kayıt altına alınır. 7. Kulübümüzde, tarif edilmiş raporlama sistemi bulunmaktadır. 12. Herhangi bir yöneticimizin kulüpte olmaması durumunda, işlerimiz aksamadan devam eder. 14. Kulübümüzde, uzmanlaşmaya dönük bir organizasyon yapısı vardır.	0,812	3,749	0,81613
PROFESYONELLEŞME	8. Kulübümüzde, yazılı olarak tarif edilmiş terfi politikası bulunmaktadır. 9. Kulübümüzde, yönetim kurulunda görev yapacak yöneticilerin belirlenmesine yönelik tarif edilmiş standart kriterler bulunmaktadır. 10. Yöneticilerimiz mesleki alanlarıyla ilgili normlara (kurallara) göre karar verirler. 11. Hissedarlarımız/kulüp yöneticilerimiz ile kan bağı ilişkisi ya da yakınlığı olmayan profesyonel yöneticilerimiz, karar verme sürecindeki yetkilerini serbestçe kullanabilmektedirler. 13. Çalışanlarımız yeteneklerine göre terfi ettirilmektedir.	0,827	3,256	1,02157
YETKİ DEVRİ	15. İşe alım sürecinde, pozisyonun bağlı olacağı yönetici de söz sahibidir. 16. Yöneticilerimiz, kendilerine bağlı bir personeli işten çıkarmada söz sahibidirler.	0,785	3,75	1,04185
KÜLTÜREL GÜÇ	19. Çalışanlarımız, kendi içlerinde en zor konularda bile hem fikir olabilmektedirler. 20. Çalışanlarımız arasında, işlerin kulüp yönetiminin beklentileri doğrultusunda nasıl yapılması gerektiği ile ilgili ortak bir anlayış vardır. 21. Çalışanlarımız, kulüp hedeflerine ulaşmak için uyum içinde çalışmaktadırlar. 22. Çalışanlarımız arasında kulübümüze karşı güçlü bir duygusal bağlılık vardır. 23. Kulübümüzün farklı bölümleri, ortak hedeflerimiz doğrultusunda hareket ederler. 24. Kulübümüzün temel değerleri ile çalışanlarımızın kişisel değerleri uyumludur.	0,903	3,854	0,74139

	25. Kurum kültürümüz, eski çalışanlarımız tarafından yeni işe başlayan çalışanlarımıza aktarılır.			
	26. Çalışanlarımızın kulüp yönetimine olan güveni yüksektir.			
	27. Kulübümüz, yöneticilerimizin değişime yönelik beklentilerine uyum sağlar.			
KURUMSAL ÇEVREYE UYUM	28. Kulübümüz, çevresinde kurumsal bir kulüp olarak kabul görmek için sistemli bir çalışma yürütür.	0,851	3,868	0,83623
	29. Kulübümüz, uluslar arası normlara (kurallara) göre hareket eder.			
	30. Kulübümüz, sektördeki öncü kulüplerin uygulamalarını kendisine adapte etmeye çalışır.			
	31. Kulübümüz, ilişki içinde olduğu kurum ve kuruluşların kurumsallaşma beklentilerine uyum sağlar.			
KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK	36. Kulübümüz, toplumun gözünde saygı duyulan bir kulüp olmayı önemser.	0,787	4,031	0,73292
	37. Kulübümüz, sosyal sorumluluk çalışmaları kapsamında toplumun bazı ihtiyaçlarını (eğitim, sağlık, çevre vs.) karşılamaya çalışır.			
	38. Kulübümüz, uzun vadeli stratejik planlarını oluştururken, toplum refahının artırılmasını göz önünde bulundurur.			
	46. Kulübümüzdeki tüm bölümlerin faaliyetleri, belirlediğimiz kulüp hedefleriyle uyumludur.			
TOPLUMSAL DEĞER VE NORNMLARA UYUM	32. Kulübümüz, bütün çalışanlarımızdan toplumsal kabul görmüş etik (ahlaki) kurallara uymalarını beklemektedir.	0,853	4,093	0,68574
	33. Kulüp yönetimimiz, çalışanlarımızdan toplumsal değerlere uygun davranış göstermesini beklemektedir.			
	34. Kulübümüz, toplumsal normlara (kurallara) uygun faaliyetler gerçekleştirmektedir.			
	35. Kulübümüz, insan haklarına saygılıdır.			
	39. Kulübümüzün faaliyetleri kamu kurum ve kuruluşlarınca belirlenen standartlara uygun olarak kaydedilmektedir.			
	40. Pay ve menfaat sahipleri, kulübümüzün hak ve yararlarını da gözeterek bir şekilde hazırlanmış finansal bilgilere, kolayca erişebilirler.			
	41. Kulübümüz, her türlü faaliyetinden doğan sonuçların sorumluluğunu üstlenir.			
ŞEFFAFLAŞMA VE HESAP VEREBİLİRLİK	17. Kulübümüzün hissedarları/yöneticileri ile kan bağı ilişkisi ya da yakınlığı olan bir çalışanın işe alımında, her aday için geçerli olan standart değerlendirme kriterleri uygulanır.	0,857	3,961	0,79764
	42. Kulübümüz, yönetsel anlamda çalışanlarına karşı açıklayıcıdır (şeffaftır).			
	43. Kulübümüz, paydaşlarına (hissedar, taraftar, kamu kurumları vs.) karşı her konuda açıklayıcıdır (şeffaftır).			
	44. Kulübümüzün her konuda hesap verebilirliği yüksektir.			
	45. Kulübümüz, verdiği taahhütlere uyar.			
	47. Kulübümüzün faaliyet sonuçları, her hangi bir dış denetçiye (yeminli mali müşavir, denetmen vs.) söylenenden farklı değildir.			
BİÇİMSEL YAPIYA UYUM	48. Kulübümüzdeki ast-üst ilişkileri, organizasyon şemamızda tanımlandığı şekilde sürdürülmektedir.	0,88	3,876	0,90361
	49. Kulübümüzde, yazılı olarak tarif edilmiş prosedürler, tarif edildiği şekilde uygulanmaktadır.			
	50. Kulübümüzün her çalışanı, tarif ettiğimiz çalışma kurallarına göre hareket eder.			

Kurumsallaşmanın alt boyutlarına verilen yanıtların ortalama değerlerine bakkıldığında; 5’li likert ölçeğinde $\bar{x}=1,00-2,59$;Düşük, $\bar{x}=2,60-3,39$;Orta, $\bar{x}=3,40-5,00$;Yüksek olan düzey belirleme kriterlerine göre spor kulüplerinde “profesyonelleşme” alt boyutunda orta düzeyde, diğer tüm boyutlarda ise yüksek düzeyde kurumsallaşma olduğu belirtilmiştir. Benzer şekilde genel olarak ölçeğin ortalama değeri de 3,801 ile yüksek düzeyde kurumsallık olarak belirlenmiştir. Ancak bu çalışmanın tasarlanmasında da etkili olan ve alan yazında spor örgütlerinin kurumsallaşmaları gerekliliği ve bu süreçte yaşanan zorluklara değinilmiş olması bu konunun daha derin analiz edilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle araştırmaya bir de nitel boyut eklenmiştir.

Örnekleme dahil olan yönetici/çalışanların kurumsallaşma ölçeğini değerlendirmeleri sonucunda faktörler bazında iç tutarlılık ve ortalama değerlerini belirttikten sonra, bu faktörlerle ilgili değerlendirmelerin demografik özelliklere göre (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kulüpteki görev, kulüpte çalışma süresi, spor/kulüp yönetimi konusunda eğitim almış olup/olmama, eğitim alınmış ise eğitim düzeyi, kulüpte aralarında kan/aile bağı olan çalışanların bulunup bulunmaması, varsa bu çalışanların kulüpteki görevleri ve çalışanların kulüp misyon, vizyon, organizasyonel el kitabı hakkındaki bilgi durumları) kurumsallaşma ölçeğini değerlendirmelerinde anlamlı fark yaratıp yaratmadığı test edilmiştir.

Bir örnekleme yığılımlı frekans dağılımı ile belirli ya da herhangi bir yığılımlı olasılık dağılımının uygunluğu Kolmogorov-Smirnov testi ile belirlenebilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011: 294). Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini test etmek, seçilecek olan analiz tekniği açısından önem taşımaktadır. Araştırma örnekleminin normal dağılım gösterip göstermediğini ölçmek için yapılan Kolmogorov-Smirnov testi sonuçları Tablo 13’de yer almaktadır. Buna göre örnekleme dahil olan 178 kişinin verdikleri yanıtlardan “biçimsel organizasyon yapısı”, “profesyonelleşme” ve “toplumsal değer ve normlara uyum” alt boyutları ($p>0,05$) normal dağılım göstermektedir. Diğer alt boyutlar ($p<0,05$) normal dağılım göstermemektedir. Normal dağılmış olan alt boyutların yanıtlayıcılar tarafından değerlendirilmesinde demografik özelliklere göre bağımsız iki grup arasında (cinsiyet ve spor yönetimi eğitimi alıp almama durumu) anlamlı fark olup olmadığına bakmak için t testi, bağımsız ikiden fazla grup arasında anlamlı fark olup olmadığına bakmak için ANOVA testi uygulanmıştır. ANOVA testi sonucu anlamlı fark var ise bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu görmek içinse Tukey testi uygulanmıştır. Normal dağılım göstermeyen alt boyutlarda ise

bağımsız iki grup arasında anlamlı fark olup olmadığına bakmak için Mann-Whitney U testi, bağımsız ikiden fazla grup arasında anlamlı fark olup olmadığına bakmak için (K independent samples) Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

Tablo 13. Alt Boyutların Normal/Normal Olmayan Dağılımı

Değerler		Biçimsel	Biçimsel	Profes	Yetki	Kültürel	Kurumsal	Kur.	Top.	Şeffaflaşma	Biç.
		Faal.	Org.	Yonel	Delegas	Güç	Çevre	Sosyal	Değer ve	ve Hesap	Yapıya
		Yapısı	Yapısı	leşme	yonu		ye Uyum	Sor.	Normlara	Verebilirlik	Uyum
									Uyum		
N		178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Normal	\bar{X}	3,575	3,742	3,256	3,750	3,853	3,868	4,030	4,093	3,960	3,882
Parametreler	SS	,94024	,81613	1,02157	1,04185	,74139	,83623	,73292	,68574	,79764	,90361
Kolmogorov-											
Smirnov Z		1,648	1,293	1,010	2,389	1,443	1,436	1,874	1,241	1,659	2,417
Anlamlılık Düzeyi		,009	,071	,259	,000	,031	,032	,002	,092	,008	,000

3.8.2.1. Spor Kulüplerinde Çalışan/Yöneticilerin Kulüplerin Kurumsallaşmaları Hakkındaki Değerlendirmelerinin Eğitim Düzeylerine Göre Farklılaşma Durumu

Tablo 14. Normal Dağılım Gösteren Alt Boyutlar İçin Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşma Durumu

		Kareler Toplamı	Serbestlik Dereceleri	Kareler Ortalamaları	F istatistiği	p.
Biçimsel organizasyon yapısı	G. Arası	4,257	5	,851	1,287	,272
	G. İçi	111,114	168	,661		
	Toplam	115,371	173			
Profesyonelleşme	G. Arası	29,264	5	5,853	6,420	,000
	G. İçi	154,060	169	,912		
	Toplam	183,324	174			
Toplumsal değer ve normlara uyum	G. Arası	1,010	5	,202	,423	,832
	G. İçi	80,681	169	,477		
	Toplam	81,691	174			

Tablo 15. Normal Dağılım Göstermeyen Alt Boyutlar İçin Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşma Durumu

	Bıçimsel Faaliyet Yapısı	Yetki Devri	Kültürel Güç	Kurumsal Çevreye Uyum	Kurumsal Sosyal Sorumluluk	Şeffaflaşma ve Hesap Verebilirlik	Bıçimsel Yapıya Uyum
Ki-Kare	3,822	3,356	14,716	3,935	4,670	9,044	7,939
Serbestlik Derecesi	5	5	5	5	5	5	5
Anlamlılık Düzeyi	,575	,645	,012	,559	,458	,107	,160

Örnekleme dahil olan spor kulübü çalışan/yöneticilerinin kulüplerin kurumsallaşmalarıyla ilgili değerlendirmelerinde Tablo 14 ve Tablo 15’de görüldüğü gibi eğitim düzeylerine göre “profesyonelleşme” ve “kültürel güç” alt boyutlarında $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı fark bulunmuştur.

Bu fark “profesyonelleşme” faktöründe genel ortalama 3,256 iken, doktora ve yüksek lisans eğitimi almış kişilerin yanıtlarının ortalamalarının sırasıyla 2,416 ve 3,009 olmasından kaynaklanmaktadır. Aynı zamanda Tukey testi sonuçlarına göre, bu fark yüksek lisans ve doktora eğitimi almış kişilerin değerlendirmelerinin lise ve ön lisans eğitimi almış kişilerin değerlendirmelerinden farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Başka bir deyişle spor kulüplerinin profesyonel olup olmamasıyla ilgili spor kulüplerinde çalışanlardan yüksek lisans ve doktora eğitimi almış kişilerin değerlendirmeleri eleştirel bir tarzdadır.

“Kültürel güç” faktöründe de benzer şekilde doktora eğitimi almış kişilerin değerlendirmelerinin ortalamaları diğer eğitim seviyelerine göre en düşük degerdedir. Bunu yine yüksek lisans mezunlarının değerlendirmeleri takip etmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda araştırmaya katılan örneklem düzeyinde doktora ve yüksek lisans mezunlarının kulüpleri, profesyonelleşme ve kültürel güç sahibi olma açısından diğer eğitim seviyelerinde olan çalışan/yöneticilere göre daha başarısız gördükleri söylenebilir.

Bu sonuçlara göre “spor örgütlerinin kurumsallaşmasında profesyonelleşme alt boyutunun değerlendirilmesinde, yönetici/çalışanların eğitim düzeylerine göre anlamlı fark vardır” şeklinde tanımlanan hipotez 3 ile “spor örgütlerinin kurumsallaşmasında

kültürel güç alt boyutunun değerlendirilmesinde, yönetici/çalışanların eğitim düzeylerine göre anlamlı fark vardır” şeklinde tanımlanan hipotez 5 kabul edilmiştir.

3.8.2.2. Spor Kulüplerinde Çalışan/Yöneticilerin Kulüplerin Kurumsallaşmaları Hakkındaki Değerlendirmelerinin Spor Yönetimi/Yönetim Alanında Eğitim Almış Olma Durumlarına Göre Farklılaşma Durumu

Tablo 16. Normal Dağılım Gösteren Alt Boyutlar İçin Spor Yönetimi/Yönetim Alanında Eğitim Almış Olma Durumlarına Göre Farklılaşma Durumu

Puan	Gruplar	N	\bar{X}	SS	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
		64	3,8047	,71180	,08898	,761	,12763	,448
Bıçimsel organizasyon yapısı	Evet							
	Hayır	114	3,7076	,87029	,08151	,805	,12067	,422
Profesyonelleşme	Evet	64	3,0844	,94537	,11817	-1,690	,15873	,093
	Hayır	114	3,3526	1,05371	,09869	-1,742	,15396	,084
Toplumsal değer ve normlara uyum	Evet	64	4,1250	,53905	,06738	,464	,10735	,643
	Hayır	114	4,0752	,75741	,07094	,509	,09784	,611

Tablo 17. Normal Dağılım Göstermeyen Alt Boyutlar İçin Spor Yönetimi/Yönetim Alanında Eğitim Almış Olma Durumlarına Göre Farklılaşma Durumu

	Bıçimsel Faaliyet Yapısı	Yetki Devri	Kültürel Güç	Kurumsal Çevreye Uyum	Kurumsal Sosyal Sorumluluk	Şeffaflaşma ve Hesap Verebilirlik	Bıçimsel Yapıya Uyum
Mann-Whitney U	3312,500	3370,500	3029,000	3402,500	3369,500	3640,000	3334,000
Wilcoxon W	9867,500	9925,500	5109,000	5482,500	5449,500	5720,000	5414,000
Z	-1,022	-,856	-1,880	-,748	-,851	-,024	-,873
Asymp. Sig. (2-tailed)	,307	,392	,060	,455	,395	,981	,383

Spor kulübü çalışan ve yöneticilerinin kulüplerin kurumsallaşmasını değerlendirirken spor/ kulüp yönetimi konusunda eğitim almış olup olmama durumlarına göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Bu durumda; spor örgütlerinde kurumsallaşma değerlendirilirken alt boyutlara göre anlamlı fark vardır diye oluşturulan hipotezler H11, H12, H13, H14, H15, H16, H17, H18, H19 ve H20 reddedilmiştir.

3.8.2.3. Spor Kulüplerinde Çalışan/Yöneticilerin Kulüplerin Kurumsallaşmaları Hakkındaki Değerlendirmelerinin Kulüplerde Çalışma Sürelerine Göre Farklılaşma Durumu

Tablo 18. Normal Dağılım Gösteren Alt Boyutlar İçin Çalışma Sürelerine Göre Farklılaşma Durumu

		Kareler Toplamı	Serbestlik Dereceleri	Kareler Ortalamaları	F istatistiği	p.
Bıçimsel organizasyon yapısı	G. Arası	,182	4	,045	,066	,992
	G. İçi	116,020	168	,691		
	Toplam	116,201	172			
Profesyonelleşme	G. Arası	1,980	4	,495	,460	,765
	G. İçi	181,765	169	1,076		
	Toplam	183,745	173			
Toplumsal değer ve normlara uyum	G. Arası	,535	4	,134	,280	,891
	G. İçi	80,723	169	,478		
	Toplam	81,257	173			

Tablo 19. Normal Dağılım Göstermeyen Alt Boyutlar İçin Çalışma Sürelerine Göre Farklılaşma Durumu

	Bıçimsel Faaliyet Yapısı	Yetki Devri	Kültürel Güç	Kurumsal Çevreye Uyum	Kurumsal Sosyal Sorumluluk	Şeffaflaşma ve Hesap Verebilirlik	Bıçimsel Yapıya Uyum
Ki-Kare	1,003	3,269	,498	,806	,157	,015	,359
Serbestlik Derecesi	2	2	2	2	2	2	2
Anlamlılık Düzeyi	,606	,195	,779	,668	,925	,993	,836

Örnekleme dahil olan spor kulübü çalışan/yöneticilerinin kulüplerin kurumsallaşmalarıyla ilgili değerlendirmelerinde çalışma sürelerine göre anlamlı bir fark tespit edilememiştir (Tablo 18 ve Tablo 19).

3.8.2.4. Spor Kulüplerinde Çalışan/Yöneticilerin Kulüplerin Kurumsallaşmaları Hakkındaki Değerlendirmelerinin Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu

Tablo 20. Normal Dağılım Gösteren Alt Boyutlar İçin Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu

Puan	Gruplar	N	\bar{X}	SS	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Biçimsel organizasyon yapısı	Kadın	24	3,8542	,85028	,17356	,618	,17878	,455
	Erkek	149	3,7204	,80685	,06610		,18572	,477
Profesyonelleşme	Kadın	24	3,7250	,98301	,20066	,926	,22349	,016
	Erkek	150	3,1827	1,02163	,08342		,21730	,018
Toplumsal değer ve normlara uyum	Kadın	24	4,1667	,63283	,12918	,320	,15039	,483
	Erkek	150	4,0610	,69165	,05647		,14098	,459

Tablo 21. Normal Dağılım Göstermeyen Alt Boyutlar İçin Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu

	Biçimsel Faaliyet Yapısı	Yetki Devri	Kültürel Güç	Kurumsal Çevreye Uyum	Kurumsal Sosyal Sorumluluk	Şeffaflaşma ve Hesap Verebilirlik	Biçimsel Yapıya Uyum
Mann-Whitney U	1629,000	1304,500	1660,000	1693,500	1601,500	1789,000	1720,500
Wilcoxon W	12954,000	12629,500	12985,000	13018,500	12926,500	13114,000	2020,500
Z	-,750	-2,202	-,612	-,467	-,873	-,048	-,352
Asymp. Sig. (2-tailed)	,453	,028	,541	,640	,383	,962	,725

Örnekleme dahil olan spor kulübü çalışan/yöneticilerinin kulüplerin kurumsallaşmaya ait “profesyonelleşme” ve “yetki devri” alt boyutlarını değerlendirmelerinde $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde cinsiyete göre anlamlı fark bulunmuştur (Tablo 20 ve Tablo 21). Kadın çalışan / yöneticilerin erkeklere göre kurumsallaşma unsurlarını tanımlayan sorulara verdikleri yanıtların ortalamaları daha yüksektir. Buradan yola çıkarak kadınların erkeklere göre profesyonelleşme ve yetki devri alt boyutlarında kulüplerini daha olumlu değerlendirdiklerini söylenebilir.

3.8.2.5. Spor Kulüplerinde Çalışan/Yöneticilerin Kulüplerin Kurumsallaşmaları Hakkındaki Değerlendirmelerinin Kulüpteki Görevlerine Göre Farklılaşma Durumu

Tablo 22. Normal Dağılım Gösteren Alt Boyutlar İçin Kulüpteki Görevlerine Göre Farklılaşma Durumu

		Kareler Toplamı	Serbestlik Dereceleri	Kareler Ortalamaları	F istatistiği	p.
	G. Arası	2,050	6	,342	,507	,803
	G. İçi	109,908	163	,674		
	Toplam	111,958	169			
	G. Arası	2,979	6	,497	,461	,836
	G. İçi	176,703	164	1,077		
	Toplam	179,682	170			
	G. Arası	5,019	6	,836	1,846	,093
	G. İçi	74,302	164	,453		
	Toplam	79,321	170			

Tablo 23. Normal Dağılım Göstermeyen Alt Boyutlar İçin Kulüpteki Görevlerine Göre Farklılaşma Durumu

	Bıçimsel Faaliyet Yapısı	Yetki Devri	Kültürel Güç	Kurumsal Çevreye Uyum	Kurumsal Sosyal Sorumluluk	Şeffaflaşma ve Hesap Verebilirlik	Bıçimsel Yapıya Uyum
Ki-Kare	6,163	8,061	9,234	4,374	11,180	9,673	6,334
Serbestlik Derecesi	6	6	6	6	6	6	6
Anlamlılık Düzeyi	,405	,234	,161	,626	,083	,139	,387

Örnekleme dahil olan spor kulübü çalışan/yöneticilerinin kulüplerin kurumsallaşmalarıyla ilgili değerlendirmelerinde kulüpteki görevlerine göre anlamlı bir fark tespit edilememiştir (Tablo 22 ve Tablo 23).

3.8.2.6. Spor Kulüplerinde Çalışan/Yöneticilerin Kulüplerin Kurumsallaşmaları Hakkındaki Değerlendirmelerinin Yaş Gruplarına Göre Farklılaşma Durumu

Tablo 24. Normal Dağılım Gösteren Alt Boyutlar İçin Yaş Gruplarına Göre Farklılaşma Durumu

		Kareler Toplamı	Serbestlik Dereceleri	Kareler Ortalamaları	F istatistiği	p.
Bıçimsel organizasyon yapısı	G. Arası	,518	3	,173	,255	,857
	G. İçi	116,204	172	,676		
	Toplam	116,722	175			
Profesyonelleşme	G. Arası	1,867	3	,622	,591	,622
	G. İçi	182,294	173	1,054		
	Toplam	184,162	176			
Toplumsal değer ve normlara uyum	G. Arası	,961	3	,320	,679	,566
	G. İçi	81,616	173	,472		
	Toplam	82,577	176			

Tablo 25. Normal Dağılım Göstermeyen Alt Boyutlar İçin Yaş Gruplarına Göre Farklılaşma Durumu

	Bıçimsel Faaliyet Yapısı	Yetki Devri	Kültürel Güç	Kurumsal Çevreye Uyum	Kurumsal Sosyal Sorumluluk	Şeffaflaşma ve Hesap Verebilirlik	Bıçimsel Yapıya Uyum
Ki-Kare	2,534	1,758	,899	2,889	,620	2,983	1,130
Serbestlik Derecesi	3	3	3	3	3	3	3
Anlamlılık Düzeyi	,469	,624	,826	,409	,892	,394	,770

Örnekleme dahil olan spor kulübü çalışan/yöneticilerinin kulüplerin kurumsallaşmalarıyla ilgili değerlendirmelerinde yaş gruplarına göre anlamlı bir fark tespit edilememiştir (Tablo 24 ve Tablo 25).

3.8.2.7. Spor Kulüplerinde Çalışan/Yöneticilerden Kulüplerde Kan Bağı İlişkisi ya da Yakınlık Nedeniyle Çalışanların Bulunduğunu Belirtenlere Göre Farklılaşma Durumu

Tablo 26. Normal Dağılım Gösteren Alt Boyutlar İçin Kan Bağı İlişkisi ya da Yakınlık Nedeniyle Çalışanların Bulunduğunu Belirtenlere Göre Farklılaşma Durumu

Puan	Gruplar	N	\bar{X}	SS	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Biçimsel organizasyon yapısı	Evet	22	3,6288	,74878	,15964	-,697	,18613	,487
	Hayır	156	3,7585	,82616	,06615	-,751	,17280	,459
Profesyonelleşme	Evet	22	2,9091	1,12246	,23931	-1,712	,23139	,089
	Hayır	156	3,3051	1,00076	,08012	-1,569	,25237	,129
Toplumsal değer ve normlara uyum	Evet	22	4,2468	,62376	,13299	1,123	,15605	,263
	Hayır	156	4,0714	,69314	,05550	1,217	,14410	,234

Tablo 27. Normal Dağılım Göstermeyen Alt Boyutlar İçin Kan Bağı İlişkisi ya da Yakınlık Nedeniyle Çalışanların Bulunduğunu Belirtenlere Göre Farklılaşma Durumu

	Biçimsel Faaliyet Yapısı	Yetki Devri	Kültürel Güç	Kurumsal Çevreye Uyum	Kurumsal Sosyal Sorumluluk	Şeffaflaşma ve Hesap Verebilirlik	Biçimsel Yapıya Uyum
Mann-Whitney U	1496,300	1570,300	1414,300	1397,300	1454,300	1562,300	1489,000
Wilcoxon W	1748,300	1382,400	1668,300	1650,300	1707,300	1381,400	1742,000
Z	-,979	-,657	-1,335	-1,417	-1,167	-,685	-1,017
Anlamlılık Düzeyi	,327	,511	,182	,157	,243	,493	,309

Örnekleme dahil olan spor kulübü çalışan/yöneticilerinin kulüplerin kurumsallaşmalarıyla ilgili değerlendirmelerinde aralarında kan bağı ilişkisi ya da yakınlık olan çalışanların bulunduğunu belirtenle böyle bir durumun var olmadığını belirtenlerin değerlendirmelerinde anlamlı bir fark tespit edilememiştir (Tablo 26 ve Tablo 27).

3.8.2.8. Spor Kulüplerinde Çalışan/Yöneticilerin Kulüplerin Kurumsallaşmaları Hakkındaki Değerlendirmelerinin Kulüp Misyonuna Verdiklere Yanıtlara Göre Farklılaşma Durumu

Tablo 28. Normal Dağılım Gösteren Alt Boyutlar İçin Kulüp Misyonuna Verilen Yanıtlara Göre Farklılaşma Durumu

		Kareler Toplamı	Serbestlik Dereceleri	Kareler Ortalamaları	F istatistiği	p.
Biçimsel organizasyon yapısı	G. Arası	5,431	2	2,715	4,245	,016
	G. İçi	111,298	174	,640		
	Toplam	116,729	176			
Profesyonelleşme	G. Arası	1,653	2	,827	,790	,455
	G. İçi	183,065	175	1,046		
	Toplam	184,718	177			
Toplumsal değer ve normlara uyum	G. Arası	,129	2	,065	,136	,873
	G. İçi	83,103	175	,475		
	Toplam	83,233	177			

Tablo 29. Normal Dağılım Göstermeyen Alt Boyutlar İçin Kulüp Misyonuna Verilen Yanıtlara Göre Farklılaşma Durumu

	Biçimsel Faaliyet Yapısı	Yetki Devri	Kültürel Güç	Kurumsal Çevreye Uyum	Kurumsal Sosyal Sorumluluk	Şeffaflaşma ve Hesap Verebilirlik	Biçimsel Yapıya Uyum
Ki-Kare	3,600	3,711	2,600	,848	3,947	,883	4,061
Serbestlik Derecesi	2	2	2	2	2	2	2
Anlamlılık Düzeyi	,165	,156	,272	,654	,139	,643	,131

Örnekleme dahil olan spor kulübü çalışan/yöneticilerinin kulüplerin kurumsallaşmaya ait “biçimsel organizasyon yapısı” alt boyutu için kulüplerinde misyon ifadesinin bulunduğunu belirten yanıtlayıcıların değerlendirmelerinde Tablo 28’de görüldüğü gibi $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı fark bulunmuştur. Bu fark kulüpte misyon ifadesinin olmadığını belirtenler ile olduğunu belirtenlerin kulüplerinin kurumsallaşma düzeyini değerlendirmelerinde ortaya çıkmıştır. Misyon ifadesinin olmadığını belirten kişilerin biçimsel organizasyon yapısını ölçmek için sorulan sorulara

verdikleri yanıtların ortalamaları “evet” ya da “bilmiyorum” şeklinde yanıt verenlere göre düşüktür.

3.8.2.9. Spor Kulüplerinde Çalışan/Yöneticilerin Kulüplerin Kurumsallaşmaları Hakkındaki Değerlendirmelerinin Kulüp Vizyonuna Verdiklere Yanıtlara Göre Farklılaşma Durumu

Tablo 30. Normal Dağılım Gösteren Alt Boyutlar İçin Kulüp Vizyonuna Verilen Yanıtlara Göre Farklılaşma Durumu

		Kareler Toplamı	Serbestlik Dereceleri	Kareler Ortalamaları	F istatistiği	p.
Biçimsel organizasyon yapısı	G. Arası	5,877	2	2,938	4,612	,011
	G. İçi	110,852	174	,637		
	Toplam	116,729	176			
Profesyonelleşme	G. Arası	1,829	2	,914	,875	,419
	G. İçi	182,890	175	1,045		
	Toplam	184,718	177			
Toplumsal değer ve normlara uyum	G. Arası	,845	2	,422	,897	,410
	G. İçi	82,388	175	,471		
	Toplam	83,233	177			

Tablo 31. Normal Dağılım Göstermeyen Alt Boyutlar İçin Kulüp Vizyonuna Verilen Yanıtlara Göre Farklılaşma Durumu

	Biçimsel Faaliyet Yapısı	Yetki Devri	Kültürel Güç	Kurumsal Çevreye Uyum	Kurumsal Sosyal Sorumluluk	Şeffaflaşma ve Hesap Verebilirlik	Biçimsel Yapıya Uyum
Ki-Kare	4,175	9,845	4,377	3,688	6,601	2,807	4,544
Serbestlik Derecesi	2	2	2	2	2	2	2
Anlamlılık Düzeyi	,124	,007	,112	,158	,037	,246	,103

Örnekleme dahil olan spor kulübü çalışan/yöneticilerinin kulüplerin kurumsallaşmaya ait “biçimsel organizasyon yapısı” ve “yetki devri” alt boyutları için kulüplerinde vizyon ifadesinin bulunduğunu belirten yanıtlayıcıların değerlendirmelerinde $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı fark bulunmuştur (Tablo 30 ve 31). Bu farklar kulüpte vizyon ifadesinin olmadığını belirtenler ile olduğunu

belirtenlerin kulüplerinin kurumsallaşma düzeyini değerlendirmelerinde ortaya çıkmıştır. Misyon ifadesi ile benzer olarak; vizyon ifadesinin olmadığını belirten kişilerin biçimsel organizasyon yapısını ve yetki devrini ölçmek için sorulan sorulara verdikleri yanıtların ortalamaları “evet” ya da “bilmiyorum” şeklinde yanıt verenlere göre düşüktür.

3.8.2.10. Spor Kulüplerinde Çalışan/Yöneticilerin Kulüplerin Kurumsallaşmaları Hakkındaki Değerlendirmelerinin Kulüp Organizasyonel El Kitabına Verdiklere Yanıtlara Göre Farklılaşma Durumu

Tablo 32. Normal Dağılım Gösteren Alt Boyutlar İçin Kulüp Organizasyonel El Kitabına Verilen Yanıtlara Göre Farklılaşma Durumu

		Kareler Toplamı	Serbestlik Dereceleri	Kareler Ortalamaları	F istatistiği	p.
Biçimsel organizasyon yapısı	G. Arası	3,175	2	1,588	2,433	,091
	G. İçi	113,554	174	,653		
	Toplam	116,729	176			
Profesyonelleşme	G. Arası	1,088	2	,544	,519	,596
	G. İçi	183,630	175	1,049		
	Toplam	184,718	177			
Toplumsal değer ve normlara uyum	G. Arası	1,313	2	,657	1,403	,249
	G. İçi	81,920	175	,468		
	Toplam	83,233	177			

Tablo 33. Normal Dağılım Göstermeyen Alt Boyutlar İçin Kulüp Organizasyonel El Kitabına Verilen Yanıtlara Göre Farklılaşma Durumu

	Biçimsel Faaliyet Yapısı	Yetki Devri	Kültürel Güç	Kurumsal Çevreye Uyum	Kurumsal Sosyal Sorumluluk	Şeffaflaşma ve Hesap Verebilirlik	Biçimsel Yapıya Uyum
Ki-Kare	5,777	2,827	,666	1,331	4,268	3,589	,255
Serbestlik Derecesi	2	2	2	2	2	2	2
Anlamlılık Düzeyi	,056	,243	,717	,514	,118	,166	,880

Tablo 32 ve 33'te görüldüğü üzere, örnekleme dahil olan spor kulübü çalışan/yöneticilerinin kulüplerin kurumsallaşmalarıyla ilgili değerlendirmelerinde

kulüplerde organizasyonel el kitabının bulunmasıyla ilgili verdikleri yanıtlara göre anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

3.8.3. Nitel Araştırma Bulguları

Araştırmanın örneklem grubuna Türkiye profesyonel futbol liginde yer alan Spor Toto Süper Lig ve PTT 1. Lig’te yer alan kulüplerde çalışan 10 kişi katılmıştır. Yarı yapılandırılmış sorulardan oluşan nitel görüşmelerin birinci bölümünde yöneticilerin kurumsallaşmanın unsurlarını spor kulüpleri açısından değerlendirmeleri istenmiştir. İkinci bölümde ise spor kulüplerinin kendine özgü yapılarını dikkate alarak kurumsallaşmaları için gerekli ve etkili gördükleri diğer unsurlar sorulmuştur. Yanıtlar ses kayıt cihazı ile kaydedilmiştir.

Yanıtların değerlendirilmesinde içerik analizinden yararlanılmıştır. Araştırmada içerik analizinin değerlendirilmesi aşamasında “**NVivo 9 Programı**” kullanılarak, görüşmeler içerisindeki veriler, öncelikle kurumsallaşmanın unsurlarına (alt boyutlar - temalar), bu unsurların değerlendirilmesinde öne çıkan alt kategorilere ve bu kategorileri oluşturan görüşmeciler söylemlerine göre kodlanmıştır.

Verilen cevapların analizi sırasında görüşmecilerin söylemleri hangi tema ile ilgili ise, o temanın altına kodlanmıştır. Görüşmecinin konu ile ilgili görüşleri herhangi bir tema içine girmiyorsa konu ile ilgili farklı bir tema oluşturulmuştur. Bu şekilde görüşmecilerin tüm verileri NVivo programına kodlanmıştır.

Spor örgütlerinin kurumsallaşmaları için gerekli olan unsurların belirlenmesi ve bu unsurların kulüplerde yer alması için yapılması gerekenlerle ilgili öneriler için NVivo9 programının özelliği olan “Nodes” yani temalar kullanılmıştır. Görüşmecilerin yanıtları ait olduğu temaya (node) kodlanırken aynı zamanda bahsedilen diğer bir tema ya da temalar var ise, bunlarla ilişki durumları da kodlanmıştır. Benzer şekilde daha önce belirlenmemiş bir temadan bahsediliyorsa, bu yeni tema oluşturularak onunla ilişki durumu da belirtilmiştir. Bu şekilde görüşmecilerin söylemlerinden oluşan kodlamalar tamamlandıktan sonra NVivo9’un özelliklerinden biri olan, “**Modeller**” ortaya çıkmıştır. Modeller, temaya ait tüm kategori ve kodların bir şekil üzerinde gösterilerek kavramsal çerçevenin yalın ve açık bir şekilde bize sunulmasından oluşmaktadır. Nitel araştırma sürecinde hisleri, bulguları ve teorileri görselleştirmek ve temsil etmek için modeller yaygın olarak kullanılmaktadır (Sertkaya, 2012).

Hangi görüşün kaç kere tekrarlandığını gösteren ve NVivo 9 programının bir özelliği olan “**Kodlanma Sayısı Raporu**” sayesinde ulaşılan sonuçlar, ilgili kategorilerle karşılaştırılarak yorumlanmıştır. Kodlanma sayısı raporu, her kategori için kaç kez kodlama yapıldığını bize göstermektedir. Tema altında bulunan kategorilerin kodlama sayıları o kategorinin diğerlerine göre önemini vurgulamaktadır (Sertkaya, 2012).

Tablo 34 görüşmeye katılan yönetici ve çalışanların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Tablo 34. Görüşme Yapılan Yöneticilerin Demografik Özellikleri

Görüşmeci no/demografik özellik	Cinsiyet	Yaş	Eğitim durumu	Meslek	İş deneyimi süresi	Kulüpteki görevi	Son kulüpteki görev süresi
Görüşmeci 1	Erkek	31	Doktora/ spor bilimleri	Maç analiz uzmanı	9 yıl	Yardımcı antrenör/analiz uzmanı	3 ay
Görüşmeci 2	Erkek	46	Lisans/ işletme	İşletmeci / yönetici	23 yıl	Pazarlama ve sponsorluktan sorumlu direktör	13 yıl
Görüşmeci 3	Erkek	42	Yüksek lisans/ spor bilimleri	Öğretim görevlisi	17 yıl	Kondüsyoner	7 yıl
Görüşmeci 4	Erkek	39	Lisans/BES YO	A Lisans futbol antrenörü	14 yıl	Teknik menajer	2 yıl
Görüşmeci 5	Erkek	38	Yüksek lisans/ spor yön.	Spor psikoloğu	8 yıl	Spor psikoloğu	3 ay
Görüşmeci 6	Erkek	56	Doktora/ spor bilimleri	Akademisyen	27 yıl	Koordinatör/danışman/kulüp müdürü	6 yıl
Görüşmeci 7	Erkek	37	Lisans/ spor yön.	Spor yöneticisi	13 yıl	Genel direktör	11 yıl
Görüşmeci 8	Erkek	47	Lisans/ İ.I.B.F.	Kulüp danışmanlığı	25 yıl	Scouting/sporcu izleme	1 yıl
Görüşmeci 9	Kadın	47	Lise	Federasyon memuru	24 yıl	Genel müdür yardımcısı	3 yıl
Görüşmeci 10	Erkek	40	Yüksek lisans/ spor bilimleri	Yönetici	11 yıl	Yönetici/genel kaptan	4 ay

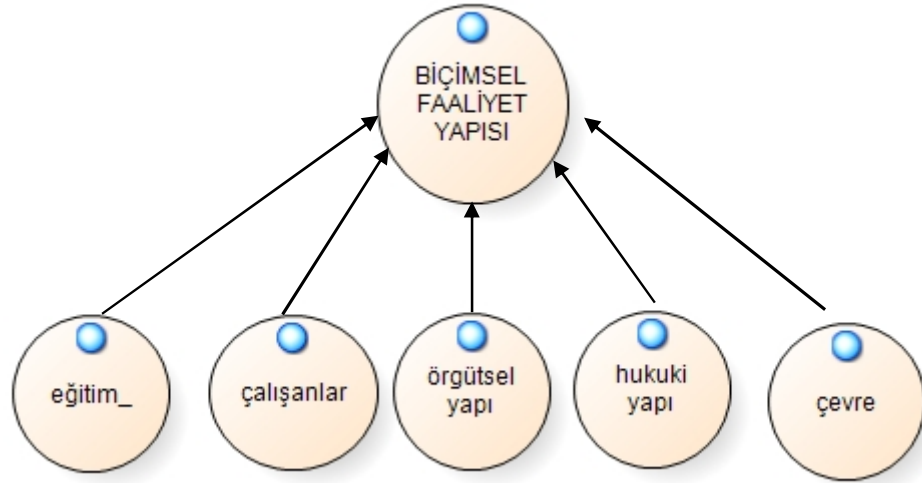
3.8.3.1. Biçimsel Faaliyet Yapısı

Araştırmada kullanılan ölçeğin faktörlerinden ilki olan biçimsel faaliyet yapısının kulüplerde nasıl olduğunu anlamak için görüşmecilere çalışma kuralları, yönetsel ve

operasyonel faaliyetlerin işleyişlerini tarif eden dokümanların bulunup bulunmadığı, bulunmasının gerekliliği hakkında sorular sorulmuştur. Öne çıkan başlıklar;

- Tüm çalışanların dokümanlar hakkında tam bilgi sahibi olmadığı,
- Kulüplerin hukuki yapılarına göre biçimsel faaliyet yapılarının farklılık gösterdiği (dernek-şirket),
- Şirketleşmiş kulüplerin daha profesyonel şekilde yönetildiği,
- Spor kurumlarının da yapması gerekenlerin olduğu (düzenleyici kurumlar),
- Kuralların yazılı olarak değil sözel olarak aktarıldığı,
- Daha çok alt kademe çalışan kesimin (aşçı, malzemeci) bu kurallara uyduğu,
- Kayıt ve raporlama sisteminin olmadığı,
- Liglerin durumunun ve takımların yaşadığı finansal zorlukların kurallara uyulmadığının bir göstergesi olduğu,
- Eğitim ve tecrübe eksikliğinin olduğu,
- Üç büyüklerde (Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray) olduğu, Anadolu kulüplerinde olmadığıdır.

Kulüplerde biçimsel faaliyet yapısının olması ya da korunmasıyla ilgili sorunlar, verilen yanıtlar analiz edildiğinde şekil 6'daki gibi modellenmiştir.



Şekil 6. Biçimsel Faaliyet Yapısıyla İlgili Oluşturulan Model

Görüşmecilerin kulüplerin biçimsel faaliyet yapısı hakkındaki görüşleri şu şekildedir; “Çalışma prensiplerini içeren şemaların **kesinlikle olması lazım. Biz tam bilgi sahibi değiliz (teknik ekip, futbolcular (işin uygulayıcıları)).** Yazılı olmayan, sözel kalan bir durum söz konusu.”

Görüşmeci 1

“**Şirketleşmiş kulüpleri** ayırmak gerekiyor, biz borsada işlem gören holdingleşmiş şirket halindeyiz, iştiraklerimiz var. **Türkiye’deki spor kulüplerinin şu anki hali çok da hoş değil**, transfer harcamaları nedeniyle sıkıntı yaşıyorlar. Halka açık kulüpler daha çok göz önünde, bizler daha **profesyonel** yönetiliyoruz, şirket olarak yönetiliyoruz. **Dernek olanlar böyle değil**, bunda **spor kurumlarının** da yapması gerekenler var.”

Görüşmeci 2

“Bulunması gerekiyor faaliyet programları, ama tahmin ettiğim kadarıyla kulübümüzde yok. Sabah şu saatte geleceksin, şu işi yapacaksın gibi hep **sözel olarak**... Çalışanlar bunlara uyuyor mu? Özel olan kulüpler resmi kulüplere göre biraz daha rahatlar... **Çok da fazla bu kurallara uyan kesim yok**. Bu kurallara uyan biraz daha **geri hizmette olanlar**, alt tabaka gibi, aşçılar, malzemeciler...”

Görüşmeci 3

“Kesinlikle bulunması gerektiğini savunuyorum, maalesef bu tarz dokümanlar ve **arşivleme sistemi** olmadığı için ben bunları kulüplere getirdiğimde **inanılmaz işler** yapıyormuşum gibi karşılandığından dolayı ben kulüplerde çalışmaya devam ettim. Hemen hemen hiçbir kulüpte geçmişe ait hiçbir doküman yoktur, **her çalışan ayrıldığında o dokümanları beraberinde götürür.**”

Görüşmeci 4

“Mutlaka çalışma kuralları, yönetsel ve operasyonel faaliyetleri belirleyen dokümanlar bulunmalı, doğal olarak bazı kurallar, iş taahhüdü olmalı, kulübümüzde mevcut.

Görüşmeci 5

“İş bölümlerine göre dokümanların olması gerekir. Kulübümüzde de var. Her kişinin kendi iş bölümü içinde görevlerini yerine getirmesi amacımız. Çalışma kurallarını iş bölümüne göre koyuyoruz. Çalışanlar da uyuyorlar, ama **Türkiye’de** genel anlamda doküman işleminin **yaygın olduğunu düşünmüyorum**. Özellikle süper ligdeki kulüpler yapıyor bunu. **Biz de süper ligde bulunduğumuz dönemde hazırlamıştık.**

Görüşmeci 7

“Ben ayrılmadan önce (2014 Kasımında yeni ayrılmış) bir takım dokümanların hazırlandığını görmüştüm ama çalışanların uyup uymadığını görme fırsatım olmadı. Kulüplerde yapıldığını pek tahmin etmiyorum, **ligin durumu, takımların içerisindeki borç batağını gördükten sonra dokümanların yapıлып yapılmadığı, ne şekilde uyulduğu ortada aslında.**”

Görüşmeci 8

“Kesinlikle gerekiyor, inanıyorum ki tüm kulüplerde böyle bir şey yok, ne derler ona kurumsallaşma yok, üç büyüklerde bir nebze olabilir ama Anadolu kulüplerinde yok. Bu da çalışanların eğitimiyle, tecrübesiyle alakalı, çalışanlar buna uymaya çalışıyorlar, yöneticiler yönlendiriyor. Bizim altımızda çalışanlar ortaokul, lise mezunu insanlar...”

Görüşmeci 9

“Çalışma kurallarını, yönetsel ve operasyonel faaliyetlerin işleyişlerini tarif eden dokümanlar kesinlikle gereklidir, çalışanlarımız da bunlara uyuyorlar.”

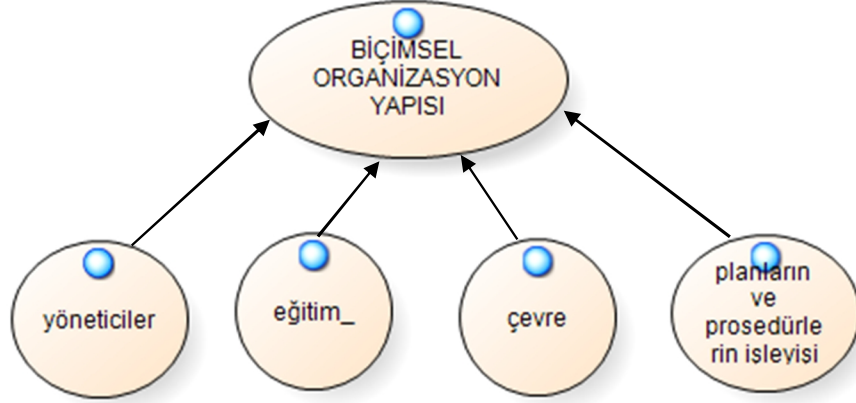
Görüşmeci 10

3.8.3.2. Biçimsel Organizasyon Yapısı

Kulüplerde biçimsel organizasyon yapısı hakkındaki bilgileri almak amacıyla ast-üst ilişkilerinin belirtildiği organizasyon şeması, yazılı görev tanımları, faaliyetlerin belgelerle kayıt altına alınması, raporlama sistemi, kulüp yapılarının yöneticilerin değişiklik kararlarına destek sağlayacak özellikte olup olmaması, herhangi bir yöneticinin kulüpte olmaması durumunda, gereken kararların alınıp alınmaması konuları sorulmuştur. Öne çıkan başlıklar;

- Ast üst ilişkilerinin belirsizliği,
- Aktif raporlama sisteminin olmaması,
- Yöneticilerin daha çok A takımına hâkim olma isteği,
- Birimlerin net olarak ayrıştırılmaması,
- Kararların alınmasına dışarıdan müdahaleler,
- Seçilerek gelen yöneticilerden taraftar (müşteri) beklentilerinin olması,
- Kontrol sisteminin olmaması,
- Yazılı görev tanımlarına uyulmaması,
- Tek elden (kulüp başkanı) yönetimin söz konusu olması,
- Eğitim eksikliği
- Alanında uzman olmayan yöneticilerin ikna edilmesi zorunluluğu,
- İşlerin sözlü taahhütlerle yürümesi,
- Planlamanın olmaması, anlık kararlar alınması, Süreklilik sağlamak yerine günün kurtarılmaya çalışılması,
- Yöneticilerin toplantılara katılmaması,
- Yöneticilerin sorumluluk almaktan kaçınmaları,
- Başkanların ve yöneticilerin sık değişmesidir.

Kulüplerde biçimsel organizasyon yapısının olması ya da korunmasıyla ilgili sorunlar, verilen yanıtlar analiz edildiğinde şekil 7’deki gibi modellenmiştir.



Şekil 7. Biçimsel Organizasyon Yapısıyla İlgili Oluşturulan Model

Görüşmecilerin kulüplerin biçimsel organizasyon yapısı hakkındaki görüşleri şu şekildedir;

“Net bir ast üst ilişkisi söyleyemem, şirket olan kulüplerde yönetim kurulu başkanı oluyor. ... Standart bir ast üst ilişkisini söylemek zor, teknik ekipte görevler belli. (Raporlama) mali konularda yönetimde olabilir, teknik ekipte aktif raporlama sistemi yok”

Görüşmeci 1

“... Bir proje olduğunda (yönetim uzun süreli işler yapıyor genelde) alt yapı koordinatörü yönetimde uzun süre iştirak ediyorsa projelerde süreklilik olabiliyor. Üst taraftaki yönetici zaman zaman haberdar olmuyor alt yapıdan. Dolayısıyla her gelenin kendi düzenini oluşturmaya çalıştığı yapı oluyor. A takımında hakim olma isteği yöneticilerin, kaynak bulmada, kendileri de uygun buluyorlar sanki bu anlamdaki değişiklik kararlarını.”

Görüşmeci 1

“Birimler net olarak ayrıştırılmış değil, insanlar neler yapmaları gerektiği konusunda zaman zaman kararsızlık ya da tereddütler yaşayabiliyorlar. Hem maddi anlamda hem de organizasyonel görev dağılımı anlamında şablon çizilmeli, ... hem yönetim hem uygulama boyutunda olması gerekler için bir plan proje çizilmesi gerekiyor.”

Görüşmeci 1

“Kulübümüzde son iki yıldır ciddi şekilde işliyor, önceden yoktu... profesyonelleşme

yaşanmaya başladı. İnsan kaynağından raporlama biçimine kadar hepsi baştan aşağı değişti, hemen hemen her şeyi raporluyoruz. Yönetim kurulunda karar verirken bizim de görüşlerimize yer veriyorlar. **Biz çok inanmamışsak bizim kararlarımızı dinliyorlar. Zaman zaman dışarıdan müdahaleler olabiliyor çünkü spor kulüplerinde (ricalar vs.). CEO'muz Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) kökenli. Üstlerle ilişkilerimiz hem sözlü, hem yazılı yapıcı bir şekilde devam ediyor şu anda.**"

Görüşmeci 2

"Zaman zaman geçmiş dönemlerde yönetim ya da ilgili yöneticinin değişmesinden dolayı yarım bırakılan işler oldu. Bizim kulüpte başka yönetici gelirse iyileştirme yönünde hareket eder, devamlılık söz konusudur. **Camiaların büyük beklentileri var, seçilerek gelen yönetim kurullarından. Gereğinden fazla hassas davranıp, gereğinden fazla risk alabiliyorlar.**"

Görüşmeci 2

"Ast üst ilişkisi saygı ortamında var tabii, herkesin bir üstü var yani, koordinatörler var, herkes onlara saygı sevgi gösteriyor. **Bunlarla ilgili yazılı görev tanımı zannedersen, hemen hemen hiçbir yerde yok. Sadece SPK'nın resmi sitesi var, kayıt altında birçok faaliyetler. Maçlarla ilgili sonuçlar günlük, haftalık, yıllık olarak orada mevcut, ayriyeten kulüpler kendileri alıp da bir çalışma yapmıyorlar. Kendi özel testlerimizin raporunu tutuyoruz, 7 senedir burada ne yapıyorsun diyen (yönetici) yok yani.**"

Görüşmeci 3

"Son dönemlerde **moda şekilde bütün kulüplerde organizasyon şeması yapılıyor, hemen hemen her kulüpte var, fakat işleyişiyle ilgili sıkıntı var. Hepimizin görev tanımları yazılı olarak yazılıyor, fakat uygulanmıyor, raporlama sistemi kulüplerin en büyük eksiği, yapılsa dahi sürekliliği yok. Futbolda bugün vardır denilerek geçmişe bakılmıyor, nerede olduğu bilinmiyor.**"

Görüşmeci 4

"Bana göre kulüplerin en büyük sıkıntısı bu noktada, **personellerin yeterliliği var fakat dil döktükleri insanlar yani para vericiler daha fazla bildiği için çok fazla cevap alamıyoruz. Çünkü kulüp başkanları "okay" (tamam) verdikten sonra diğer yöneticilerin hiçbir vasfı yoktur. Bir program geliştirdik, alt yapı takip sistemi. Başkan güzel ikna edildiği için "zınk" diye para verildi, ama ver dediği yönetici dalga geçerek verdi parayı. Bizi kasaplar manavlar yönetiyor, bir de onlara bütün birikimlerimizi anlatma zorunluluğumuz var (ikna etmek için), kulüplerde imza yetkisi vardır fakat**

başkanlara sorulmadan karar alınmıyor!”

Görüşmeci 4

*“Ast üst ilişkilerinde organizasyon şeması bulunması gerektiğine inanıyorum. Görev dağılımları vardır ve yazılı olarak belirtilmeli. **Kurumsal olmayan yerlerde sözlü taahhütlerle yürütülüyor, bu sakınca yaratacaktır.** Raporlama sistemi olmalı, belirli tarihlerde görev ve sorumlulukları olan kişilerin yaptıkları kayıt altına alınmalı. İşleyişte doğabilecek bir aksaklığı belirlemek açısından gerekli. **Kulübümüzde belirli bölümlerde var görev tanımlaması, ast üst ilişkilerinin şekli. Ama hepsinde tam olarak bulunduğunu söyleyemem. Yönetim kurulu belli, kendi aralarında görev dağılımı var.**”*

Görüşmeci 5

*“Görev dönemimde gündem ve raportörlüğü ciddiye alıyordum, ama yönetim o kadar ciddiye almıyor. **Spontane (kendiliğinden) görüşmeler, anlık kararlar, dolayısıyla da uygulamada sorunlarla karşılaşılıyor. Yöneticiler seçildikten sonra kulübe gereken desteği göstermiyorlar. Katkı payını vermemek için ya da zamanları olmadığı için. Yönetim kurulları 20-25 kişi olduğu halde 3 kişiyle yönetim kurulu yaptığımız oldu. Bir A takımı oluşturup kararları yönetim kuruluna iletelim dendi. Sağlıklı bir durum değil. Kulüplerin borç batağı altında olmaları bunun sebepleri. Kimse bu borcun altına girmek istemiyor. Ancak yerel yönetimler ya da siyasilerin baskısıyla bir şeyler oluyor. Onların geleceği zamanlarda bütün yöneticiler (gülüyor!!) orada oluyor.**”*

Görüşmeci 6

*“Üniversite olarak destek verdiğimiz 2008-2008 ve 2010 dönemlerinde maddi ve manevi anlamda sıkıntı yaşatılmadı diyebilirim. Hem federasyonun hem de UEFA'nın katkılarının belli şartlara bağlanmış olması etkili oldu diyebiliriz. Bizimle yakından ilgileniliyordu. **Bir tek adamlılık vardı ama bir noktada da yetki dağılımı ve paylaşımına uygun bir yapı hissettik. Yeniden yapılanma vardı. Ama kurumsal bazı sorunlar oraya da yansdı. Alt yapıda sistem kuruldu ama üst yapıdaki sıkıntılar alt yapıyı da etkilemeye başladı. Arkasından sık değişen başkanlar dönemine girildi, hep günü kurtarma operasyonları yapıldı gerek alt yapı gerekse üst yapıyla ilgili, dolayısıyla sistem bozuldu.**”*

Görüşmeci 6

*“Her birimin alt üst görev tanımını yaptıktan sonra, hepsinin raporlama sistemi oluşuyor. **Profesyonel takım, alt yapı, idari işlerde tabi ki raporlama sistemi yapılıyor. Şuan birçok takım da yapıyor. Kişiye bağlı olmadan kulüp prensipleri altında raporlama sistemini***

düzenledik. Bizde de uzun süre yapıldı.”

Görüşmeci 7

“Yeni yönetimle daha önce alınan kararlardan vazgeçilebiliyor, ne yazık ki... Genelde dernek statüsünde olduğu için kulüpler, genelde ekonomik yapıya bağlı olarak kulüp durumları iyi olmadığı için, yönetici yapıları sürekli değişkenlik gösteriyor, başka yönetimler geldiğinde kararlar da değişebiliyor. Olmaması gereken bir durum, **kişilere özgü sistemler var.**”

Görüşmeci 7

“Ben 25 yıldır yurt dışındaydım, o sistemden geliyorum. **Orada görev tanımları vardı, ama ben burada görev tanımı diye bir şey görmedim, duymadım. Görev tanımı olmayan bir insanın ne gibi bir iş çıkartabileceğini değerlendirme olayınız yok.** Genel olarak bir raporlama sistemi yok. Faaliyetlerin raporlanması scouting için (bizim birim) çok önemliydi, bizden sonrakilerin işi devam ettirebilmesi için biz yaptık. Başkanımız değişiklik kararı için inanılmaz derecede hassas bir kişiydi, özellikle alt yapının denetlenmesi konusunda. Fakat herkes istifa ettikten sonra devam edip etmediğini bilmiyorum. Bizim birim kendi içinde karar alabiliyordu.”

Görüşmeci 8

“Kesinlikle katılıyorum, bu şemaya uyulması gerekiyor. Herkes sorumluluğundaki görevleri yapmalı, haricindekileri bilmeli. Raporlama sistemine katılıyorum, söz uçar, belge kalır buna katılıyorum. **Kimse elini taşın altına koymaz, belge ve raporlama sonucunda yapılan işlemlerin ciddiyeti daha çok ortaya çıkar.**”

Görüşmeci 9

“**Ast üst ilişkilerinin belirtildiği çok detaylı şemamız var, yazılı görev tanımı var.** İmzalıyor, birer kopya her iki tarafa veriliyor, **faaliyetler belgeler altına alınıyor,** raporlamada e-posta sistemi kullanılıyor. Sadece futbol üzerinde faaliyet var, **yöneticiler değişiklik kararı alabilecek nitelikte.** 14 yaş altı yetiştirici gruba daha fazla destek sağlıyoruz. **Yöneticinin bulunmaması söz konusu değil ancak, üst yöneticiye belirtilmesi gerekiyor kararların (telefon, e-posta, sms ile).**”

Görüşmeci 10

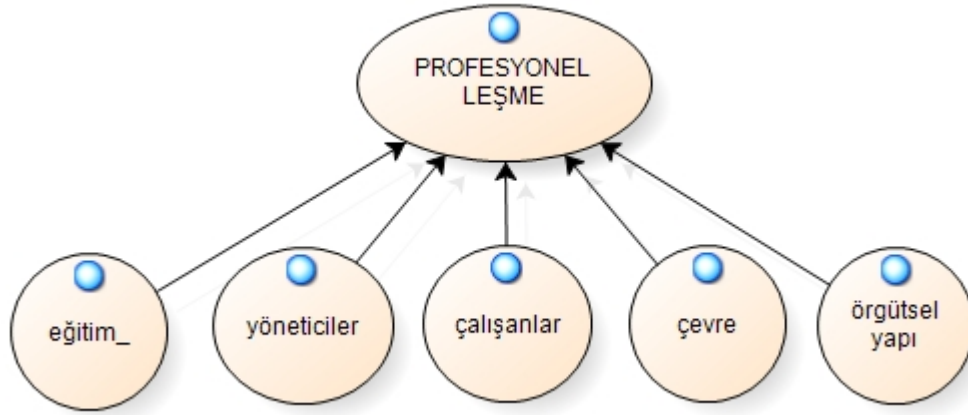
3.8.3.3. Profesyonelleşme

Alan yazında kurumsallaşmanın önemli unsurlarından biri olarak belirtilen profesyonelleşmenin spor kulüplerindeki önemini ve durumunu irdelemek için kulüplerin

terfi politikaları, yöneticilerin belirlenmesine yönelik standart kriterler, yeteneklere göre terfi sisteminin olup olmadığı, yöneticilerin mesleki alanlarıyla ilgili normlara (kurallara) göre karar verip vermedikleri sorulmuştur. Profesyonelleşmede en çok üzerinde durulan konular şunlardır;

- Terfi politikası ve kriter eksikliği
- Profesyonel yöneticilerle (kadrolarla) çalışılmaması
- Personel seçiminde güven ilişkisinin ön planda olması
- Düzenleyici kurumların yaptırımları
- Birimlerin net olarak ayrıştırılmaması (uzmanlık alanı olmaması)
- A.Ş. yapılarının daha profesyonel yönetilmesi
- Yöneticilerin normlara uymaması
- Yakınlık, kan bağı ilişkisi nedeniyle görev alınması
- Politik etkenler
- Başka meslek sahiplerinin yönetici olması
- Kulüplerde gelir sağlanan seviyelerin farklılığı
- Yetki ve sorumluluk alanına müdahale
- Sporcu değerinin ölçümü
- Yöneticilerin çok sık değişmesi
- Çalışanlar arası iletişim sorunu
- Alanında uzman kişilerle çalışmaması
- Gönüllülük esası
- Uygulamalar için bütçe sıkıntısı
- Kayıtların doğru tutulmaması
- Kişilerin sadece futbolu sevdikleri ya da paraları olduğu için yönetimde olmaları

Kulüplerde profesyonelleşmenin olması ya da korunmasıyla ilgili sorunlar, verilen yanıtlar analiz edildiğinde şekil 8'deki gibi modellenmiştir.



Şekil 8. Profesyonelleşmeyle İlgili Oluşturulan Model

Görüşmecilerin kulüplerin profesyonelleşmesi hakkındaki görüşleri şu şekildedir;

“Terfî politikası düzeni, kriteri olduğunu söyleyemeyeceğim. Profesyonel olarak işlemiyor (profesyonel yöneticilerle çalışılmıyor çok). İnsanları alanlarındaki hâkimiyetlerinden ziyade güven ilişkisine dayanarak seçiyorlar, aşama aşama kulüpte çalışan bir insanın hak ettiği pozisyona çıkması çok söz konusu değil.”

Görüşmeci 1

“Yöneticiler genellikle normlara (kurallara) uymaya çalışıyorlar.”

Görüşmeci 1

“Belirli konularda sağlamak durumunda bırakılıyorlar, UEFA mali fairplay, kendi turnuvalarına almıyorlar. Standarda oturmaları gerekiyor kulüplerin. Profesyonel yöneticilerin göreve gelmesi gerekiyor. Yavaş yavaş başladı, biraz da yol alındığını söylemek mümkün.”

Görüşmeci 1

“Birimler net olarak ayrıştırılmış değil, insanlar neler yapmaları gerektiği konusunda hem maddi anlamda hem de org. görev dağılımı anlamında şablon çizilmeli hem yönetim hem uygulama boyutunda olması gerekler için bir plan proje çizilmesi gerekiyor.”

Görüşmeci 1

“... halka açık kulüpler daha çok göz önünde, bizler (halka açık kulüpler) daha profesyonel yönetiliyoruz, şirket olarak yönetiliyoruz. Dernek olanlar böyle değil.”

Görüşmeci 2

“Eğer işin yönetim kurulu bazında söylüyorsanız, başkan yönetim kurulunu belirleyip seçime gider, görev dağılımı yapılır.”

Görüşmeci 2

“(Yöneticilerin mesleki normlara uymaları konusu) şu ana kadar kulübümüzde 7-8 sene önce 1-2 tane olmuştu. Onlar da ya görevleri değiştirildi, ya da istifa ederek ayrıldı görevlerinden.”

Görüşmeci 2

“Aslına bakacak olursanız size cevapları verirken peşinde de bunun olması gerektiği noktaya doğru gittiğini büyük bir keyifle söyledim, geçtiğimiz yıllarda kendi kulübümüzde böyle bir yapının olmadığını çok net biliyorum ama son iki yılda arzu ettiğimiz bir noktaya geldi. Arzu ettiğimiz nokta şu, **seçilerek gelen kişiler kim olursa olsun, günün sonunda işi altındaki elemanlara yaptırıyorlar, bu insanların işin ehli olması, bu noktada donanımlı olması günün sonunda kendilerine fayda sağlayacaktır. Geçtiğimiz dönemlerde yapmadık, çok büyük sıkıntılar yaşandı. Yetkiyle donatılırsa, bu yapıyı oluşturduğunuzda yapılması gereken seçilen yöneticilerin **profesyonel kadrolar oluşturup** bu kişilere yetki vermesi, sorumluluk vermesi, hesap sorma yoluna gitmesi gerekiyor. Fiili olarak işin içine girdikleri zaman kamuoyu baskısı, yapılan işlerin yanlışlığı vs. konusunda eleştiriye uğrayacaklarını düşünüyorum. Bu yapılar olsa, sorumlular sorumluluklarını bilerek hareket etse hiç bu sıkıntılar olmayacak.”**

Görüşmeci 2

“Şimdi Türkiye’de bu terfi politikası zor, **şimdi bunlar gizli kalmayacak değil mi?** Kulüpler özel olduğu için, yöneticiler istedikleri kişileri getirip anında antrenör olarak başlatabiliyorlar. Yeteneği var mı yok mu? Türkiye’deki takımlarda maalesef olmuyor bu. Galatasaray, Beşiktaş, Fener’de de böyle! Yöneticiler kendi kriterlerine göre kendi adamlarını getiriyorlar, götürüyorlar, yani bir kurumsallaşma yok bunlarda. **Başkan ya da başkanın yanındaki adam ne derse, yakınları geliyor, yakınları gidiyor, bazen değişik isimler de arada kendilerine yer buluyorlardır. Biraz politik bu işler.**”

Görüşmeci 3

“Türkiye’de zaten futbol yönetildiği yok ki! Kendi alanlarıyla ilgili karar verebilirler... **Fabrika sahibi olmuş, muhasebeci, bankacı, esnaf...** O kişiler de karşıdaki yetenekli mi değil mi, hangi kritere göre adam alıyor, gönderiyor, olaylar spontane gelişiyor. Yetenek değerlendiriyor, **kendi arkadaşlarını alıyorlar, karşı çıktığında seni gönderebiliyorlar. Çok azdır sporun içinden gelip de yönetici olmuş. Zaten böyle bir yönetici profili yok kulüplerde, hepsi farklı işlerle uğraşiyor, kendi işlerini yönetir gibi yönetiyorlar. Dünya borçlanmalar oluyor, her kulüpte sıkıntılar oluyor. Farklı antrenörler, sporcular gelip gidiyor, sürekli bir değişim oluyor kulüplerde yani.**”

Görüşmeci 3

“Uygulanamıyor, uygulanmıyor... Bizde uzmanlık alanı yok, daha doğrusu herkes daha çok para kazanabilmek, söz sahibi olabilmek için üst makamlara yöneliyor. Türkiye'nin en iyi kondisyonerisinizdir ama teknik direktör olmak için bunu kullanıyorsunuz, ya da en iyi alt yapı hocasısınız ama alt yapıda çok az para olduğu için üste geçmek istiyorsunuz ki, bunların hepsi farklı kriterler. Alt yapıdan aldığımız bir antrenörü yukarıya ya da hedeflediğimiz yere ulaştıramıyoruz. Ekonomik olarak öyle, alt yapı para vermiyor, bir profesyonel yöneticiler var bir de yönetim kurulu üyeleri olanlar var. Yönetim kurulu üyeleri profesyonel yöneticilerden daha fazla şey bildiklerini iddia ederlerse problem burada başlıyor.”

Görüşmeci 4

“Kurallara uymayan yöneticilerle kesinlikle karşılaşılıyor, görevlerine anında son veriliyor. Bir hata yapılıyor, bir de bizim tabirimizle hainlik yapılıyor. Hataysa sıkıntı yok, sorumlu yöneticinin ikna oluyorsa sorun yok, hata 3 liralık bir oyuncunun 8 liraya alınması, aradaki menajerlerin fazla para kazanması hainlik boyutu. O insanlarla çıkar doğrultusunda işbirliğine gittiyseniz, bu zaten ortaya çıktığında kulüpten uzaklaştırılmanız ve dedikodunuzun çıkması doğal. Bugün başkana 10.000 000 Euro harcattım, bir cezai müeyyidesi yok, vermeseydin! Bu bardağın fiyatı gibi değil sporcunun fiyatı.”

Görüşmeci 4

“Açık konuşayım bu konuyla ilgili bir kritere rastlamadım, kulüplerin bir terfi politikası olduğunu düşünmüyorum. Kişilerarası ilişki, siyasi, belirli iş adamlarının referansı ile bir yerlere gelindiğini düşünüyorum. Birçok kulüpte olmadığını düşünüyorum. Kurumsal bir yapı olsa, görevlerde bu kadar sık değişiklik olmaz.”

Görüşmeci 5

“Kendi kulübüm açısından (yöneticilerin kurallara uyması) buna inanıyorum, tabi ki belirli eksiklikler var. Ama genel anlamda birçok kulüpte kargaşa, iletişim kopukluğu, doğru düzgün görev dağılımı olmadığından yönetici teknik direktörlüğe ya da basın sözcülüğüne soyunabiliyor. Birçok yöneticinin normlara ve mesleki kurallara uymadığını düşünüyorum şahsen.”

Görüşmeci 5

“Amatör kulüplerde de profesyonel kulüplerde de yetiştirilmiş nitelikli personelle çalışılmıyor. Amatör kulüplerde zaten gönüllülük esasına göre çalışılıyor. Profesyonel

yöneticiler maalesef yok. Göreve başladığımızda 8 kişinin 7sinin görevini sonlandırdık, işleyişte de bir sıkıntı olmadı. En azından masrafları düşürdü. **Kalite belgesi almak istedik ama yönetimler maliyetler yüzünden desteklemedi.**”

Görüşmeci 6

“Yeteneklere göre terfi sistemini biz **son dönemde uyguladık**. Bir personeli genel müdür yardımcılığına kadar getirerek gücünü artırmaya çalıştık. **Kulüplerin legal gelir gider, bilanço yapılanmaları sağlıklı değil. Bu yüzden işi bilmenin ötesinde başkanın güvenebileceği, yakın insan tercih ediliyor. Sadakat mi? Liyakat mi? ikilemleri yaşıyor maalesef. Benim bulunduğum ortamda en profesyonel bendim (gülüyor!!) diğerleri profesyonel görünümlü değillerdi, sevdikleri ya da paraları olduğu için çalışan insanlardı** Öyle şeyler yaşıyorsunuz ki... **Yönetim kurulu üyelerinden birisi kendisini basın medya önünde kahraman göstermek için yönetim kurulu toplantısını canlı telefonla dinletebiliyor, sadece adı yönetici bunların. Bir kulübe etik değerlerle veya ahlaki anlamda bağlılığı olan kişiler değil. Sadece belli amaca hizmet etmeye yönelik biraz da şov boyutunu tercih eden kişiler.**”

Görüşmeci 6

“Uygulanmıyor, burada yöneticiler içeriği dinlemek, görmek koklamak adına kendilerine yakın buldukları ya da kan bağı ilişkileri oldukları kişileri bir yerlere getirmeye çalışıyorlar, böylece kontrol edebileceklerini zannediyorlar. Ama bu kişiler niteliksiz olduklarında yaptıkları işi de ağızlarına yüzlerine bulaştırıyorlar, kör topal giden kurumsal yapı bundan zarar görüyor.”

Görüşmeci 6

“Profesyonel kulüpler profesyonel yöneticilerle yönetilmeli, profesyonel sporlardan yerel yönetimler çekilmeli, yeni spor mevzuatı spor kulüpleri, futbol anonim şirketleri olarak ayrılmalı. Manchester, Liverpool, Chelsea kulüpleri kimler tarafından yönetiliyor, örneğin Galatasaray da bir dünya markası olmalıydı. Örnek model olabilirdi.”

Görüşmeci 6

“Yöneticilerin terfisi olmuyor ama tecrübeli (daha önce görev almış-almamış) yöneticiler olarak düşünülebilir. **Eğitim almış kişiler az olduğu için özellikle yetiştirdiğimiz personelin zamanla işleri öğrenmesiyle terfi kriterleri ister istemez ortaya çıkıyor. Kulüplerde çok fazla alanında eğitim almadıkları için genelde sıfır ya da başka alanlarda çalışmış olarak geliyorlar. Kendim de zamanla yaptığım işlerle ilerledim. Tecrübe**

gerektiren bir alan, benim izlenimime göre işini başarıyla yerine getirenlerin de çok daha erken terfi ettiklerini gördüm, terfi ederek iyi yerlere gelen arkadaşlar oldu. **Bu iş alanına yönelik personel yetiştiren bölümler yoktu daha önce.** Üniversiteler mezunlar vermeye başladıkça, kulüpler için daha da kolay olacak böyle personeller yetiştirmek. (Kurallara uymayan yönetici) isim vermeden söyleyeyim. **Kurallara uymayan yönetici oldu, oluyor da, basın yoluyla da ön plana çıkıyor. Zaten hazırda bilgili yönetici yetişmediği için sektörde, bu tür yöneticiler çıkıyor, kendi alanları dışındaki birimlere karışan yöneticiler de oluyor.”**

Görüşmeci 7

“Olması gerekenleri söyleyebiliyoruz ama kaç kulüp yerine getirebiliyor, manidar bir konu. **Çalışmalar yapılmalı ama mutlaka uygulamaya geçilmeli, inşallah bunları dikkate alacak yöneticiler olacaktır. Profesyonel kişilerin bu işi yapmasını temenni ediyorum. Ben işimi yapıyorum ama bu şans olmamalı, olması gerektiği için olmalı. Arabayı süren olmadıktan sonra kaçla gittiğinin önemi yok.”**

Görüşmeci 7

“Terfi politikasını yine ben kendim belirledim, belirlerken yurt dışındaki tecrübe çok önemliydi. Bir iş yerinde ne yapılır ona göre bildiğimiz için; terfi sistemi, komisyon sistemi, kriterlerin belirlenmesi uygulanabiliyordu. (kurallara uymayan yönetici) soru çok güzel (gülüyor!!) Kural olmayınca nasıl uyulacak! **Hiçbir yöneticiyi kurala uymadı diye suçlayamam, nedir görev tanımları, yetkileri nedir? Bir kitap, kitapçık yok. Yönetici neye uymalı? O yüzden zaten Türk futbolunun düştüğü durum bu. Şu şu şu insan yönetici olabilir diye kural yok.”**

Görüşmeci 8

“**Yeteneklere göre demeyelim de, burada yetenek de var da, tecrübeyle alakalı birazcık.”**

Görüşmeci 9

“Terfi politikası var, **bir üst yöneticisinin verdiği rapora göre terfi edebilir kişi. Örneğin; çamaşırcının malzemeci olması terfidir ancak terfi almak için en az 1 yıl çalışmış olmak gerekiyor. Normlara göre karar verirler yöneticiler.”**

Görüşmeci 10

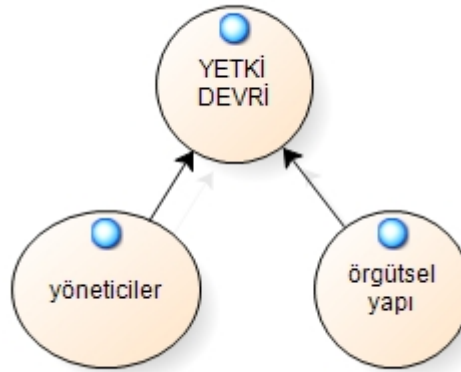
3.8.3.4. Yetki Devri

Görüşmecilerin yetki devri hakkındaki görüşleri “İşe alım / işten çıkarma sürecinde, çalışanın bağlı olduğu/olacağı yönetici de söz sahibi midir?” sorusuyla belirlenmeye çalışılmıştır. Genel olarak kulüplerde bir personelin işten çıkarılması ya da

yeni bir kişinin işe alınması sürecinde ilgili ilk yöneticinin söz hakkı olduğu görülmektedir. Ancak yine de personelin yakınlık durumu, önemli bir referansa sahip olması gibi durumlarda bu sürecin olması gerektiği gibi sürmediği de görüşmeciler tarafından belirtilmiştir. Öne çıkan konular başlıklar şu şekildedir;

- Kayırmacılık söz konusu olması
- Profesyonel yöneticilerle (kadrolarla) çalışılmaması
- Yetki ve sorumluluk alanına müdahale
- Bazı durumların başarıya endeksli olması (çalışanı koruma vb.)
- Başkana yakın kişilerin karar vermesi
- Yöneticilerin kendi ekipleri ile çalışmak istemesi

Kulüplerde yetki devrinin olması ya da korunmasıyla ilgili sorunlar, verilen yanıtlar analiz edildiğinde şekil 9'daki gibi modellenmiştir.



Şekil 9. Yetki Devriyle İlgili Oluşturulan Model

Görüşmecilerin kulüplerin profesyonelleşmesi hakkındaki görüşleri şu şekildedir;

“Güven, kan bağı söz konusu olduğunda koşulsuz gerçekleşiyor. Yöneticiler profesyonel olarak bakamıyorlar. Yöneticiler spor yönetimi bilgisine sahip değiller, doğru liderin sahip olması gereken özelliklere sahip değiller.”

Görüşmeci 1

“İşe alım / çıkarma sürecinde ilk kademe yöneticinin bilgisi dışında karar alınması söz konusu olabiliyor.”

Görüşmeci 1

“Bu, aslına bakacak olursanız bir takım yerlerde farklılık gösterebiliyor. Bazen öyle görevler var ki donanımına gerek yok (kenarda top toplayan çocuklardan bahsediyorum). Ama eğer bir profesyonelseniz, birinin tanıdığı olsanız dahi, bir işe alma prosedürü var, bir takım mülakatlardan geçmeniz gerekiyor, ilgili olduğunuz alanla ilgili

*deneyimleriniz sorgulanıyor. Geçerli bir şey alırsanız işe girmeniz gerçekleşiyor, eksiklik varsa rapor ediliyor. Aşağıdan olumsuz bir karar çıkıyorsa üst taraf buna riayet ediyor, kendi yakınlarına bunu anlatıyor. Çünkü günün sonunda ne olursa olsun camiaya karşı sorumlu olduğu için çok hassas davranıyorlar. (araştırmacı) İşe alım, işten çıkarma sürecinde çalışanın bağlı olduğu yönetici söz sahibi demek ki? - **tabi, tabi.***

Görüşmeci 2

*“Aslına bakacak olursanız size cevapları verirken ... seçilerek gelen kişiler kim olursa olsun, **günün sonunda işi altındaki elemanlara yaptırıyorlar, bu insanların işin ehli olması, bu noktada donanımlı olması** günün sonunda kendilerine fayda sağlayacaktır. Geçtiğimiz dönemlerde yapmadık, çok büyük sıkıntılar yaşandı. **Yetkiyle donatılırsa, bu yapıyı oluşturduğunuzda yapılması gereken seçilen yöneticilerin profesyonel kadrolar oluşturup bu kişilere yetki vermesi, sorumluluk vermesi, hesap sorma yoluna gitmesi gerekiyor.** Fiili olarak işin içine girdikleri zaman kamuoyu baskısı, yapılan işlerin yanlışlığı vs. konusunda eleştiriye uğrayacaklarını düşünüyorum. **Bu yapılar olsa, sorumlular sorumluluklarını bilerek hareket etse hiç bu sıkıntılar olmayacak.**”*

Görüşmeci 2

*“Olmalı, ama olabiliyor mu kısmı biraz karakterle alakalı. **Ben hatalar yapıyorum, yönetim kurulu üyemsiniz siz, bana sahip çıkıyorsunuz, o zaman devam ediyorum.** Ama siz bana da bir şey derler dersiniz ve geri çekilirseniz... Spor kulüplerinde bunun kriteri yok, başarıya endekslidir.”*

Görüşmeci 4

*“Belirli kriterler vardır, insan kaynakları bölümü vardır, belirli kriterler uygulanıyor. **Muhakkak bağlı olduğu yöneticinin de söz hakkı vardır.**”*

Görüşmeci 5

*“**İç denetleme sistemi gibi başkanın adamları diyebileceğimiz, başkana yakın olan kişiler iş akdi fes edilecek kişileri belirler, bu bir takvime bağlanır.** 30- 60 günlük eylem planlarımız vardı, bu planlar içinde bazı şeyleri gerçekleştirelim dedik, fakat bir anda gelişen durumlar nedeniyle süreç kısaldı, tasfiyeye gidildi, kişilerle ilgili elde edilen veriler kullanıldı, keyfi bir uygulama da yapılmadı.”*

Görüşmeci 6

*“**Her yönetici kendine bağlı personeli seçme ve çıkarma hakkı olduğu gibi görüş bildiriyorlar, görev dağılımları belli olduğu için görüşlerini ortaya koyabiliyorlar.**”*

Görüşmeci 7

“Birim yöneticisi olarak işe alım/çıkarma konusunda yetkimiz vardı (ama bunu sadece çalıştığım son kulüp için söylüyorum).”

Görüşmeci 8

“Ya tabii biraz yaptırımı oluyor, tabii yöneticilerin tanıdığı oluyor, akrabası oluyor, alınıyor. Tüm kriterlere bakılmıyor.”

Görüşmeci 9

“Evet, öyledir, ancak bu durum yönetim kuruluna sunulur, nedenler anlatılır. İşten çıkarıldandan savunma istenir. Savunma ikna edici ise yönetim kurulu için, yöneticiye dönülür, son karar yine yöneticininindir.”

Görüşmeci 10

*“Kriterler uygulanır **ancak tabii ki herkes kendi ekibiyle çalışmak ister**, yöneticiler de önerdiği kişilerin işe alımı konusunda o birimin yöneticisine referans bildirir, ama tabii ki son karar birim yöneticisininindir.”*

Görüşmeci 10

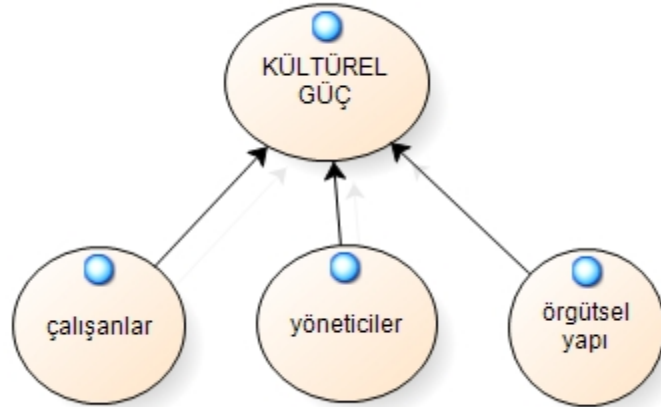
3.8.3.5. Kültürel Güç

Kültürel güçle ilgili görüşme soruları; çalışanların zor konularda bile hem fikir olma, kulüp amaçlarını benimseme, uyum içinde çalışma, kulübe karşı duygusal bağlılık taşıma, bölümler arası işbirliği sağlama konularında değerlendirilmesi, kulübün temel değerleri ile çalışanların kişisel değerlerinin uyumu, kurum kültürünün, eski çalışanlar tarafından yeni işe başlayanlara aktarılması, yeni işe başlayanların adaptasyonu için nelerin yapıldığı, çalışanların kulüp yönetimine olan güven duygularıyla ilgilidir. Öne çıkan konular başlıklar şu şekildedir;

- Kişisel çıkarların kulüp çıkarlarının önüne geçmesi
- Oryantasyon eğitiminin olmayışı
- Güven duygusunun ödemelerde yaşanan sıkıntı nedeniyle sarsılabilecek olması
- Kulüplerin ayakta durmasının kulüp başarısına bağlı olması
- Renktaş kimliği (özveriyle çalışma)
- Alınan kararların uygulanma biçimleri
- Maddi sıkıntıların geçmiş dönemlerden kaynaklanması nedeniyle mevcut yönetime duygusal yaklaşılması
- Kurum kültürünün aktarılmaması

- Ödemelerin başarıya bağlı olması
- Başka dayanakları olmayan insanların güven duymak zorunda olması
- Örgütlenememe
- İşleyiş ve yapının gözlem ve deneyimle öğrenilmesi yoluna gidilmesi
- Beraber göreve gelen ekibe ödemeler konusunda güvenilmesi (UEFA kriterleri gereği ödemelerin er ya da geç yapılacağından emin olunması)
- Taraftarlık duygusu nedeniyle maddi destek veren yöneticilerin olması (profesyonelleşmenin olmayışı)
- Tüm yöneticilerin kulüpte bulunmaması (bir arada olunmamasının örgüt kültürünü olumsuz etkilemesi)
- Standart bir değerler sisteminin bulunmayışı (hedef, amaç, sistemli çalışma yok)
- Birimler arası işbirliğini sağlayacak kültürel yapının oluşmaması
- Yeni gelen yönetimle birlikte birçok çalışanın da yeni gelmesi (belge, işleyiş, doküman devrinin olmaması)

Kulüplerde kültürel gücün olması ya da korunmasıyla ilgili sorunlar, verilen yanıtlar analiz edildiğinde şekil 10'daki gibi modellenmiştir.



Şekil 10. Kültürel Güçle İlgili Oluşturulan Model

“Ekip çalışması gibi bakılmıyor, kulüp amaçlarından ziyade kişinin kendi başarısı. Kararlar kulübün selameti açısından alınmıyor. Kendi bağlı bulunduğu birimin diğer birimlere göre daha işini iyi yapıyor gibi görünmesi, diğerleri başarısız olursa, bu anlamda insanların çok umurlarında olmuyor.”

“Kendi bünyesinde oryantasyon eğitimi yapıldığını söyleyemeyeceğim daha önceden kulüpte çalışanlar neler yapıldığını aktarıyor **ama oryantasyon gibi standart uygulanan bir şey yok.**”

Görüşmeci 1

“Zaman zaman güven bağına sanki çalışanlar yöneticileriyle sağlayabiliyor, **ama en ufak bir sorunla karşılaşıldığında (örneğin ücretlerle ilgili) bu güven duygusu çok çabuk sarsılacakmış gibi.** Kişisel kaygılardan dolayı bu güvenin sağlanamadığı durumlar oluyor, maddi karşılık boyutu belirli bir süre tolere edilebilir ama orta vadede bu güven duygusunu ortadan kaldıracaktır.”

Görüşmeci 1

“Aslında biz büyük bir amiral gemisinde belirli yerlerde çalışan insanlarız. Bir rota var, başkanın koyduğu rotadır. Geminin içerisindeki kurallara uyulmak zorunda, ortak bir faydada buluşuluyor. Profesyoneller para kazanıp hayatımızı idame ettirmeye çalışsak da günün sonunda ortak bir paydada buluşma tarafı var. Sporun keyifli tarafı, ortak noktada buluşulmasının söz konusu olması. **Koordinasyonlardan bir tanesi kendi içinde koptuğunda yansımalarını çok çabuk hemen alabiliyoruz.** Kulübün para sıkıntısını, elemanın herhangi bir sıkıntısını ertesi gün gazetelerden alabiliyorsunuz. **Bu bir işletmede olan bir şey değil,** sporcudan çaycıya kadar hepsi bir sevgi-saygı içerisinde çalışmak durumunda. Aksi takdirde siz ne kadar biçimsel bir takım işler yapıyor olsanız da, o sevginin olmadığı bir ortamda başarının gelmesi mümkün değil. **Bu kulüplerin ayakta durması başarılarıyla orantılı.** Eğer başarılı sonuçlar alamıyorsanız, ne yaparsanız yapın, ne kadar şirket ne kadar sistemli bir yapınız olursa olsun günün sonunda hiçbir yere varamayacaksınızdır. **Ortak dil oluşturabilirseniz,** bizde oluşmuş durumda, diğer kulüplerde de başlamış durumda.”

Görüşmeci 2

“Oryantasyon tam anlamıyla şuanda yapılmıyor, **çok göz önünde olduğumuz için gelen insanların bir fikri oluyor kulüp hakkında, sadece tanışma, görevi deklare etme ve destek olunması şeklinde yapımız söz konusu.** Diğer tüm arkadaşlara bu kişinin varlığından bahsedilir. Dağınık bir yapıdayız, bu kişinin işe alındığı hakkında bilgi verilir CEO tarafından. Renktaş kimliğinde de olduğumuz için aidiyet hissi içinde bu arkadaşı çok kısa süre içerisinde aramıza alırız, o da olaya çok kısa sürede adapte olur.”

Görüşmeci 2

“Sportif başarı dışında önemli kriterler **liderin duruşu, koyduğu hedefler...** Olumlu anlamda da olumsuz anlamda da etkiliyor. **Alınan kararların uygulanma biçimleri bizler için çok önemli.** Para tabii ki insan hayatında önemli bir şey, zamanında yatması, zamların zamanında yapılması, düzenli olması. **Bazı aksamalar oluyor, ama bunun nedeninin kişisel olmadığı geçmişte yapılan hataların bedeli olduğu ve herkesin bunu ortadan kaldırmak için çaba sarf ettiğini görünce biz de daha duygusal davranabiliyoruz.** Bu Türkiye’de şirketlerde de böyle, eski kurumuma ilk gittiğimde şok olmuştum, ama bugün böyle bir kurum yok.”

Görüşmeci 2

“**Biz meselâ alt yapıda çalışan kişiler olarak kulübe bağlıyız, duygusal bağlılığımız var.** Kulüp için hizmet etmiş kişileriz. Bu diğer kulüplerde de böyledir. Beşiktaşlı olup da Galatasaray’da çalışan çok az kişi bulursunuz. **Yöneticiler, antrenörler belli bir amaç içinde olduğu için herkes uyumlu çalışmak zorunda.** Ortak amaç olduğu için bölümler arası işbirliği sağlanmış durumda. Ama kişisel değerler, herkesin farklı değerleri, beklentileri var, memnun olanlar var, olmayanlar var, memnuniyetsizliğini dile getiremeyenler var, ama belli bir amaç içerisinde çalışmak zorundalar tabi. **Kurum kültürü eskilerden yenilere, böyle bir şey aktarılmıyor, böyle bir şey yok, aktarılmıyor.** Aldıysanız o kültürü, öyle gidiyor, **kulübün kültürü şöyledir, değerleri bunlardır, gelene anlatılmıyor.** Yeni başlayan arkadaşlar geliyor, sen şu işi yapacaksın deniyor, böyle başlatıyor yani, sanmıyorum diğer kulüplerde de yoktur.”

Görüşmeci 3

“Türkiye’deki spor kulüplerinde mecbur artık herkes kulüp yönetimine güven duymak zorunda, karşılığında itiraz etme şansı da yok, neyle ücretlendiriliyorsanız dönem sonuna kadar o ödeniyor. Sportif başarıyla farklı şekilde ücretlendirme söz konusu değil. 2-3 ay ücret ödemiyorlar, hiçbir yönetici ya da antrenörün itiraz etme şansı yok. Diğer kulüplerde de oluyor, **itiraz ederseniz işinizden ediyorlar. İşler başarılı gittiği zaman paralar düzenli olarak yatırılıyor, başarı gelmediğinde kulübün ekonomik durumu yoksa ceza kesiyorlar.** Bu diğer çalışanlara yansıyor, başka işlerde çalışmayan buradan aldığıyla geçinen insanlar var. **Mecbur herkes yönetime güven duymak zorunda.”**

Görüşmeci 3

“Aslında ülkenin sorunu, **örgütlenmeli herkes, fakat anarşiste çıkabilir adınız.** Ben futbol oynarken de başka bir arkadaşımın hakkını savunduğum için kadro dışı kalmıştım. Hepimiz aynı gemideyiz, gazetecilerden tutun esnafına kadar herkes etkileniyor

*başarısızlıktan, sporcular zaten bu bilinçte, bununla muhatap oluyorlar (birliktelik). Kulüp çalışanları da buna dâhil olmalı, kulüp otobüsünü uğurlayanların sayısı ne kadar çok artarsa (çalışanlardan bahsediyorum) bağlılık o kadar artar...**Sizin hakkınızda karar veren adam bu şehrin yarısının sahibi, siz de onu eylemek zorundasınız, raki içiyorsa raki iç, namaz kılıyorsa saf tut.***”

Görüşmeci 4

“Oryantasyon yok, kulüp kültürü geçmişte yapılanlar anlatılarak aktarılıyor. Kıssadan hisse yapmalısın gibi.”

Görüşmeci 4

*“Benim son çalıştığım kulüpte tüm Türkiye’ye göre ücret politikası düşük ama bir gün bile sekmez, önceki kulübümde 10 ay (!) maaş almadım ama alacağımı biliyordum. Bu biraz kişinin dayanma gücüyle de alakalı. **Türkiye’de kulüplerin çok çok azında düzenli yapılır (ödemeler).** Sporculardan performans bekliyorsunuz bir şekilde paraları ödenir, ama çaycısı, aşçısı, temizlikçisi bunların ödemeleri geciktirilmemeli. Benim kulübümde zamanında ödeniyordu ama piyasada ortalama 5 lira ise biz 3 liraya çalışıyorduk, biz de çalışanlara şunu söylüyorduk, 5 lira vaat edebiliriz ama düzenli ödeyemeyiz.”*

Görüşmeci 4

*“Şehir takımı olduğundan dolayı **çalışanların büyük kısmı takımın aynı zamanda destekçisi.** Şehir ve sosyokültürel açıdan uyum var, olumsuzluk söz konusu değil. Bağlılık, aidiyet söz konusu. **Bizim kulüpte yeni gelen çalışanlara eskilerin belirli değerleri anlatması sözel olabiliyor. Gelen kişi ekibiyle geliyor ve ayrıldığında ekipçe ayrılıyorlar.** O yüzden diğerlerini görmüyorlar. Ama böyle bir eğitim olmalı. Tüm departmanlara kişisel gelişimi artırmak amacıyla çalışmalar yapılıyor. Çalışanların kulübe olan güveni çok üst düzeyde. Kişiler maddi ve manevi anlamda sorun yaşamadıklarından gayet memnunlar. Ama tabii şu da var sportif başarının olduğu yerde ödül daha çok oluyor, **ödül sistemi başarıya endekli.**”*

Görüşmeci 5

*“**Bir seçilmişler, bir atanalar, sevdiği için maddi manevi harcama yapanlar bir de şeklen orada görünme mecburiyeti duyanlar var. Böyle bir parçalılıkta kültürel güçle ilgili söyledikleriniz kolay gerçekleşmiyor.** Benim çalıştığım dönemde 25 yöneticiden 3 tanesi ile görüşüyordum. Diğerleriyle sadece sohbet edersiniz. Para verenler, zaman ayıranlar, girişimde bulunanlar 3 kişi... (Kulübün temel değerleriyle çalışanların kişisel değerlerinin uyumu): **Standart bir değerler sisteminden bahsetmek mümkün değil,***

*kişisel menfaatler kulüp çıkarlarının önünde. Kulüpler bir türlü borç batağından kurtulamıyor, en büyük kulüpler bile huzur da bulamıyorlar. (oryantasyon): **Böyle bir uygulama görmedik**, istenilenler söylendi, kişiler yaptı ya da yapamadı, indirekt yollarla denetledik, onların işe ne kadar sahip çıktığını ya da çıkamadığını gördük. Buna göre ya devam etti, ya tasfiye edildi. (güven duygusu): **müsabaka kazanılmışsa müthiş keyiflidir...** Hele içerde kaybedildiyse bir tür ölü evi gibi olur. Ödemelerin düzenli yapılıp yapılmaması konusu var. Kulübün geliri yok, hepsi temlikli, icra konulmuş. Bu nasıl aşıyor, yerel yönetim, personeli keyiflendirdi. 53 kişiyi belediye şirket elemanı kadrolarına geçirerekten hiç olmazsa insanlar evlerine ekmek parası götürebildiler. Mızıkçılık, şikayetler azaldı. **Kulüpdüşliğe yansımaları dersiniz, buraya bağlanmışlar, bir yere gitmemişler, tüm beklentileri kulüp olmuş, kulüp verirse almışlar, vermezse almamışlar.**”*

Görüşmeci 6

*“(Kültürel güç): Ben genelde benimseme, yani bağlı bulunduğumuz mekânı kendi mekânımız gibi görmemiz gerektiğine inanıyorum, çalışanlara da öyle söylüyorum. Ben hep o şekilde çalıştım. Sportif performansa göre üzülüp sevinme de yaşıyoruz biz. İlla çalıştığımız yerin sahibi olamayabiliriz, bir çalışanı da olabiliriz oranın. Sahiplenmeye çalışıyoruz orayı. (Kültür aktarımı): Aktarılıyor diye düşünelim. Başladığımda kulüpteki temel prensiplerle ilgili çok bilgim yoktu, o zamanki amirim bana çok güzel aktardı, ben de şimdi aktarmaya çalışıyorum, onlar da uymaya çalışıyor. (Adaptasyon çalışması): **Hazırda yetişmiş personel bulma sıkıntısının yaşandığı bir sektör spor sektör. Gelenlerin konuyla ilgili zafiyeti ortaya çıkıyor. Onun dışında eğitim dışında bireysel görüşmelerle iş motivasyonu yapmaya çalışıyoruz. Eğitim programları düzenleyemiyoruz ne yazık ki.**”*

Görüşmeci 7

*“(Güven duygusu): Tabii ki sportif başarıdan çalışanlar çok mutluluk duyuyoruz, tabii ama **sadece sportif başarıyla çok güven duyulduğuna inanmıyorum.** Sportif başarısızlık varsa yönetime karşı güvensizlik içine girmezler, çünkü sportif başarı değişkenlik gösterebilir. İnsanlar emek harcıyor, maddi boyut ortaya çıkıyor, aileleri var insanların. **Ücretlerin ödenmemesi evet yönetime karşı negatiflik yaratabilir, verilen sözlerin yerine getirilmesi ve diyaloga bakar personel. Yönetimin var olan sevgi ve saygısına bakar.**”*

Görüşmeci 7

*“Türkiye’deki en büyük eksiklerden bir tanesi de kulüp kültürü. Türkiye’de oluşmamış henüz. Hedefleri, amaçları, taraftarlarıyla bağlantıları, sistemli çalışması olmadığı için henüz, birimler arası işbirliği sağlamak gibi bir olasılığınız eksik. Ben kendim ... üniversitede de öğretim görevlisi olduğum için, kendi departmanımızın kültürünü oluşturma yoluna gittik. Kurum kültürü diye bir şey yok zaten. (yenilere aktarılması) (Adaptasyon): **Bir başkan ve onun yönetimine ait yapıyla çalışıyor takımlar. Başkan gidince onunla birlikte hepsi gidiyor. Yeni başlayanlar sıfırdan, hiçbir dokümanın ne anlattığını bilmeden, yetki devri olmadan, bağlanmaya çalışılıyor.** (Sportif başarı): aslında güven duygusu biraz yönetim kurulu ve başkanla ilgili. Eski yönetimdekiler iyi insanlardı, ödemede sorun olmadı. Fakat sportif başarı çok fazla gelmeyince (genç oyuncular üzerine sistem kurmuştuk, min. 2-3 yıl içinde fayda verecek sistemdi)...”*

Görüşmeci 8

*“Ben alt yapıdan sorumluyum şu anda. Profesyonel A takımının işlerini de yapıyorum ama alt yapı daha yoğun şu anda. **Herkes özveriyle çalışıyor kulüplerde**, bizler deklare ediyoruz, daha iyi olacak diye, motive etmeye çalışıyoruz onları. **Örgüt kültürü** eski çalışanlar tarafından yeni başlayanlara **hemen hemen aktarılıyor. Hiç oryantasyon uygulaması olmadı**, her birimde birer personel çalıştırıyoruz, önceden 2’şer 3’er personel çalıştırılıyormuş. Yapılması gerekenleri öğretmeye çalışıyoruz. **Sportif başarı ve ücretler düzgün ödendiği takdirde güven duygusu oluşuyor, öbür türlü olduğunda (sportif başarı olmadığında) nasıl olsa bunlar gidecekler diye düşünülüyor, paralarımızı er ya da geç yatarsalar da, güven duygusu kalmıyor insanlarda. Şu an bizim kulübümüzde de yaşıyor bu durum, çoğu spor kulübünde kurumsallaşma yok yani, onu söyleyeyim size.**”*

Görüşmeci 9

*“Çalışanlarımız zor konularda bile hemfikir olabiliyor, toplantılarımızda kaba tabirle kavga bile ederiz, ama dışarıda el ele kol kolayızdır. Kulübe karşı duygusal bağlılık söz konusu. Kulübün oluşumu başka bir kulüpten geçiş olduğu için oradaki tüm personel ve teknik ekip geçişi olduğu için öncelikle lidere, sonra da kulübe bağlılık var. Uyumlu ve temel değerlerimize sahip çalışanlar. **Oryantasyon eğitimimiz var**, teknik ekip için 1 hafta, yöneticiler için 15 gündür.”*

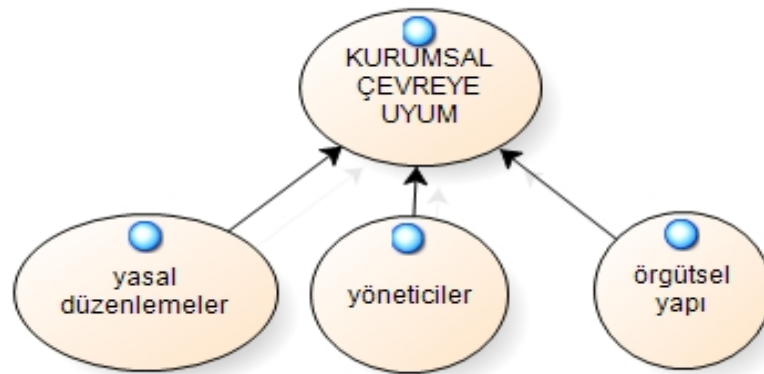
Görüşmeci 10

3.8.3.6. Kurumsal Çevreye Uyum

Türkiye’de spor kulüplerinin kurumsal çevreleri oluşturan önemli kurumlar bağlı buldukları federasyon (Türkiye Futbol Federasyonu – TFF), UEFA, FİFA’dır. Kurumsal çevreye uyum faktörünü araştırırken kulüplerin, uluslararası normlara (kurallara) göre hareket edip etmedikleri, ilişkili oldukları kurum ve kuruluşların (UEFA, FİFA) kurumsallaşma beklentilerine uyum sağlayıp sağlamadıkları, sektördeki öncü kulüplerin uygulamalarını kendilerine adapte etme çalışmalarının olup olmadığı sorulmuştur. Öne çıkan başlıklar şu şekildedir;

- UEFA ve FİFA’nın mali konularda yaptırımlarının (ceza verilmesi, turnuvalara almaması, Spor Toto, şans oyunları gelirlerine el konulması) mali kriterlere uymayı zorunlu hale getirmesi
- Profesyonel yöneticilere ihtiyaç duyulması
- Avrupa’da vergi mevzuatının farklı olması
- Avrupa’daki öncü kulüpleri izleme konusunda bütçe sıkıntısı yaşanması
- Kurumsallaşma çalışmalarının yapılması
- Diğer kulüplerin sponsorluk, tesisleşme, alt yapı organizasyonu, tribün kontrolü, pazarlama, oyuncu dağılımı alanlarında incelenmesi

Kulüplerde kurumsal çevreye uyumun olması ya da korunmasıyla ilgili sorunlar, verilen yanıtlar analiz edildiğinde şekil 11’deki gibi modellenmiştir.



Şekil 11. Kurumsal Çevreye Uyumla İlgili Oluşturulan Model

“Belirli konularda sağlamamak durumunda bırakılıyorlar (UEFA mali fairplay, kendi turnuvalarına almıyorlar). Standarda oturmaları gerekiyor kulüplerin, profesyonel yöneticilerin göreve gelmesi gerekiyor. Yavaş yavaş başladı, biraz da yol alındığını söylemek mümkün.”

“Uygulama boyutunda yurt dışındaki gelişmeleri takip etmek, onları buralara aktarma konusunda bir şeyler yaptığımızı söyleyebilirim.”

Görüşmeci 1

“Etmek zorundayız, UEFA kriterleri var, uymadığımızda cezalandırıyoruz. Her kulübün yapması gereken bir şey bizde maximum düzeyde uygulanmaya çalışılıyor.”

Görüşmeci 2

“Tabi tabi, örnek aldığımız bazı Avrupa kulüpleri var tabi ki. Özellikle Alman kulüplerinin yapısı önemli, sponsorluk yapısı bizim için önemli ama unutmamak gerekiyor ki Avrupa’daki ticari anlayış Türkiye’dekinden farklı, beklentiler ayrı, Türkiye’de sponsorluk reklam anlaşması niteliğinde. Sponsorluk dendiğinde size karşılığı olmayan paralar verilmiyor, kulübümüzün adı mevcut mecrada kullanılmak isteniyor, bu anlaşmalar mile dönmüş durumda. Avrupa’da vergi mevzuatı da farklı olduğu için, biz de sadece yapısal anlamda nasıl bir ilişki silsilesi kurduğu noktasında feyiz alıyoruz. Tarihinin en yüksek sponsorluk gelirini kazanmış durumda kulübümüz.”

Görüşmeci 2

“Zaten Süper Lig takımları UEFA kurallarına uymak zorunda. Kulüpte çalışan kişiler maaşlarını düzenli olarak alabiliyor mu, borcu var mı, mahkemelik olmuş mu? UEFA kupalarına, Avrupa maçlarına gidemiyor. Bizim kulüp kriterleri almış durumda, birkaç borcu vardı onları ödedi. Bizde başka bir kulübü örnek alma durumu yok, önceki yönetimden büyük borçla devraldılar. Alt yapı olarak Avrupa’daki kulüplerin uygulamalarını örnek almaya çalışıyoruz ama biraz bütçeyle ilgili, büyük kulüpler belki yapabilir ama Anadolu kulüplerinin gidip inceleme şansı olmuyor.”

Görüşmeci 3

“UEFA kriterleri getirdi diye bu yapıya dönmediler, çok uzun yıllardır yıllık bir başkan vardı, sanki UEFA kriterlerine örnek bir yaklaşımı vardı, zamanında ödedi, hiçbir sıkıntı yaşatmadı ödemelerle ilgili. Ama önceki kulüpte son ana kadar bekliyorlardı, maalesef ki bu vardı.”

Görüşmeci 4

“UEFA ve FİFA’nın belirli kriterlerinin, en rahat kulüplerinden birkaçından biriyiz. Kurumsallaşma açısından çalışmalar yapılıyor. UEFA’nın 161 sayfalık kurumsallaşma rehberinde 80 sayfalık kısım finansal kriterlerle ilgili.”

Görüşmeci 5

“Sponsorluk konusunda en çok sponsoru olan kulübüz (Türkiye’de). Belirli modellere

bakılıyor (Amerika, İngiltere). Sponsorluk olmazsa olmaz bir unsurdur. Birçok sponsor Türk futbolundan çekilmeye başladı, biz bu konuda şanslıyız.”

Görüşmeci 5

“UEFA kriterlerinde mali, idari, denetim gibi boyutlar var, bir kısmı sağlanıyor. Geçmiş yönetimlerden kaynaklanan öteleme operasyonları var, ulusal federasyon faaliyetlerine de yansıyor. Spor Toto, şans oyunları gelirlerinize el konuyor. Böylelikle de kriterlere ne kadar uyup uymadığınız ortaya çıkıyor. Kulüpleri borçlandır git, iyi olmuyor yani. Galatasaray da bile kongreye gidildi, ama mali şey yok. Alt liglerde, Anadolu kulüplerinde daha çok görülüyor bu durum, ciddi anlamda daralma sıkışma var kriterlere uyulmadığından. Kriterleri bize uyduracaklar, siyasiler bulaşmak istemiyorlar. Yeni spor yasası, olimpiyat komitesinin öncülüğünde toplantılar var. Ya biz bunları yasalaştıracamız, belki bir dönem sıkıntı çekilecek ama sonra rahatlama olacağını düşünüyorum. (Öncü kulüp): Tabii inceledik bunları. Tesisleşme, alt yapı organizasyonu, tribün kontrolü konusunda. Pasolig uygulamasına karşı çıkılmasına bir türlü anlam veremiyorum. Olayların sebebi, taraftar gruplarının liderlerine ücretsiz davetiye verilmesi, onların da bunları nakde çevirmesi. Biz bütün taraftar gruplarına bu desteği kestik fakat dönemin siyasilerinden kaynaklanan fiili durumlar ortaya çıktı. Bir taraftar grubunun desteklemesiyle 6 kişi yaralandı, bir kişi öldü. Bunun sporla hiçbir alakası yok. Biz bunları devam ettirebilseydik bu tür şeyler engellenebilirdi... Başkanın eşinin arkadaşlarının maça gelmesi, gişelerden bilet alınarak maça sokulmaları. Hâlbuki çok rahat protokole oturabilirlerdi. Ama başkan buna uymuştu. Ama bu durum başkanı orada tutmadı, çünkü başka şeyler isteniyor.”

Görüşmeci 6

“Bağlı olduğumuz kurumlar UEFA ve FIFA, beklentilerini talimatlarla gönderiyorlar, bu yüzden kulüpler istemeseler de, mecburen uyuyorlar diyelim artık. (Öncü kulüp): Süper Lig’deyken pazarlama konusunda en uygun modelin Trabzonspor (Anadolu kulübü olduğu için) olduğuna karar vermiştik, 1 haftalık ziyaret gerçekleştirdik, uyguladık modeli.”

Görüşmeci 7

“Genelde Türkiye’de henüz UEFA kriterlerini aşabilen kulüp olduğunu sanmıyorum (tüm kriterlerden bahsediyor). Yıllarca Barcelona kulübü ilişkiler içinde bulunduğum bir kulüptü. Barcelona’nın bir kısmını adapte etmiştim. % 50 Katalan, %30 İspanya Bölgesi, %20 dünyadan. Bu %20’nin %50’si de alt yaş guruplarından gelecek. Bir de Dortmund

modelini uygulamaya çalıştık (oyuncu dağılımı açısından).”

Görüşmeci 8

“Sağlıyoruz, çünkü futbol federasyonu, kulüpler, kulüp lisanslama alıyorlar. UEFA ve FİFA’nın kulüplere şartları, o şartlara uyma zorunluluğu oluyor, o yüzden uyuyor kulüpler. (Öncü kulüp): Tabii tabii zaman zaman yapıyor, özellikle alt yapı çok önemli, diğer kulüplerin alt yapılarıyla ilgili nasıl çalıştıklarının araştırması yapılıyor tabii ki.”

Görüşmeci 9

“Evet, UEFA standartlarına göre hareket ediyoruz, kurumsallaşma üzerine de bu şekilde çalışma programımız mevcut. Türkiye’de kulüplerin yönetsel bazda verimli çalıştığını düşünmüyoruz, yurt dışındaki kulüpleri (FC Köln) tespit edip onlarla ilgili kendi kulübümüze uyarlama çalışmaları yapıyoruz.”

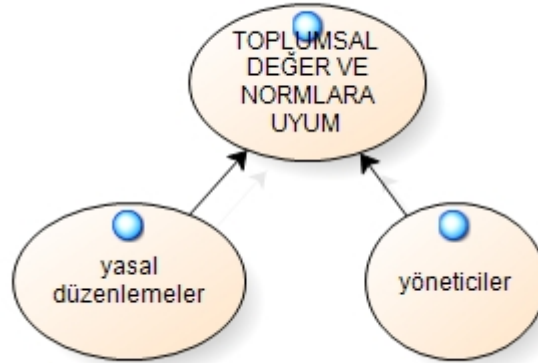
Görüşmeci 10

3.8.3.7. Toplumsal Değer ve Normlara Uyum

Toplumsal değer ve normlara uyum alt boyutu “Sizce kulübünüz, bugüne kadar her türlü faaliyetinden doğan sonuçların sorumluluğunu üstlendi mi? Örnek verebilir misiniz?” sorusuna verdikleri yanıtlarla değerlendirilmeye çalışılmıştır. Görüşmecilerin yanıtlarından derlenen başlıklar şu şekildedir:

- Sorumlulukların kısmen yerine getiriliyor olması
- Yaptırım sahibi kurumlara (mahkeme, federasyon) şikâyetlerin olması
- Maddi yaptırımlar nedeniyle sözleşme şartlarına uyulması

Kulüplerde toplumsal değer ve normlara uyumun olması ya da korunmasıyla ilgili sorunlar, verilen yanıtlar analiz edildiğinde şekil 12’deki gibi modellenmiştir.



Şekil 12. Toplumsal Değer ve Normlara Uyumla İlgili Oluşturulan Model

*“Genelleme yaparak cevaplarsam, zaman zaman normal kulüp yönetiminin dışında bazı şeylerle karşılaşılıyor. Bir kulüp başka bir kulüple birleşmeye karar vermişti, yönetsel anlamda bazı sözler verilmesine rağmen, bir kısmı tutuldu, bir kısmı tutulamadı. **Kısmen bu sorumlulukların yerine getirilemediğini söyleyebilirim.**”*

Görüşmeci 1

“Sözleşmeler tamamen hukuka uygun şekilde yapılıyor.”

Görüşmeci 5

*“Bazılarında sorumluluk hissedildi, sporcu sağlığı konusunda meselâ. Ama sporcuların maddi sorunları karşısında federasyona havale edildiyse, demek ki sıkıntı var. Tüm yöneticiler para vermiyorsa bunları aşamıyorsunuz. **Özellikle geriye dönükten kaynaklı şeyleri mahkemeye, federasyona yönlendiriyorsunuz, bu da kurumsallaşma anlamında eksiklerin olduğunu gösterir.**”*

Görüşmeci 6

*“Artık UEFA, FİFA üzerine düşen her türlü sorumluluğu kulüplere mal ediyor. **Bir nevi iş kanunu gibi, önceden yöneticiler benden öncekiler yapmış diyebiliyordu, ama artık yaptırım gücü UEFA ve FİFA’da var.** Daha önceki senelerden yabancı oyunculara borçlarımız vardı, dava açtılar sporcular, ödedik.”*

Görüşmeci 7

“Başkandan örnek vermek lazım, takım 9. oldu, beklentileri karşılayamadı diye istifa etti. Daha 1,5 senesi vardı önünde. (araştırmacı: böyle bir taahhütte bulunmuş muydu peki?) yok, baskılara dayanamadı, erken seçim kararı aldı.”

Görüşmeci 8

*“Evet, üstlendi ve üstlenecektir. **Sporcu sakatlandığında tüm hastane masrafları karşılanır, futbol hayatının bitmesi durumunda kendisinde kulüpte iş olanağı sağlanır.**”*

Görüşmeci 10

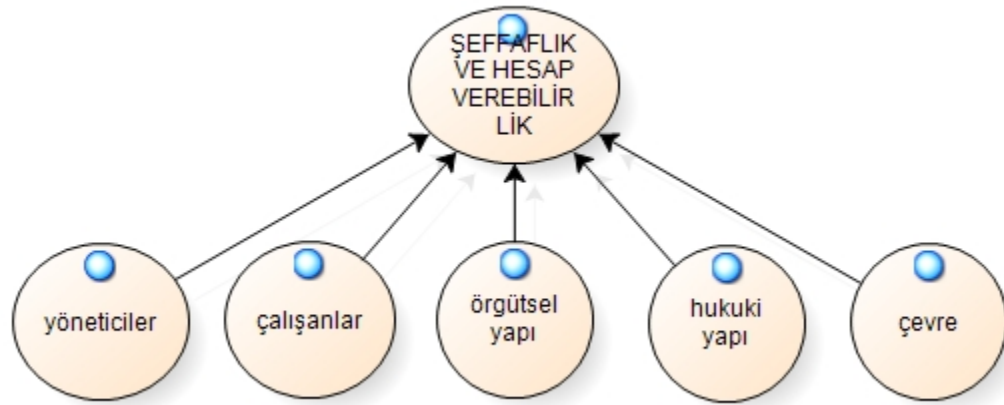
3.8.3.8. Şeffaflaşma ve Hesap Verebilirlik

Kulüplerin çalışanlarına ve paydaşlarına (hissedar, taraftar, kamu kurumları vs.) karşı açıklayıcı olması, faaliyet sonuçlarının bir dış denetçiye (yeminli mali müşavir, denetmen vs.) söylenenden farklı olup olmaması, verdikleri taahhütlere uyması, uymaması durumunda bunun sebebi olan iç ve dış çevre unsurları, hissedarlar/yöneticiler ile kan bağı ilişkisi ya da yakınlığı olan kişilerin işe alımında, her aday için geçerli olan standart değerlendirme kriterleri uygulanabilirliği soruları şeffaflaşma ve hesap

verebilirlik alt boyutunu değerlendirmek üzere görüşmecilere yneltirmiştir. ne çıkan konu başlıkları şu şekildedir;

- Şirket olan kulüplerin (denetlendikleri için) daha Şeffaf olması
- Şirket yapısı olsa dahi uygulamada farklı yöntemlerin benimsenebilmesi
- Kulüplerin verdiği taahhütlerin üst kurum kararlarından etkilenmesi
- İŞe alım sürecinde kan bağı/yakınlık durumuna da bakılması
- Şirket yapısında olmama nedeniyle yapılan bazı ayarlamaların kulüpleri zarara sokması
- Anadolu kulüplerinin kurumsallaşmak istememesi
- Hatırı sayılır kişi ve kurumları idare etme politikası
- Denetlenme konusunun (başkan tarafından) hesap verme olarak kişişel algılanması
- Kulüplerde alışanlara makbuz karşılığı ödeme yapılması
- Yöneticilerin kontrolü elde tutmak adına güvendikleri kişileri istihdam etmesi
- Kan bağı/yakınlık nedeniyle istihdam edilen kişilerin niteliksiz oluşunun kurumsal yapıya zarar vermesi
- Kamuoyuna beklediklerinin dışında Şeffaf olarak aktarım yapıldığında idari ya da politik tepkiler alınması
- Durumu iyi göstermek adına yapılan açıklamalardaki taahhütlere uyulamaması
- Kulüplerin açık noktalarından yararlanmak isteyen kişi ve kurumların olması
- Kulüplerde belli problemlerin (finansman, idari vb.) belli kişiler tarafından çözüleceğine inanılması
- Giderlerin gelirlerden fazla olmasının taahhütlere uyulmasını engellemesi
- Dernek yapısında açıklama zorunluluğu olmadığından bazı kalemlerin üstlerinin örtülmesi
- İyi planlama yapılmaması (kısa vadeli, anlık kararlar)
- Kulüplerin medya baskısı altında olması

Kulüplerde Şeffaflaşma ve hesap verebilirliğin olması ya da korunmasıyla ilgili sorunlar, verilen yanıtlar analiz edildiğinde Şekil 13'teki gibi modellenmiştir.



Şekil 13. Şeffaflaşma ve Hesap Verebilirlikle İlgili Oluşturulan Model

“Şirket olan kulüpler Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP)’a açıkladıkları için, denetimden geçiyorlar, çok fazla bahsedilenin dışında bir şey olabilmesi söz konusu değil. Derneklerde yönetim kurullarının hesap vermesi gerektiğinden çok fazla bir şey yapabileceklerini zannetmiyorum.”

Görüşmeci 1

*“Genelde güncel bir olay: yabancı oyuncularla ilgili kısıtlama geldi, kulüpler birliği, federasyona bir karar alıp bütün kulüplerin kararıdır diye iletmeye çalışıyor, fakat bu zaman zaman etkili olabiliyor, bazen de etkili olamıyor. **Kulüplerin verdiği taahhütler üst mevkideki kurumların kararlarından etkileniyor.**”*

Görüşmeci 1

*“Bu aslına bakacak olursanız bir takım yerlerde farklılık gösterebiliyor. Bazen öyle görevler var ki donanımına gerek yok (kenarda top toplayan çocuklardan bahsediyorum), **ama eğer bir profesyonelseniz, birinin tanıdığı olsanız dahi, bir işe alma prosedürü var, bir takım mülakatlardan geçmeniz gerekiyor, ilgili olduğunuz alanla ilgili deneyimleriniz sorgulanıyor.** Geçerli bir şey alırsanız işe girmeniz gerçekleşiyor. Eksiklik varsa rapor ediliyor, **aşağıdan olumsuz bir karar çıkıyorsa üst taraf buna riayet ediyor, kendi yakınlarına bunu anlatıyor.** Çünkü günün sonunda ne olursa olsun camiaya karşı sorumlu olunduğu için çok hassas davranıyorlar. (araştırmacı) işe alım, işten çıkarma sürecinde çalışanın bağlı olduğu yönetici söz sahibi demek ki? - tabii, tabii.”*

Görüşmeci 2

*“Tabii ki işlevsel anlamda ufak tefek farklılıklar gösterse de SPK’ya bağlı olduğumuz için **denetleniyoruz,** kendi bağımsız denetim kurullarımız var, yılın 250 günü denetçileri*

görebilmeniz doğal, son derece şeffaf olduğunu düşünüyorum. Tabii uygulamalarda farklı yöntemler benimseniyor olabilir ama sonuç önemli, o sonuca giderken de, denetleme bizde hat safhada diyebilirim.”

Görüşmeci 2

*“Faaliyet raporu 6 ayda bir yayınlanıyor, bunda da şey var, **kulüpler nasıl ayarlıyorsa gelirlerle giderler eş.** Mükemmel, yani kuruşu kuruşuna tutar. **Sporcuya bu kadar veriyorsun, senin gelirin o kadar değil ki.** A.Ş.’lerde biraz daha farklı, her aldığına belirtmek zorunda, diğer kulüplerde böyle bir şey yok. Keşke tüm kulüpler A.Ş. olsa. Başkanın tekelinde. 1000 TL’lik alıyor, 3000 TL diyor. **Nasıl aklıyorsa parayı bunu yapan çok kulüp var bu tür şeylere başvurup kulübü zarara sokan yöneticiler var Türkiye’de.**”*

Görüşmeci 3

*“(taahhütler): Kulüp ücretler konusunda iyi kötü yerine getirmeye çalışıyor, **dikkat ederseniz Anadolu kulüpleri çok da fazla kurumsallaşmak istemiyorlar. Paralarını açıklamak istemiyorlar. Kurumsallaşmada gelir belli gider belli.** Ama Anadolu kulüplerinde bu belli değil yöneticiler para konusunda nemalanıyor mu, bunu demek istemiyorum ama kurumsallaşmaya Anadolu kulüpleri karşı. **Anadolu kulüpleri A.Ş. olduğunda başkan bulamazsınız herhalde. Her şey şeffaf olacak, bildirmek zorundalar her şeyi, şimdi anlaşmalar bilinmiyor yani.**”*

Görüşmeci 3

*“(geçerli kriterler, yakınlık nedeniyle işe alım) **her ikisi de oluyor, kulüpler uyandı, işin ehli insanlarla çalışmak istiyorlar.** Fakat bir de idare etme politikası var, **siz işinizde profesyonelseniz, sizi tatmin edici bir rakamla çalıştırıyorlar. Şu kişinin çocuğu yanınızda dursun, kırmayalım.** Nasıl olsa stajyer gibi ücret alacak. Ya da bir sporcuyu alt yapıya alırken **"ha 24 ha 25 kişi, ne olacak, düz koşu yapar"** diyor. Ankara kulüplerinde çalışırken çok fazla bürokrat, bakan çocuğu geliyordu, biz de bünyeye almıyorsak maalesef bir altımızdaki antrenörlerin adını kullanarak, kötüleyerek devre dışı bırakıyorduk.”*

Görüşmeci 4

*“Biz hiçbir zaman elden ödeme almadık, başkanımız hiç vergi kaçırmamış, tamamen şeffaf, tüm ödemeler yazılı, banka aracılığıyla aldığımız için vergiler kesiliyor, onun haricinde kendisini denetletir mi, belki devlete denetletir. **Bir başkasına hesap verme anlamında yapmaz, biraz daha başkan endekslidir, Fenerbahçe’de de aynısı vardır. Bir***

önceki kulübüm A.Ş. idi ama bunu yaparken de, dürüst yapmıyorlar. (araştırmacı: yapısal ikilik) evet oluyor, benim kulüpte üç kağıt hiç yok ama hesap vermek de yok. Çalıştığım birçok kulüpte makbuz karşılığı para aldığım oldu.”

Görüşmeci 4

“Tam tersi genelde insanlar ayrıldıkları kulüpler hakkında kötü şeyler söylerler, tam tersi, verdiği taahhütlerden fazlasını yapıyor. Son sene 1000 TL fazla ödeme yapıldı, başkanım fazla para yatmış dediğimde, sana zam yaptım dedi başkanımız. İşgörene değer verme anlamında önemli, başka kulüplerde anlatılan şeyler bizde yapıldı, hiç kimse bahsetmedi bile bundan. Ama görüyorum ki ... Kulübünde yapılıyorsa değer görürdü, orada da baştaki adamın yeter demesiyle alakalı.

Görüşmeci 4

“(İşe alım kriterleri): her kulüpte olduğu gibi yöneticilerin ya da kişisel referansla da işe giren, ya da burayla hiç alakası olmayan başka şehirde yaşayanların da işe alındığı oluyor.”

Görüşmeci 5

“Kulüpteki her türlü harcama bir şekilde denetleniyor. Dışarıdan bir kurum denetliyor. Yapılan her kontrat olsun, her şey şeffaf bir şekilde paylaşılıyor.”

Görüşmeci 5

“Kulüp verdiği taahhütlere uymak zorunda kalıyor zaten. Dernekler yasasına göre yönetiliyor.”

Görüşmeci 5

“Uygulanmıyor, burada yöneticiler içeriği dinlemek, görmek koklamak adına kendilerine yakın buldukları ya da kan bağı ilişkileri oldukları kişileri bir yerlere getirmeye çalışıyorlar, böylece kontrol edebileceklerini zannediyorlar, ama bu kişiler niteliksiz olduklarından yaptıkları işi de ağızlarına yüzlerine buluşturuyorlar, kör topal giden kurumsal yapı bundan zarar görüyor.”

Görüşmeci 6

“Sportif A.Ş. olmadığımız için dış denetleyici yoktu. Kamuoyuna karşı şeffaf olduğunuz zaman bir takım siyasi ya da idari tepkiler olabilir. Bunu aşmak için, kamuoyuna yuvarlak, onların duymasını istediği şeyleri söylüyorsunuz. En kısa zamanda ödemeleri yapacağız diyorsunuz ama yapamıyorsunuz. Kulüplerin boşlukları var, bu boşluklardan yararlanmak isteyen kişi ya da kurumlar var, bunu engelleyemiyorsunuz. Bu yüzden sizin finansmanla ilgili sorunlarınızı çözen bir kişiye

ulaşıyorsunuz. Gerçek kişilere ulaşamıyorsunuz, o kişiler onu nasıl çözüyorsa çözüyor. İdareyle ilgili tasarruflarda da öyle, bir kişiye ulaşıyorsunuz, o kişi çözüyor. Bu anlamda şeffaf yönetimlerin olduğuna ben inanmıyorum, hâlâ kasalar var, kara kutular var.”

Görüşmeci 6

“Yakınlık nedeni ile işe alma ne yazık ki oluyor, fahri yöneticilerin (dernek statüsü yüzünden) bu işlerin daha kolay yapılabilceğini düşünerek, böyle istekleri olabiliyor.”

Görüşmeci 7

“(Şeffaflaşma): dernek statüsü ve şirkete göre gerektirdiği bazı yasalar var. Şirketler şeffaf olmak zorunda, hissedarları var. Derneklerde yazılı olarak sunma gerekliliği var. Belli bir oranda şeffaf ama genel anlamda çok açıklayıcı olmayan, üstü örtülen konular var. Duyumlar alabiliyoruz, sıkıntılarımız var. Dernek olan kulüplerde açıklama zorunluluğu olmadığı için siz yönetimdeyken bilinmeyebilir, sonra ortaya çıkar.”

Görüşmeci 7

“Taahhütlere uyduğumuz ve uyamadığımız dönemler oluyor, genelde uymaya çalışıyoruz. Ama uyulmadığı dönemler de var. Harcamalar gelirlerin üstünde olduğu için uyulmayabiliyor. Burada iş ahlakı ortaya çıkıyor bence. Planlama hem iyi yapılmıyor, hem de kısa vadeli, anlık yapılıyor.”

Görüşmeci 7

“(akrabalık, kan bağı ilişkisi; işe alım) uygulanmaz.”

Görüşmeci 8

“Valla başkanın bütün kulübü özel bir denetçiye denetlettirip bütün hesapları ortaya çıkarttığını söylüyorlardı. Genelde 3 ayda bir toplantı yapıp, kulübün gidişatı hakkında fikir veriyorlardı.”

Görüşmeci 8

“Genelde olan hep medya baskısı. Bu baskıya göre çeşitli senaryolar ortaya çıkabiliyor, erken bitebiliyor, devam edebiliyor. Başarıya endeksli bir yapı. Ne devletin yaptırım gücü, ne de bir sistem var. Bu kaosun içerisinde çıkan sonuç da böyle oluyor.”

Görüşmeci 8

“(dış denetçi): denetleniyor, aynı olmak zorunda. Şeffaflaşma var, başkanlar her demaçlerinin arkasında duruyorlar.”

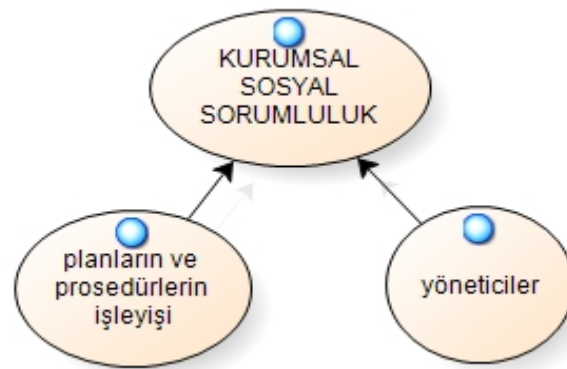
Görüşmeci 9

3.8.3.9. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumsal sosyal sorumluluk alt boyutunu irdelerken görüşmecilere kulüplerin uzun vadeli stratejik planlarını yaparken toplum refahını göz önünde bulundurup bulundurmadıkları ve kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin neler olduğu, bunların raporlanıp raporlanmadığı sorulmuştur. Öne çıkan başlıklar şu şekildedir;

- Projelerin planlanması ancak verimli olarak işlememesi
- Projelerin raporlandırılmaması
- Uzun vadeli stratejik planlar henüz yapılmıyor olması
- Borçların ödenmesi planının stratejik planda yer alması

Kulüplerde kurumsal sosyal sorumluluğun olması ya da korunmasıyla ilgili sorunlar, verilen yanıtlar analiz edildiğinde şekil 14’teki gibi modellenmiştir.



Şekil 14. Kurumsal Sosyal Sorumlulukla İlgili Oluşturulan Model

“Bu tarz planlamalar yaparken bir bileşen olarak o ortaya çıkıyor, ama uygulamada ne kadar sağlıklı işliyor çok emin değilim. Eğitim kurumları, akademilerle yetenek seçimi konusunda irtibata geçilmeye çalışılıyor, fakat uygulamada çok verimli olarak işlemiyor.”

Görüşmeci 1

“Kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin raporlanmasıyla ilgili bilgim yok, belirli ziyaretler yapılıyor, düzenli ya da periyodik midir, o konuda çok evet diyemem.”

Görüşmeci 1

“Özel bir rapor olduğunu zannetmiyorum, arşivleniyor diyebilirim. Bu arşivlerden insanlara zaman zaman gerekli görüldüğü durumlarda sunumlar yapılıyor.”

Görüşmeci 2

“Uzun vadeli (stratejik plan) ilk defa bu gelen yönetimde gördüm, kulüp tesis yapmak

*için alan arıyor, alt yapı tesis olarak yetersiz olduğu için, bir plan oluşturup, sahaları düzenleyip, açmayı planlıyorlar. Sementin insanlarıyla yürüyüş parkuru, spor yapmasını sağlamayı hedefliyor ama onun haricinde **uzun vadeli stratejik plan borçları ödemek. Projeler yapıyorlar, futbolcular okullara gidip, kaynaşma oluyor, kulüp sürekli gerçekleştiriyor. Sadece fotoğraflarla raporluyorlar, ekstra bir dosya olacağını zannetmiyorum. Anadolu kulüplerinin sosyal sorumluluk projeleri yok, farklı branşlarda bir projesi olsun gelir sağlayıcı bir şeyler... Hep hazır yemeye alışmışlar, bildiğim kadarıyla Fenerbahçe kulübü yapıyor, futbol okulları açıyorlar (Fenerli değilim ama...). Bizim kulübün yapmış olduğu projelere destek vermek, öyle bir şey yok, bazen engelli arkadaşlar tesislere gelip sporcularla sohbet etme şansı buluyor.***”

Görüşmeci 3

*“Alt yapı dendiğinde tüm liglere en fazla oyuncu yetiştiren kulüp kesinlikle benim kulübümdür. Bize gelen oyuncularla şehrimizin kültürel dokusuyla ilgili yerlere gidip, fotoğraflar çekildi. Devletten ve belediyeden hiçbir destek almıyor, kendi öz kaynaklarıyla bu noktaya gelmiş bir kulüptür. Sadece oyuncu yetiştirip satma dışında sorun yaşıyor, artık reklamlar, sponsorlar var. 80 yaşında bir başkan var. (araştırmacı: eski kuşak yönetici) **Profesyonel yöneticiler çok yok, yöneticileri idare eden yöneticiler var bizde, hep idare ediyoruz.**”*

Görüşmeci 4

*“**Kurumsal sosyal sorumluluk projeleri yapıyor ama raporlanmıyor. Kurumsallaşma açısından gerekli. Yöneticiler bunları angarya olarak görüyor, 3 yıl sonra bunlar ne ya deyip, yırtılıp atılıyor.**”*

Görüşmeci 4

*“Belirli prensipler olmalı kurumsallaşmada. **Kulüpler tamamen şahsi çıkarlara hizmet eden, tek adamcılık, bir gruba ait olma aşamasına geliyor. Taraftarları düşünüp onları memnun etme planları olduğunu düşünmüyorum, onların refahını düşünen kulüp yönetimleri uzun vadeli planlar yapıyor olmalı. Kulüplerin taraftar refahını düzenlediklerini düşünmüyorum, bu konuda da oldukça geride olduklarını düşünüyorum.**”*

Görüşmeci 5

“Raporların tutulup tutulmadığı konusunda bilgim yok, zaman zaman çalışmalar yapılıyor.”

Görüşmeci 5

*“Futbol ekonomik olarak sınıf atlamada, statü kazanmada önemli bir unsur. Özellikle eğitim ve gelir durumu düşük kişilerin futbol oynadığını görürsünüz, bu kişiler için bir kurtarıcı olarak görülür. **Toplumsal fayda hedefleri olmalı ama olmuyor.** Açık denizlere çıkamıyor kulüpler, kanallarda dönüp duruyorlar. Kaynakları meşru olan, sponsorluğu üstlenen kuruluşun meşru bir zeminde bulunması bunları yaptırtabilir. **Zemini kaygan ya da flu olan şirketler tarafından desteklenince olmuyor.** Böyle olunca bazı şeyler kişisel bazda oluyor. Simit peynirle çocukları geçiştirmek olmaz.”*

Görüşmeci 6

“Çok toplum refahını artıracak çalışmaların yapıldığına inanmıyorum. Genelde kısa vadeli var olma savaşı içinde kulüpler. Kulüplerin bu noktaya geldiğine inanmıyorum. Toplum refahını artırabilmeyi düşünecek duruma geldiğine inanmıyorum kulüplerin.”

Görüşmeci 7

“Toplum refahının artırılmasında bir ... projesi vardı. Yerleşkelerin düzenlenmesi, park alanları, oyun sahaları yapılması. Belediyenin çok önemli bir etkisi vardı.”

Görüşmeci 8

*“Sportif başarı tanımı, daha çok tesisleşme çok önemli kulüplerde, tesis olduğu sürece her türlü başarı elde ediliyor. Alt yapı, profesyonel takım, istihdam daha çok oluyor. Gençlik Spor Bakanlığı ve belediyenin ortak yaptırdığı tesisler cüzi miktarlara kiralanıyor. **Çok sosyal sorumluluk projemiz yok** (gülüyor). MEB, GSİM ve kulübümüz, 3 büyük kurum ortaklaşa bir protokol imzaladık. 2005 doğumluların yetenek taraması yapılacak, alt yapıya futbolcu kazandırmak hedefimiz.”*

Görüşmeci 9

*“Evet kesinlikle bulunduruyoruz, kulübümüzün adı üstünde futbol sosyal girişimidir. Örneğin Soma faciasında spor okulu ve ücretsiz malzeme desteği, lösemili, down sendromlu çocuklarla ilgili girişimler var. Koruluğumuz var, her sporcu bir ağaç dikeyor. **Bununla ilgili birimiz (sosyal etkinlikler) ve yöneticisi var.** Sporcular için de tiyatro, sinema, paintball...”*

Görüşmeci 10

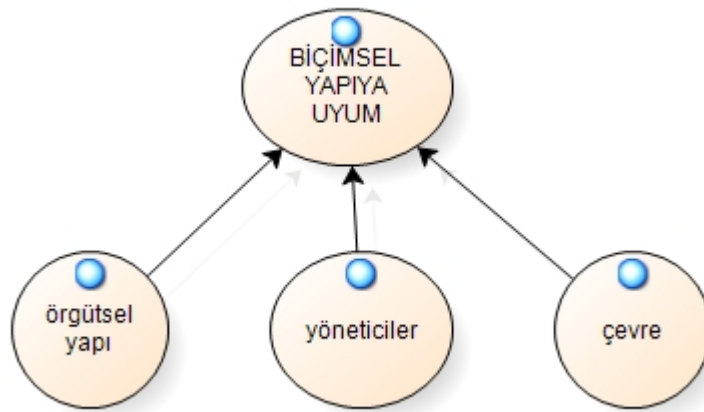
3.8.3.10. Biçimsel Yapıya Uyum

Araştırmada görüşmecilerden biçimsel yapıya uyum alt boyutunu; biçimsel faaliyet yapısı, biçimsel organizasyon yapısı ve profesyonelleşme boyutlarında sorulan organizasyon şeması, yazılı görev tanımları, kayıtlar, raporlama sistemi, sürdürülebilir politikaların olması, terfi politikası, standart kriterler, yeteneklere göre terfi sistemine

uyumu değerlendirerek yanıtlamaları istenmiştir. Görüşmecilerin değindikleri konular şunlardır;

- Kurallara uyulmadığında maddi cezalar var
- Kayıt, raporlama sisteminin yeni uygulanmaya başlamış olması
- Kulüplere dışarıdan (siyasi, maddi gücü olan yöneticiler tarafından) müdahaleler olması
- Yönetim ya da ilgili yöneticinin değişmesinden dolayı yarım bırakılan işler olması
- Yazılı görev tanımlarının olmaması
- Düzenli denetim sisteminin olmaması
- Alt yapıda işlerin iyi gitmesinin üst yapıya bağlı olması
- Kişilere yetki verilmesi
- Sadece süper ligin profesyonel olarak algılanması
- Yönetimlerin sık değişmesi
- Görev tanımı bulunmadığında yapılan işlerin de denetleneceği standartların olmaması
- Birim koordinatörlerinin bireysel terfi sistemi belirlemesi (kurumsal tanımların olmaması)
- Terfi sisteminin kulüplerdeki düşük eğitim düzeyinden etkilenmesi
- Alınan kararların sürekliliğinin kaynak sağlanmasıyla ilgili olması

Kulüplerde biçimsel yapıya uyumun olması ya da korunmasıyla ilgili sorunlar, verilen yanıtlar analiz edildiğinde şekil 15’teki gibi modellenmiştir.



Şekil 15. Biçimsel Yapıya Uyumla İlgili Oluşturulan Model

“Çalışanlar uyum sağlıyorlar, uyulmadığı zaman yazılı/yazılı olmayan kurallar çerçevesinde maddi cezalandırma olabiliyor.”

Görüşmeci 1

“Kulübümüzde son iki yıldır ciddi şekilde işliyor, önceden yoktu. İnsan kaynağından raporlama biçimine kadar hepsi baştan aşağı değişti. (onay): Yönetim Kurulu karar verirken bizim de görüşlerimize yer veriyorlar... Zaman zaman dışarıdan müdahaleler olabiliyor çünkü spor kulüplerinde.”

Görüşmeci 2

“Zaman zaman geçmiş dönemlerde yönetim ya da ilgili yöneticinin değişmesinden dolayı yarım bırakılan işler oldu. Bizim kulüpte başka yönetici gelirse iyileştirme yönünde hareket eder, devamlılık söz konusudur.”

Görüşmeci 2

“Ast üst ilişkisi saygı ortamında var tabii, herkesin bir üstü var yani, koordinatörler var, herkes onlara saygı sevgi gösteriyor. Bunlarla ilgili yazılı görev tanımı zannedersen, hemen hemen hiçbir yerde yok. ... Sadece SPK'nın resmi sitesi var, kayıt altında birçok faaliyetler. Maçlarla ilgili sonuçlar günlük, haftalık, yıllık olarak orada mevcut, ayriyeten kulüpler kendileri alıp da bir çalışma yapmıyorlar, kendi özel testlerimizin raporunu tutuyoruz, 7 senedir burada ne yapıyorsun diyen (yönetici) yok yani.”

Görüşmeci 3

“Kararlarla ilgili; üst yapılar iyi gittiği sürece alt yapılar da bunlara paralel olarak kaynak sıkıntısı çekmiyor. Belki üç büyükler hariçtir, buraya gelen kulüplerle de konuşuyorum ben, üst taraf kötü gittiği müddetçe kaynak konusu çok da fazla alt yapıya destek sağlanmıyor.”

Görüşmeci 3

“Şimdi Türkiye’de bu terfi politikası zor, şimdi bunlar gizli kalmayacak değil mi? Kulüpler özel olduğu için, yöneticiler istedikleri kişileri getirip anında antrenör olarak başlatabiliyorlar. Yeteneği var mı yok mu? Türkiye’deki takımlarda maalesef olmuyor bu. Galatasaray, Beşiktaş, Fener’de de böyle! Yöneticiler kendi kriterlerine göre kendi adamlarını getiriyorlar, götürüyorlar, yani bir kurumsallaşma yok bunlarda. Başkan ya da başkanın yanındaki adam ne derse, yakınları geliyor, yakınları gidiyor, bazen değişik isimler de arada kendilerine yer buluyorlardır. Biraz politik bu işler.”

Görüşmeci 3

“Kurallara uymayan yöneticilerle kesinlikle karşılaşıyor, görevlerine anında son veriliyor.”

Görüşmeci 4

“Kurumsallaşmada en önemli problemin ego olduğunu düşünüyorum. Örneğin CEO’lar geliyor, tüm yetkiler onda deniyor, yetki var ama yetkiyi kullanmada böyle bir yapıyı görmüyoruz. Bazı şeyler kâğıt üzerinde. Türkiye’de hiçbir kulübün tam olarak kurumsallaştığını düşünmüyorum.”

Görüşmeci 5

“Görev dönemimde gündem ve raportörlüğü ciddiye alıyordum, ama yönetim o kadar ciddiye almıyor. Spontane görüşmeler, anlık kararlar, dolayısıyla da uygulamada sorunlarla karşılaşılıyor.”

Görüşmeci 6

“Yeteneklere göre terfi sistemini biz son dönemde uyguladık. Bir personeli genel müdür yardımcılığına kadar getirerek gücünü artırmaya çalıştık. Öyle şeyler yaşıyorsunuz ki. Yönetim kurulu üyelerinden birisi kendisini basın medya önünde kahraman göstermek için yönetim kurulu toplantısını canlı telefonla dinletebiliyor...”

Görüşmeci 6

“İş bölümlerine göre dokümanların olması gerekir. Kulübümüzde de var. Her kişinin kendi iş bölümü içinde görevlerini yerine getirmesi amacımız. Çalışma kurallarını iş bölümüne göre koyuyoruz. Çalışanlar da uyuyorlar, ama Türkiye’de genel anlamda doküman işleminin yaygın olduğunu düşünmüyorum. Özellikle süper ligdeki kulüpler yapıyor bunu. Biz de süper ligde bulunduğumuz dönemde hazırlamıştık.”

Görüşmeci 7

“Her birimin alt üst görev tanımını yaptıktan sonra, hepsinin raporlama sistemi oluşuyor. Profesyonel takım, alt yapı, idari işlerde tabi ki raporlama sistemi yapılıyor. Şuan birçok takım da yapıyor. Kişiye bağlı olmadan kulüp prensipleri altında raporlama sistemini düzenledik. Bizde de uzun süre yapıldı.”

Görüşmeci 7

“Yeni yönetimde daha önce alınan kararlardan vazgeçilebiliyor, ne yazık ki, genelde dernek statüsünde olduğu için kulüpler, genelde ekonomik yapıya bağlı olarak kulüp durumları iyi olmadığı için, yönetici yapıları sürekli değişkenlik gösteriyor. Başka yönetim geldiğinde kararlar da değişebiliyor. Olmaması gereken bir durum da, kişilere özgü sistemler var.”

Görüşmeci 7

“Yöneticilerin terfisi olmuyor ama tecrübeli (daha önce görev almış-almamış) yöneticiler olarak düşünülebilir. ... Benim izlenimime göre işini başarıyla yerine

getirenlerin de çok daha erken terfi ettiklerini gördüm, terfi ederek iyi yerlere gelen arkadaşlar oldu. ... **İsim vermeden söyleyeyim, hiç kurallara uymayan yönetici oldu, oluyor da, basın yoluyla da ön plana çıkıyor. Zaten hazırda bilgili yönetici yetişmediği için sektörde, bu tür yöneticiler çıkıyor, kendi alanları dışındaki birimlere karışan yöneticiler de oluyor.**”

Görüşmeci 7

“Ben ayrılmadan önce (2014 Kasımında ayrılmış) bir takım dokümanların hazırlandığını görmüştüm ama çalışanların uyup uymadığını görme fırsatım olmadı. Kulüplerde yapıldığını pek tahmin etmiyorum, **ligin durumu, takımların içerisindeki borç batağını gördükten sonra dokümanların yapılıp yapılmadığı, ne şekilde uyulduğu ortada aslında.**”

Görüşmeci 8

“... **Görev tanımı olmayan bir insanın ne gibi bir iş çıkartabileceğini değerlendirme olayınız yok.** Genel olarak bir raporlama sistemi yok. ... Başkanımız değişiklik kararı için inanılmaz derecede hassas bir kişiydi, özellikle alt yapının denetlenmesi konusunda. Fakat herkes istifa ettikten sonra devam edip etmediğini bilmiyorum. **Bizim birim kendi içinde karar alabiliyordu.**”

Görüşmeci 8

“Terfi politikasını yine ben kendim belirledim, belirlerken yurt dışındaki tecrübe çok önemliydi, bir iş yerinde ne yapılır ona göre bildiğimiz için; terfi sistemi, komisyon sistemi, kriterlerin belirlenmesi uygulanabiliyordu. (kurallara uymayan yönetici sorusu için): **soru çok güzel (gülüyor!) Kural olmayınca nasıl uyulacak. Hiçbir yöneticiyi kurala uymadı diye suçlayamam, nedir görev tanımları, yetkileri nedir? Bir kitap, kitapçık yok. Yönetici neye uymalı? O yüzden zaten Türk futbolunun düştüğü durum bu. Şu şu şu insan yönetici olabilir diye kural yok.**”

Görüşmeci 8

“Kesinlikle gerekiyor, inanyorum ki tüm kulüplerde bir şey yok, ne derler ona kurumsallaşma yok. Üç büyüklerde bir nebze olabilir ama Anadolu kulüplerinde yok. **Bu da çalışanların eğitimiyle tecrübesiyle alakalı, çalışanlar buna uymaya çalışıyorlar, yöneticiler yönlendiriyor. Bizim altımızda çalışanlar ortaokul, lise mezunu insanlar.**”

Görüşmeci 9

“**Kaynaklarla alakalı, yöneticilere sunuyorsunuz, önce ok deniyor biz şuanda PTT 1. ligde olduğumuz için, her şey ekonomiyle alakalı.** Kulüplerin gelirleri reklamlardan,

iddiadan, özellikle Süper Lig'de yayın gelirlerinden iyi para elde ediliyor. Anadolu kulüpleri reklamlarla ayakta durmaya çalışıyorlar, o yüzden verilen karar her zaman yapılmayabiliyor. Araştırmacı (demek ki; kaynakların sürekliliği sağlanması yerine kaynak sıkıntısı yaşandığında uygulamalardan vazgeçilebiliyor) aynen, evet!”

Görüşmeci 9

“Kesinlikle gereklidir, çalışanlarımız da bunlara uyuyorlar.”

“... Faaliyetler belgeler altına alınıyor, raporlamada e-posta sistemi kullanılıyor.

Sadece futbol üzerinde faaliyet var, yöneticiler değişiklik kararı alabilecek nitelikte.

... Yönetici bulunmaması söz konusu değil ancak, üst yöneticiye belirtilmesi gerekiyor (telefon, e-posta, mesaj ile).”

“Terfi politikası var, bir üst yöneticisinin verdiği rapora göre terfi edebilir kişi. Örneğin: çamaşırcının malzemeci olması terfidir ancak terfi almak için en az 1 yıl çalışmış olmak gerekiyor. Normlara göre karar verirler yöneticiler.”

Görüşmeci 10

3.8.3.11. Altyapı

Araştırmada Tavşancı (2009)'nın geçerlik ve güvenilirlik çalışmasını yaptığı ve işletmelerin kurumsallaşma durumlarını belirleyen ölçeğin spor kulüpleri için adaptasyonu ve sektörel olarak uygulanabilirliği test edilmiştir. Aynı zamanda sporun kendine özgü yönlerinin olduğundan ve spor örgütlerinin farklı birçok hukuki yapıyla faaliyet gösterdiğinden birinci kısımda bahsedilmiştir. Genel olarak kâr amacı güden işletmelerle tüm fonksiyonları açısından bire bir karşılaştırma yapmanın eksik olacağı düşünülerek spor örgütü çalışan ve yöneticileriyle yapılan görüşmelerle spor örgütlerinde kurumsallaşmayı tanımlayan alt faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda görüşme soruları belirlenirken alanında uzman iki yöneticinin görüş ve önerileri dikkate alınmış, sporun kendine özgü yanları da göz önünde bulundurularak soru formu düzenlenmiştir. Hem soru formu düzenlenirken hem de görüşmeler sırasında ortaya çıkan ve spor örgütlerinde kurumsallaşmaya etki ettiği düşünülen alt başlıklar şöyledir. Altyapı, eğitim, kaynak dağılımı, psiko-sosyal destek, sponsorluk ve ücret-güven ilişkisidir.

Görüşme soruları hazırlanırken hem akademik olarak spor alanında çalışan hem de özellikle Süper Lig seviyesinde uzun yıllar kulüplerde yöneticilik yapmış iki uzmanın görüşüne başvurulmuştur. Uzmanların her ikisi de spor kulüplerinin kurumsallaşmasında Tavşancı (2007)'nin belirlediği on tane alt boyuta ek olarak alt yapının önemine değinmişlerdir.

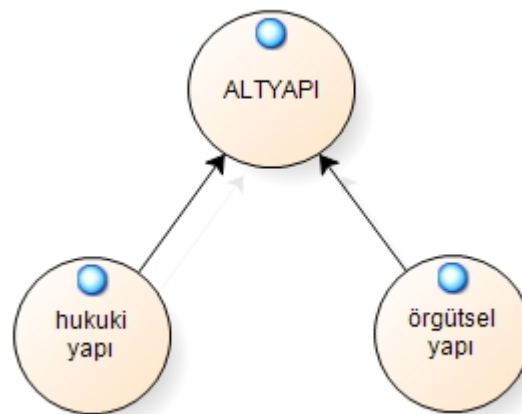
Alt yapı en basit tanımıyla spor kulüplerinin kendi bünyelerinde erken yaştan itibaren sporcu yetiştirilen, yetiştirilen sporcuların kulüplerin üst yapılarında oynatılması ya da başka kulüplere transfer edilmesiyle gelir elde edilen sistemdir. Transfer ücretlerinin gündemleri sürekli meşgul edecek kadar yüksek rakamlarda olduğu düşünüldüğünde alt yapı sayesinde kendi takımlarına ya da başka takımlara başarılı sporcu sağlamanın kulüplere sağladığı maddi destek oldukça önemlidir. Burada gözden kaçan ancak alt yapının kurumsallaşma açısından önemli olan kısımları, alt yapıdan yetişen sporcuların kulüp kültürüyle yetiştikleri için uyum sorununun yaşanmaması ya da dışarıdan gelen sporculara göre oldukça az yaşanması, örgüte bağlılığın üst düzeyde olması, iletişim kurmanın kolay olmasıdır.

Bu nedenle alt yapının kulüpler için önemi, yöneticilerin altyapı için öngördüğü desteklerin sağlanıp sağlanmadığı ve bu desteklerin sürdürülüp sürdürülmediği sorulmuştur.

Öne çıkan konular şu şekildedir:

- Alt yapı ücretlerinin iyileştirilmesi gerekliliği
- Alt yapıya ayrılması gereken bütçeler konusunda düzenleyici kurumların etkili olması gerekliliği
- Yeterli tesisin olmayışı
- Uzun vadeli stratejik planda alt yapıya gereken yerin ayrılmaması

Kulüplerde altyapının olması ya da korunmasıyla ilgili sorunlar, verilen yanıtlar analiz edildiğinde şekil 16'daki gibi modellenmiştir.



Şekil 16. Altyapı İlgili Oluşturulan Model

“UEFA’nın, FIFA’nın kulüpler üzerinde böyle bir yasa çıkarması söz konusu olabilir.

Kulüpler kurumsal olacak diye alt yapıda çalışanların ücretlerinin iyileştirilmesi mesela. Türkiye'nin geleceği bu arkadaşlar. Bu arkadaşları, alt yapıyı ne kadar destekliyoruz federasyon, UEFA, FİFA olarak. 500, 700, 1000 TL maaş alıyorlar, bunların da motivasyon olarak ücretleri iyi olsun. (ücret dengesizliği) Bir maçta verilen 1,300000 TL galibiyet parasınının 10.000 TL'si alt yapılara ayrılmıyor. 10 tane alt yapı takımının bir tane sentetik sahası var, federasyon olarak gelen paranın şu kadarını alt yapıya vereceksin derdim. Federasyon veriyor zaten alt yapıya paraları (yol paraları). Federasyondan beklentim tesisleri yeterli olmayanları almasın liglere (örnek veriyorum Alman Ligi, kendi mülkün olacak), Avrupa'da bırakın ligi, semtlerde var sahalarda, bizde kulüplerde yok. Federasyon çok büyük paralar kazanıyor, futbolda çok büyük paralar var ama alt yapıya aktaramıyorlar.”

Görüşmecı 3

“%100 destekliyorum. Kendimden örnek vereyim. Benden önceki menajerin yerine bana git oraya otur dendiğinde kabul etmedim, sisteminiz yanlış dedim. Mentör olan ve sürekli takımla iç içe olan arkadaşın görev tanımı yoktu. Bunu belirledik, küme düşecek takım neredeyse Avrupa'ya gidiyordu. Çalışanlarımla en az iki gün kahvaltı yapıp sorunları çözüyordum. Yöneticilerin hoşuna gitmedi bu durum. Görev tanımları varsa da uygulanmıyor. Avrupa kulüpleriyle aramızda uçurum var, Schalke 04'te nasıl karşılandığını anlatıyor. Bizde antrenörler yöneticilik, yöneticiler teknik adamlık yapmak istiyor. (kulübünüzden çok güzel bahsediyorsunuz, neden ayrıldınız?) Çalışanları dedikodu kültürüyle sallamaya çalışıyorlar, her şey dedikodu, en mutlu olduğum dönemler altyapıda çalıştığım dönemler, maaş belli, çocuk verdiğinizi alıyor. Ben o unvanı almamalıydım, bu yüzden işsiz kaldım. Biz tedavi yapmıyoruz, pansuman yapıyoruz. Sizin hakkınızda karar veren adam bu şehrin yarısının sahibi, siz de onu eylemek zorundasınız, rakı içiyorsa rakı iç, namaz kılıyorsa saf tut. Biz hep A takımına yatırım yapıyoruz. Alt yapıda popülarite yok çünkü. Yönetmek ayrı, yetki / sorumluluk, kontrol alanı...”

Görüşmecı 4

“Stratejik planlama açısından, her şeyin kısa vadeli planlandığını görüyoruz. Uzun vade olsa alt yapıya önem verilirdi. Kurumsallaşma açısından bir takım kriterlere uymak zorunda oldukları için uyuyorlar, zorunluluk olmasa belki de uymayacaklar. Alt yapıya önem verilmesinin başarı getirdiği bilinmesine rağmen önem verilmiyor. Oyuncu yetiştirilmesi, seyirci eksikliği (pazarlama), futbol kaliteli olmalı ve spor ahlakına

uyulması lazım, uyulmazsa doğal olarak seyirci kaçıyor. Birçok kulüp borç içinde, seyirci gelmeyince zorluklar artıyor. Bossman yasası ile transferlerde bonservis bedeli ödemekten kurtuluyorlar, ama aynı zamanda kendi oyuncusunu kaptırmak kulüp için de zarar. Kurumsallaşmada rekabet çok önemlidir, kulüpler ne kadar çok rekabet içine girerse olumlu anlamda, bunun faydası olur. Sadece bir kulüp çok öne geçerse, bu zarar verebilir, tekelleşme olur.”

Görüşmeci 5

3.8.3.12. Psiko-sosyal Destek

Uzmanların sporun özelliği gereği öncelikle her kademedeki sporcular olmak üzere tüm örgüt üyelerinin psiko-sosyal destek almasının gerekliliğini vurgulaması nedeniyle görüşmecilere sporculara ve hatta çalışanlara psiko-sosyal destek verilmesi konusunda ne düşündükleri sorulmuştur.

Öne çıkan başlıklar şu şekildedir:

- Sosyal ve özel yaşantının spor yaşantısını etkilemesi
- Erken yaşta yüksek gelir elde etmenin yarattığı olumsuz etkiler
- Medyanın etkisi
- Kazanma kaybetme duygularının özellikle sporcular tarafından uç noktalarda yaşanması

“%100 gerekli bir şey, yaptıkları işin haricinde bu insanların sosyal ve özel yaşantıları var, buralardan getirdikleri sorunlar diğer yaşantılarını etkileyebilir. Alt yapıdan destek almış şekilde gelmiyor sporcular ve çalışanlar.”

Görüşmeci 1

“Bizim sporcularımız zaten zaman zaman o psikolojik destekleri bir takım hocalarımızdan alıyorlar. Kulüp içerisinde böyle bir şey yok fakat şöyle bir şeyimiz var. Zaten biraz da zorunluluk olduğundan dolayı bizi taramadan geçiriyorlar, psikolojik problemlerle alakalı profesyonellerin değil ama futbol ve diğer branşlarda tüm sporcularımızın bu noktada destek gördüğünü, zaman zaman bir takım toplantılara katıldığını biliyorum.”

Görüşmeci 2

“Bizim kulübümüz bu konuda sporcular konusunda şanslı, bir mentör çalışıyor. Yukarıdaki takımdan vakit bulursa alt takımdakilere destek vermeye çalışıyor. Sadece sporculara veriliyor, çalışanlara yok, ayrı ayrı destek verenler olmalı (çalışanlara, sporculara, A takımı ve diğer takımlara şeklinde). Sporcular ufak yaşta başlamalı destek

almaya, büyük paralar kazandıkları zaman psikolojileri bozuluyor, nasıl yönlendireceğini bilmiyor, belli bir yaşa geldiklerinde, basın, medya, taraftar grubu önünde özgüvenli çocuklar yetiştirilmeli. 18-19 yaşında kimsenin ulaşamayacağı rakamlara ulaşıyorlar, birden spor hayatları da çökebiliyor.”

Görüşmeci 3

“%100 destekliyorum. Kendimden örnek vereyim. Benden önceki menajerin yerine bana git oraya otur dendiğinde kabul etmedim, sisteminiz yanlış dedim. Mentör olan ve sürekli takımla iç içe olan arkadaşın görev tanımı yoktu. Bunu belirledik.” (burada görüşmeci psiko-sosyal destek olmadığı için görev tanımlarında hatalar yapıldığını belirtmektedir)

Görüşmeci 4

“Sporda teknik, taktik ve fiziksel desteğin yanı sıra psikolojik destek çok önemli. Başarılı ve başarısız diye bakılmadan her sporcunun, her teknik ekibin, alt yapı, üst yapı tartışılmadan psikolojik destek alınması gerekir. Akdeniz ülkesiyiz, daha duygusalız, mental faktörler çok önemli, benim bu kulüpte bulunma sebebim sporculara hatta çalışanlara destek vermek. Türkiye’de 3-4 kulüp bu desteği alıyor, çalışanlara da destek veren tek kulüp biziz sanırım.”

Görüşmeci 5

“Bunu denedim. İnsan kaynakları ile ilgili Kocaeli’den bir grup getirdik, sunum yaptılar, ama iş gene finansal kaynağa geldi. Eğer takımlar kazanmışsa, primler dağıtılmışsa, oyuncular prim alınca personele de birer yandan çıkma yapılır, o cüzi rakamlar personeli çok mutlu eder, ilginçtir. Sorun kurumsallaşma, gene kurumsallaşma! Bizde bu kültürün oluşması lazım, bizde bu kültür yok. Bu şehirde aslında eğitim de yüksek, ama bu insanların sofraya oturmasına ya da sofrada söz sahibi olmasına izin verilmiyor, çünkü bu insanlar meşru zeminde hareket ediyorlar. Herkes 1 verip 3 alma derdinde. Size teklif ediliyor, bizimle çalışın diyorlar, şartlar öne sürülüyor, ama bu şartlar nasıl yerine getirilecek düşünülüyor.”

Görüşmeci 6

“Sporculara bu desteğin fazlasıyla sağlanması gerektiğini düşünenlerdenim. Ülkemizde sportif başarı çok ön plana geçtiğinden sporcular bu desteği almalı. Sporcularımız çok eğitilmiş olarak o noktaya gelmediklerinden, bir de sportif performans yani kazanma kaybetme duygusu çok uç noktalarda olduğu için gerekli. Bir dönem Süper Lig’de kalma çabamızda aldık, 2 yıl sonra ekonomik sıkıntılar olunca bu desteği kestik. Antrenörlere sağladık ama idari kısımda almayı da düşünmedik açıkçası.”

Görüşmeci 7

“Psiko-sosyal destek bir takımın en önemli konularından biri olmalı. 20-30 milyon Euro’luk yatırım yapıyorsunuz, bunu korumuyorsunuz. Aptallık denebilir buna. Yöneticiler için olay şu; 1 milyon Euro’yu oyuncuya veriyorsunuz, mecbur oynayacak. Sigortalarını tamir etmiyorsunuz sporcunun. Hatta alt yaş guruplarında her yaş grubunun kendine ait ayrı bir psikologu olmalı, hatta sosyolog sosyal destek vermeli. Öğrencinin eğitimi, eğitim ve sporun bir arada yürütülmesi, çocuğun aileyle çatışması, okul sorunu. Bunlar yurt dışında bir arada yapılan çalışmalar. Getiriyorsunuz başka şehirden 17 yaşında çocuğu, okul mokul yok. 35 yaşında spor hayatı bitiyor, sonra uyduruktan bir teknik adam oluyor. Bu eğitimsiz kişi benim çocuğuma teknik direktör olarak ne verebilir. Anne baba üniversite mezunu. O yüzden okumuş aile çocukları futbolcu olmuyor, fakir aile çocukları genelde, böyle bir profil var. Sosyal destek sıfır, kulüpte destek yok, aile desteği yok, eğitim yok. Bu konu çok önemli.”

Görüşmeci 8

“Kesinlikle katılıyorum, kulüpler psikolojik performans danışmanı bulundurmak zorunda ama sadece profesyonel takımlara ve altyapıdaki sporculara veriliyor. Kesinlikle çalışanların ve yöneticilerin de alması gerekiyor, umarım hayata geçirilir.”

Görüşmeci 9

“Çalışanlarla ilgili herhangi bir şey yapmadık, çünkü toplumda henüz sıkıntı var. psikologa gitmekle ilgili "deli" anlayışı. Sporcularla ilgili branşlarına yönelik psiko-sosyal destek veriyoruz, futbol dışında bir sorun yaşadıklarında aileleriyle görüşerek ailesinin desteğiyle psiko-sosyal destek alması konusunda hemfikir oluyoruz.”

Görüşmeci 10

3.8.3.13. Öne Çıkan Diğer Konular

Görüşme kayıtlarının NVivo9 programında kodlanması sonucunda ortaya çıkan diğer başlıklar eğitim, kaynak dağılımı, sponsorluk ve ücret-güven ilişkisidir. Görüşmeciler bu başlıklara zaman zaman diğer alt faktörlerde de değinmişlerdir. Bu başlıklar çalışma kapsamında değerlendirildiğinde kurumsallaşmayı etkileyen bir alt boyut olarak ele alınmasından ziyade alt boyutları oluşturan kodlar niteliğinde oldukları sonucuna varılmıştır. Ancak araştırmacı tarafından tüm kayıtlar bitene kadar kodlama yapıldığından bu başlıklar için atanan alt boyut alanları kaldırılmayıp, kodların hangi görüşmeci tarafından ne şekilde ifade edildiğine yer verilmiştir. Bu kodlar spor

kulüplerinin kurumsallaşmasında etkili olan unsurlar olarak elde edilen genel modelde yer almaktadır.

- **Eğitim**

“Güven, kan bağı söz konusu olduğunda koşulsuz gerçekleşiyor. Yöneticiler profesyonel olarak bakamıyorlar. Yöneticiler spor yöneticiliği bilgisine sahip değiller, doğru liderin sahip olması gereken özelliklere sahip değiller.”

Görüşmeci 1

“Profesyonel kulüpler profesyonel yöneticilerle yönetilmeli, profesyonel sporlardan yerel yönetimler çekilmeli, yeni spor mevzuatında spor kulüpleri, futbol A.Ş.’ler olarak ayrılmalı. A.Ş. olarak tescillenecek. Manchester, Liverpool, Chelsea kulüpleri kimler tarafından yönetiliyor, örneğin Galatasaray da bir dünya markası olmalıydı. Örnek model olabilirdi.”

Görüşmeci 6

“Gerçekten futbolun geleneklerini yenebilecek bir araştırma sorusu olmuş, tebrik ediyorum. Ama bunları anlayabilecek yönetici lazım. Futbolun kendisi de cahil insanlar tarafından yönetiliyor. Ben spor akademisi öğrencilerini eğitiyorum, yabancı dil kursu, sosyal sorumluluk projeleri yapıyorum. Bu eğitimi almış kişilerin kulüplerde çalışması 5 yıl, onların eğitilmiş kişileri alması en az 10 yıl.”

Görüşmeci 8

- **Kaynak Dağılımı**

“Kararlarla ilgili, üst yapılar iyi gittiği sürece alt yapılar da bunlara paralel olarak kaynak sıkıntısı çekmiyor. Belki üç büyükler hariçtir. Buraya gelen kulüplerle de konuşuyorum ben üst taraf kötü gittiği müddetçe, kaynak konusunda çok da fazla alt yapıya destek sağlanmıyor.”

Görüşmeci 3

“Kaynaklarla alakalı, yöneticilere sunuyorsunuz, önce tamam deniyor. Biz şuanda PTT 1. ligde olduğumuz için, her şey ekonomiyle alakalı, kulüplerin gelirleri reklamlardan, iddiadan özellikle Süper Lig’de yayın gelirlerinden iyi para elde ediliyor. Anadolu kulüpleri reklamlarla ayakta durmaya çalışıyorlar, o yüzden verilen karar her zaman yapılmayabiliyor. Araştırmacı (demek ki; kaynakların sürekliliği sağlanması yerine kaynak sıkıntısı yaşandığında uygulamalardan vazgeçilebiliyor) aynen, evet!”

Görüşmeci 9

- Sponsorluk

*“Tabi tabi, örnek aldığımız bazı Avrupa kulüpleri var tabi ki. Özellikle **Alman kulüplerinin yapısı önemli**, sponsorluk yapısı bizim için önemli ama unutmamak gerekiyor ki Avrupa’daki ticari anlayış ile Türkiye’deki farklı, beklentiler ayrı. **Türkiye’de sponsorluk reklam anlaşması niteliğinde**. Sponsorluk dendiğinde size karşılığı olmayan paralar verilmiyor, kulüp mevcut mecrada kullanılmak isteniyor, bu anlaşmalar mile dönmüş durumda. Avrupa’da vergi mevzuatı da farklı olduğu için biz de sadece yapısal anlamda nasıl bir ilişki silsilesi kurduğu noktasında feyiz alıyoruz. Tarihinin en yüksek sponsorluk gelirini kazanmış durumda kulübümüz.”*

Görüşmeci 2

*“Sponsorluk konusunda en çok sponsoru olan kulübüz (Türkiye’de). Belirli modellere bakılıyor (Amerika, İngiltere). **Sponsorluk olmazsa olmaz bir unsurdur. Birçok sponsor Türk futbolundan çekilmeye başladı, biz bu konuda şanslıyız.**”*

Görüşmeci 5

- Ücret-Güven İlişkisi

*“**Türkiye’deki spor kulüplerinde mecbur, artık herkes kulüp yönetimine güven duymak zorunda**. Karşılığında itiraz etme şansı da yok, neyle ücretlendiriliyorsanız dönem sonuna kadar o ödeniyor. Sportif başarıyla farklı şekilde ücretlendirme söz konusu değil. 2-3 ay ücret ödemiyorlar, hiçbir yönetici ya da antrenörün itiraz etme şansı yok. Diğer kulüplerde de oluyor, itiraz ederseniz işinizden ediyorlar. **İşler başarılı gittiği zaman paralar düzenli olarak yatırılıyor, başarı gelmediğinde kulübün ekonomik durumu yoksa ceza kesiyorlar. Bu diğer çalışanlara yansıyor, başka işlerde çalışmayan buradan aldığıyla geçinen insanlar var. Mecbur herkes yönetime güven duymak zorunda.**”*

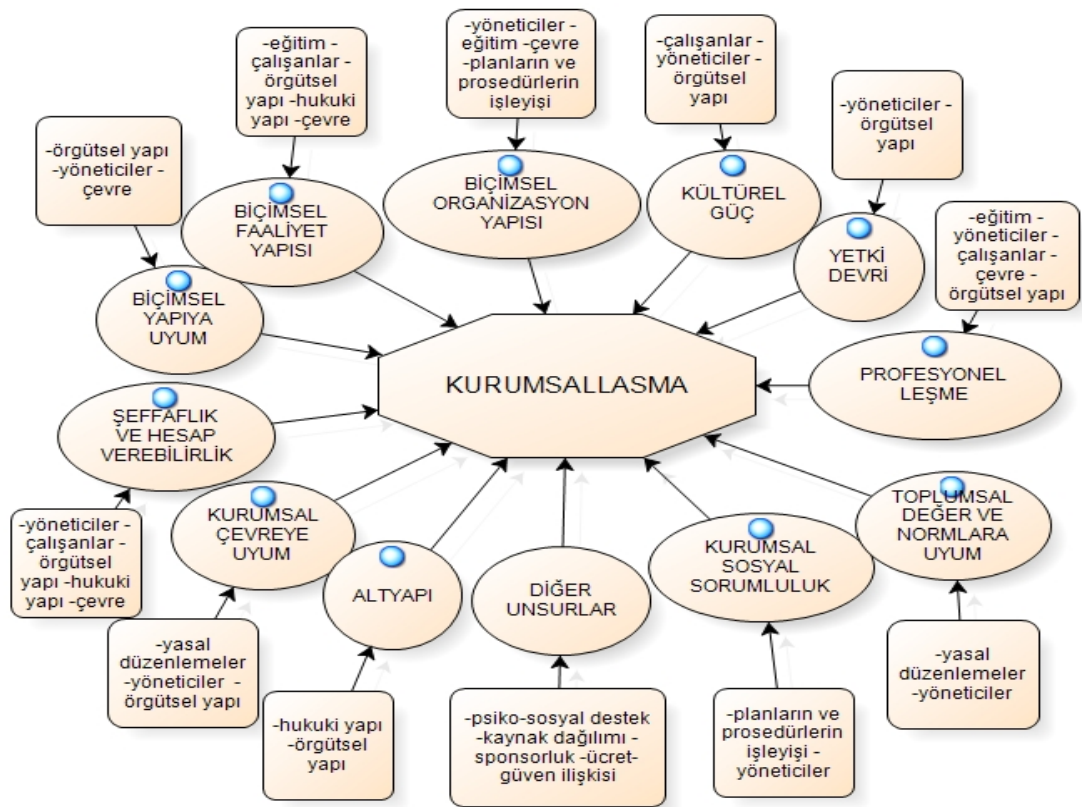
Görüşmeci 3

*“Eğer takımlar kazanmışsa, primler dağıtılmışsa, oyuncular prim alınca personele de birer yandan çıkma yapılır. **O cüzi rakamlar personeli çok mutlu eder, ilginçtir. Sorun kurumsallaşma, gene kurumsallaşma. Bizde bu kültürün oluşması lazım, ... Herkes 1 verip 3 alma derdinde. Size teklif ediliyor, bizimle çalışın diyorlar, şartlar öne sürülüyor, ama bu şartlar nasıl yerine getirilecek düşünülüyor.**”*

Görüşmeci 6

3.8.4. Spor Kulüplerinde Kurumsallaşmayı Oluşturan Alt Boyutları Tanımlayan Konular

Spor kulüplerinde çalışan yöneticilerle yapılan görüşmeler sonucunda, genel olarak işletmelerde kurumsallaşmanın unsurları olarak belirlenmiş her bir alt boyutun spor kulüpleri için geçerli olup olmadığı, bu boyutların spor kulüpleri için hangi konuları içerdiği ve belirlenen boyutlar dışında başka boyutun olup olmadığına bakılmıştır. Bu konular belirlenirken görüşmecilerin verdikleri cevaplar deşifre edilip ilgili kategorilere kodlandıktan sonra modeller oluşturulmuştur. Kodlanma sayısı raporu sonuçlarına göre değerlendirme yapılarak içerik analizleri tamamlanmıştır. Verilen cevapların analiz edilmesi sonucu oluşturulan model Şekil.17’de gösterilmektedir.



Şekil 17. Kurumsallaşmayla İlgili Oluşturulan Model

3.8.5. Örnek Alman Kulüplerin İncelenmesi

Görüşmeler 9 farklı kulüpten, daha önce de başka kulüplerde çalışmış 10 yönetici ile yapılmıştır. Kurumsal çevreye uyum alt boyutunu açıklayan konulardan birisi kulüplerin sektörde öncü olarak gördükleri ve herhangi bir uygulamasını örnek aldıkları kulüp ya da kulüplerin olup olmadığıdır. Bu soruya 2, 5, 7, 8 ve 10 nolu görüşmeciler sırasıyla Alman kulüpleri, Amerika – İngiltere kulüpleri, Trabzonspor, FC Barcelona,

Borussia Dortmund ve FC Köln olarak yanıt vermişlerdir. Bu kulüplerden Trabzonspor'u örnek aldıklarını belirten takım yöneticisi, kendileri de bir Anadolu kulübü olarak Trabzonspor'un sadece pazarlama politikalarını incelediklerini belirtmiştir. Kurumsal gördükleri yönünde bir ifadede bulunmamıştır. FC Barcelona, Borussia Dortmund ve FC Köln kulüplerinin ise kurumsal birer kulüp olarak örnek alınmaya çalışıldığı belirtilmiştir.

Bu nedenle çalışmaya derinlik katmak amacıyla görüşmeciler tarafından ismi belirtilen bu üç Avrupa kulübünün doküman analizi yoluyla kurumsallaşma boyutlarının incelenmesine karar verilmiştir. Öncelikle kulüplerin resmi web siteleri taranarak sundukları dokümanlar incelenmiş, daha sonra da yer aldıkları akademik çalışmalar ve medya haberleri analiz edilmiştir.

Kulüplerin her birinin web sayfaları kendilerine özgü ve ilgi çekici şekilde hazırlanmış, kulüplere özgü değerler, kendi örgüt kültürlerini taraftara aktaracak ve onlara kendilerini benimsetecek şekilde bir takım sembollerle ve maskotlarla tanımlanmıştır.

Kulüplerden Borussia Dortmund ve FC Köln Almanya Bundesliga sıralamasında 04.05.2015 tarihi itibarıyla sırasıyla 9. ve 11. sırada, FC Barcelona ise İspanya La Liga'da 1. Sırada yer almaktadır. 1988 yılında kurulan ve İspanya'nın Katalonya bölgesinin ulusal takımı gibi görünen Barcelona, ülkesinde 17 kez şampiyon olmuştur ve **yüksek kombine bilet satışları ve bu satışların devamlılığı ile bilinmektedir**. Borussia Dortmund ise 1909 yılında kurulmuş, ülkesinde 8 kez şampiyon olmuş ve dünyada en çok taraftar ortalaması olan kulüp olarak bilinmektedir. Deloitte'nin Futbol Para Ligi gelir yıllığına göre Dortmund, Almanya'nın en büyük 2., dünyanın en büyük 11. kulübüdür. (http://tr.wikipedia.org/wiki/Borussia_Dortmund). Temelleri 1901'de atılan FC Köln takımının ise 2015 yılı başında 70.000 üyesi bulunmaktadır ve ülkesinde en yüksek üye sayısına ulaşmasıyla ünlüdür. Kanada'dan Nijerya'ya kadar dünyanın birçok ülkesinde taraftar kulüpleri bulunmaktadır.

FC Barcelona kulübünün web sayfasında genel olarak kurumsal sosyal sorumluluk projeleri, finansal raporlar, planlar/projeler, yönetim kurulu hakkında bilgi, kulüp müzesi, standart dokümanlar, tarihçe, dokümantasyon merkezi, değerler, haberler ve organizasyon şeması yer almaktadır.

Borussia Dortmund kulübünün web sayfasında kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal sosyal sorumluluk projeleri, planlar/projeler, finansal raporlar, yönetim kurulu

toplantıları, yönetim kurulu hakkında bilgi, müze, standart dokümanlar, tarihçe, gelenekselleşmiş maskot, değerler, haberler ve organizasyon şeması bulunmaktadır.

FC Köln'ün sayfasında da benzer şekilde organizasyon şeması, kurumsal sosyal sorumluluk projeleri, planlar/projeler, finansal raporlar, yönetim kurulu toplantıları, yönetim kurulu hakkında bilgi, standart dokümanlar, gelenekselleşmiş maskot, tarihçe, değerler ve haberler yer almaktadır.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmanın alan araştırmasında, bu alanda değerlendirmenin daha doğru yapılması amacıyla anket, görüşme, doküman analizi ve gözlem yapılması suretiyle nicel ve nitel yöntemler beraber kullanılmıştır. Tartışma kısmında özellikle anket aracılığıyla toplanan veriler ile görüşme yöntemiyle toplanan veriler arasındaki benzerlik ve farklılıklar analiz edilmeye çalışılmış, bu benzerlik ve farklılıklar doküman analizi ve gözlem sonuçlarıyla da ilişkilendirilmiştir. Bu aşamada ilk olarak anketlere yanıt veren yönetici ve çalışanların çoğunluğunun kurumsallaşmanın alt boyutları için ortalama olarak iyi derecede puan verdikleri görülmektedir. Ancak aynı alt boyutlara paralel yapılan görüşmelerde sorulan sorulara genellikle eleştirel yanıt vermişlerdir. Görüşmelerde, yöneticilerin kulüplerinin kurumsallaşmadığını belirttikleri ve kulüplerinde eksik buldukları hususlar, doküman analizi yapılan ve görüşmelerde isimleri geçen üç Avrupa kulübündeki benzer boyutların mevcut durumuyla karşılaştırılmış ve kurumsallaşmanın sağlıklı gerçekleştiği düşünülen bu üç Avrupa kulübünde nasıl olduğuna bakılmıştır. Web sayfalarında doküman analizi yapılan üç Avrupa Kulübü şunlardır: Barcelona (<http://www.fcbarcelona.com/>), Dortmund (<http://www.bvb.de/eng/>) ve FC Köln (<https://www.fc-koeln.de/en/fc-info/home/>).

Çalışmanın anket kısmında daha önce işletmelerde uygulanmış ve geçerlik güvenilirlik analizi yapılmış, örgütlerin kurumsallaşmasında dikkat edilecek on boyutun belirlendiği soru formu kullanılmış ve bu soru formunun spor kulüplerine adaptasyonu yapılmıştır. Soru formundan yararlanılarak yapılan çalışmaya göre örgütlerde kurumsallaşmayı değerlendirirken kullanılacak boyutlar biçimsel organizasyon yapısı, biçimsel faaliyet yapısı, profesyonelleşme, yetki devri, kültürel güç, kurumsal sosyal sorumluluk, toplumsal değer ve normlara uyum, kurumsal çevreye uyum, şeffaflaşma ve hesap verebilirlik ve biçimsel yapıya uyum olarak belirlenmiştir. Çalışma sonucunda bu faktörlere ek olarak spor kulüplerinde kurumsallaşmada önemli olarak belirlenen ve alt boyut olarak değerlendirilmesi önerilen boyutlar alt yapı ve psiko-sosyal destektir. Bunlar dışında eğitim, kaynak dağılımı, sponsorluk ve ücret güven ilişkisi başlıkları da birer faktör olarak belirlenirse bile dikkate alınacak konu başlıkları olarak değerlendirilmiştir.

Anket sonuçlarına bakıldığında 5'li likert tipi ölçek derecelerine göre alt boyutların aritmetik ortalamaları spor örgütlerinin profesyonelleşme alt boyutunda orta derece, diğer alt boyutlarda yüksek derece kurumsal olduğu yönündedir. Benzer şekilde anketin genel ortalaması da yüksek düzey kurumsallaşmanın olduğu yönündedir.

Yönetici ve çalışanların bağlı oldukları spor örgütlerini yüksek düzeyde kurumsal olarak algılamalarına rağmen görüşme verilerinde bunun tam tersi sonuçlar ortaya çıkmıştır. Çalışmanın teorik kısmında bahsedildiği üzere ülkemizde UEFA'nın fair play kriterleri yerine getirildiğinde ve bir dış denetçi tarafından denetlenildiğinde kurumsal olduğu algısı oluşmaktadır. Oysaki görüşmeler sonucunda kurumsallaşmayı sağlayacak on alt boyutun birçoğunda yöneticiler ve örgütsel yapı kurumsallaşmanın oluşmasında en sık ortaya çıkan iki sorun olmuştur.

Ankette yer alan ilk iki boyut olan “biçimsel faaliyet yapısı” ve “biçimsel organizasyon yapısı” görüşmelerde görüşmeciler tarafından birbirlerine çok benzer değerlendirilmiştir. Bu nedenle de her iki alt boyuta ortak yanıt vermeyi tercih etmişlerdir. Ya da ayrı ayrı yanıt verseler de aynı konulara değinmişlerdir. Anket değerlendirmelerinde sırasıyla biçimsel faaliyet yapısı ve biçimsel organizasyon yapısı için ortalamalar 3,576 ve 3,749'dur. Bu sonuçlar yönetici/çalışanların kulüplerinin biçimsel faaliyet yapısı ve biçimsel organizasyon yapısı için olumlu görüşler bildirdiğini göstermektedir. Ancak görüşmelerde bazı yöneticilerin yazılı dokümanların bulunduğunu ve çalışanların bunlara uyduğunu belirtmesine rağmen daha fazla yöneticinin kullandığı *“Yazılı olmayan, sözel kalan bir durum söz konusu”, “Bizler daha profesyonel yönetiliyoruz, şirket olarak yönetiliyoruz. Dernek olanlar böyle değil”, “Çok da fazla bu kurallara uyan kesim yok”, “Dokümanlar ve arşivleme sistemi olmadığı için” “Hiçbir yöneticiyi kurala uymadı diye suçlayamam, nedir görev tanımları, yetkileri nedir? Bir kitap, kitapçık yok. Yönetici neye uymalı?”* şeklindeki ifadeler kulüplerde yazılı dokümanların varlığı ve bunlara uyum konusunda sıkıntılar olduğunu göstermektedir.

Ayrıca kulüplerin resmi web sayfaları incelendiğinde organizasyon şemasının burada yer almadığı görülmektedir. Oysaki görüşmecilerin kurumsal olarak nitelendirdikleri ve örnek aldıklarını belirttikleri kulüplerin web sayfalarının analizinde her bir kulübün (Barcelona, Dortmund ve FC Köln) organizasyon şemasının bulunduğu görülmüştür. Bu durum adı geçen kulüplerin hem biçimsel organizasyon yapısının işlerliğini hem de şeffaflığı göstermektedir. Bu kulüplerden özellikle Alman kulüplerinde çalışma kuralları ve faaliyetlerin işleyişini tarif eden standart dokümanların olmasına, kayıt ve raporlama sistemine ve süreçlerin tarif edilen şekilde işlemesine önem verildiği araştırmacının bu kulüplerle kurduğu iletişim ve kişisel ziyaretlerinde yaptığı gözlemlerle de tespit edilmiştir. Oysaki kurumsallaşmanın süreçlerinden ilk aşama olan resmîlik

kazanmak için spor örgütlerinde öncelikli olarak örgüt yapısı, faaliyet yapısı ve işleyişle ilgili bilgilerin resmi şekilde sunulması gerekmektedir.

Biçimsel faaliyet yapısının gerektiği şekilde sağlanamamasının nedeni olarak belirtilen unsurlar; tüm kademelerde çalışanların işleyişle ilgili yeterli bilgi sahibi olmaması, eğitim ve tecrübe eksikliği, kulüplerin farklı hukuki yapılara sahip olmalarının görev tanımlarını ve sorumlulukları etkilemesi, düzenleyici kurumların uygulama eksiklikleri ve kayıt sisteminin olmamasıdır. Biçimsel organizasyon yapısının gerektiği şekilde sağlanamamasının nedenleri belirtilirken en çok yöneticilerin sorumluluklarını yerine getirmemeleri ve sürdürülebilir bir işleyiş yapısının bulunmamasından bahsedilmiştir.

“Biçimsel yapıya uyum” boyutu anket değerlendirmelerinde diğer alt boyutlarla benzer şekilde 3,876 ortalama ile “iyi” olarak değerlendirilmiştir. Biçimsel yapıya uyum alt boyutu, biçimsel faaliyet ve organizasyon yapıları ve profesyonelleşme boyutlarını oluşturan unsurların yerine getirilip getirilmemesiyle ilgilidir. Yukarıda bu üç boyutun unsurlarının yerine getirilmesinde yaşanan sıkıntılar dikkate alındığında bu boyutun da kulüplerde, olması gerektiği şekilde sağlanmadığı anlaşılmaktadır. Nitekim görüşmeciler bu durumun sebeplerini, raporlama sisteminin yeni uygulanmaya başlamış olması, kulüplere dışarıdan (siyasi, maddi gücü olan yöneticiler tarafından) müdahaleler olması, yönetim ya da ilgili yöneticinin değişmesinden dolayı yarım bırakılan işler olması, yazılı görev tanımlarının ve düzenli denetim sisteminin olmaması, sadece Süper Ligin profesyonel olarak algılanması, yönetimlerin sık değişmesi, kurumsal tanımların olmaması ve alınan kararların uygulanmasının kaynak sağlanmasına bağlı olması şeklinde belirtmişlerdir.

Burada kulüplere getirilecek en önemli eleştiri, biçimsel yapıya uyulup uyulmamasından önce biçimsel yapının sağlanıp sağlanmadığı şeklinde olmalıdır. Çalışan ve yöneticilerin çok sık değiştiği bir ortam olan kulüp yapısında öncelikli olarak işleyiş ve faaliyetlerin net olarak belirlenmesi ve işleyiş ve faaliyetlere uyumun tüm personel tarafından sağlanması, iletişimin ve yerinde uygulamaların sağlanması için en önemli unsurdur.

Avrupa kulüplerinin biçimsel yapıya sahip olma ve uyma konusunda ülkemizdeki spor kulüplerinden önde olduğu bilinmektedir. Araştırmacının Alman kulüplerini ziyaret ve iletişim süreçlerinde bizzat yaşadığı deneyimler bu savı kanıtlamaktadır. Ayrıca biçimsel yapıya uyum, biçimsel faaliyet ve organizasyon yapısıyla birlikte örgütlerin

kurumsallaşma amaçlarından meşruluğu sağlamada en önemli unsurdur. Örgütün, iç ve dış çevresi tarafından kabul edilebilir yani uygun bir yapıya sahip olabilmesi için beklenen şekilde oluşturulmuş biçimsel yapıya uyması gerekmektedir.

Görüşmeci 6 yönetim kurulunun 20-25 kişiden oluşmasına rağmen toplantılarda katılan sayısının 3 kişiye kadar düştüğünden bahsetmiştir. Burada biçimsel yapıya uyulmadığı açıkça görülmektedir. Taylor ve O’Sullivan (2009: 691-693) spor örgütlerinde yönetim kurulu üye sayısının 5 ile 12 arasında olmasının uygun olduğunu belirtmektedir. Yönetim kurulu belirlenirken, önemli olanın üye sayısından çok üyelerin yetkinliği üzerinde durarak kararların alınması ve uygulanmasında verimli olunması için optimum düzeyde üyenin olması gerektiğini savunmaktadır. Ülkemizde spor örgütlerine maddi destek sağlayan işletmelerin hissedarlarının yönetim kurulu üyesi olarak seçildikleri bilinmektedir. Burada spor yönetimi konusunda uzman olmayan, kendi asıl işlerinin yoğunluğu nedeniyle spor örgütü için verimli çalışamayacak kişiler, sağladıkları finansal kaynağın karşılığı şeklinde yönetim kurulu üyeliği unvanını almaktadırlar. Oysaki ülkemizde 2005 yılından bu yana spor yöneticiliği alanında lisans derecesine sahip yönetici adayları yetişmektedir. İnsan kaynakları ilkelerinden birisi olan işe uygun personel alımı ilkesi de dikkate alınarak, kulüplerde istihdam edilen alt/orta/üst düzey yöneticilerin bu kişilerden seçilmesinin kurumsallaşma yolunda atılacak temel adımlardan biri olacağı açıktır.

Anketlerde en düşük ortalama puanın (3,256) verildiği alt boyut olan profesyonelleşmeyle ilgili görüşmelerde de oldukça fazla eleştiri yapılmıştır. Oysaki günümüzde örgütsel çevrenin etkileri ve beklentileri dikkate alındığında, örgütlerin temel amaçlarından biri olan varlığın sürekliliğini sağlayabilmeleri için profesyonel bir şekilde yönetilmeleri gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Yöneticilerin kulüplerin profesyonelleşmesiyle ilgili eleştirilerinde şu ifadeler dikkat çekmektedir: *“İnsanları alanlarındaki hâkimiyetlerinden ziyade güven ilişkisine dayanarak seçiyorlar, bir insanın aşama aşama hak ettiği pozisyona çıkması çok söz konusu değil”* *“bizler (halka açık kulüpler) daha profesyonel yönetiliyoruz”*, *“şimdi bunlar (görüşmede anlatılanlar kastediliyor) gizli kalmayacak değil mi?”*, *“Başkan ya da başkanın yanındaki adam ne derse, ... Biraz politik bu işler”*, *“Türkiye’de zaten futbol yönetildiği yok ki!”*, *“Çok azdır sporun içinden gelip de yönetici olmuş”*, *“Bizde uzmanlık alanı yok, daha doğrusu herkes daha çok para kazanabilmek, söz sahibi olabilmek için üst makamlara yöneliyor”*, *“Yönetim kurulu üyeleri profesyonel yöneticilerden daha*

fazla şey bildiklerini iddia ederlerse problem burada başlıyor”, “Kurumsal bir yapı olsa, görevlerde bu kadar sık değişiklik olmaz”, “Amatör kulüplerde de profesyonel kulüplerde de yetiştirilmiş nitelikli personelle çalışılmıyor” “hazırda bilgili yönetici yetişmediği için sektörde, kendi alanları dışındaki birimlere karışan yöneticiler de oluyor”.

Yapılan bu eleştirilerde hemen hemen tüm yöneticiler kulüplerin yeterince profesyonel olmadığını, bunun nedeninin ise alanında uzman profesyonel kişilerin kulüp yönetiminde yer almamasından kaynaklandığını belirtmişlerdir. Bu sorunu artıran diğer etkenler ise yakınlık nedeniyle işe alımlar, yetki ve sorumluluk alanlarına müdahalelerin olması, yöneticilerin sık değişmesi, ücretlendirmede alt yapı ile üst yapı arasında denkliğin sağlanmaması, örgütsel yapının profesyonel işleyişe uygun olmaması, politik çevre etkenleri, örgüt içi iletişim sorununun yaşanması olarak ifade edilmiştir.

Spor örgütlerindeki karmaşıklık ve potansiyel belirsizlikler, dikey farklılaşma ve profesyonel rollere ihtiyaç olduğunu, genel anlamda işletmelere göre nispeten daha fazla olan faaliyet programlarının politika ve prosedürlerle gerçekleştirilmesi gerektiğini ve program ve faaliyetlerin yönetim tarafından koordine edilmesi gerektiğini göstermektedir. Bu düzeyde gönüllü katılımının azalması ve ademi merkezîyetçi karar verme sisteminin olması spor örgütlerinde program ve faaliyetlerin profesyonel personel tarafından yapılmasını zorunlu kılmaktadır (Kikulis vd., 1989: 140).

Profesyonelleşme konusunda Dünya genelinde kulüpleri değerlendirdiğimizde ulusal ve uluslararası alanda elde edilen başarılar, alınan stratejik kararlar ve bu kararlardan elde edilen sonuçlar, kulüplerin kârlılıkları, sportif ürün üretme ve satma becerileri gibi sonuçlar göstergeler olarak kabul edilebilir. Bu göstergeler dikkate alındığında Avrupa kulüplerinin birçok başarısı bulunmaktadır. Bu başarılarında aynı yönetici/teknik direktörle uzun yıllar çalışmaları, alt yapıdan gelen sporcularının bulunması, mesleki normlara uyma konusunda hassas olmaları etkilidir. Ülkemizde profesyonelleşmenin önündeki en önemli engel eğitim olarak görülmektedir. Alanında uzman kişilerin karar verici olmasının profesyonelleşmeyi sağlamada olmazsa olmaz bir şart olduğu sürekli belirtilmektedir. Eğitimin teknik ekiplerin ve yöneticilerin değişim hızını yavaşlatacağı, bu sayede psikolojik uyumun da önemli olduğu spor kulüplerinde farklı çalışma prensibi, kültürel ortam, medyanın etkin olması nedeniyle haklarında yargılar oluşmuş kişilerle uyum sağlama gibi sorunların azaltacağı ve bunun da performansa olumlu şekilde yansıtacağı bilinmektedir.

Görüşmelerde tüm alt boyutların değerlendirilmesinde, kurumsallaşmanın gerektiği şekilde olmamasının nedenleri belirtilirken profesyonel kişilerle çalışılmamasına görüşmeciler tarafından sıklıkla değinilmiştir. O'Brien D. ve Slack T. (1999), Kikulis L. (2000), Powell W. ve Di Maggio D. (1991), Meyer J. ve Rowan B. (1991)'in da çalışmalarında sık sık değinildiği üzere profesyonelleşme kurumsallaşmanın en önemli alt boyudur. Aynı zamanda diğer alt boyutların sağlanması için de profesyonelleşmeye ihtiyaç vardır.

Yetki devri için anket değerlendirmelerinin ortalaması 3,75'tir. Bu ortalama "iyi" derecesine karşılık gelmesine rağmen görüşme sonuçlarında yöneticilerle ilgili olarak kayırmacı yaklaşımlardan, yetki-sorumluluk alanına müdahale edilmesinden, başkana yakın kişilerin karar verici olmasından ve yöneticilerin kendi ekipleriyle çalışmak istemeleri nedeninin işe alım/işten çıkarma sürecinde yanlış uygulamalara neden olabildiğinden bahsedilmiştir.

Spor kulüplerinde görülen en önemli sorunlardan bir tanesi de özellikle Görüşmeci 10'un belirttiği gibi antrenör, teknik direktör gibi görevlere gelen kişilerin kendi ekiplerini kurmak ve bu ekiple çalışmak istemeleri nedeniyle kulüplerde daha önce istihdam edilmiş ve alanında uzman olan kişiler dahi olsa, bu eski personelin görevine son verilmesinin söz konusu olmasıdır. Yeni gelen antrenör ya da teknik direktörün kendi ekibinde bulunan kişilerin uzman olmaması, örgüte uyum sürecine ihtiyaç duyması, var olan işleyişi kendi yöntemleriyle değiştirme isteği örgüte bağlılık, biçimsel yapıya uyum, kültürel entegrasyon gibi sorunları da ortaya çıkarmaktadır.

Görüşmeciler, Avrupa kulüplerinin çoğunluğunun işinde uzman kişilerle çalıştığını belirtmişlerdir. Web sayfaları incelenen kulüplerde sadece teknik direktörlerin değil diğer yöneticilerin de uzmanlık seviyesine ve eğitimlerine göre işe alındıkları görülmektedir. Ülkemizde işe alımlarda yöneticilerin uzmanlıktan ziyade güvenebilecekleri kişileri ya da kayırmacılık yaparak işe alımların söz konusu olduğu hem bilinmektedir hem de görüşmeciler tarafından ifade edilmiştir.

Anket sonuçlarına göre yine 3,854 ortalama ile "iyi" derecede değerlendirilmiş olan bir diğer alt boyut "kültürel güç" boyutudur. Ancak görüşmeler göstermektedir ki; kulüplerde örgüt kültürünün güçlendirilmesinin önünde engel olarak görülen birçok konu yer almaktadır. Bunlar kısaca çalışanlarının başka dayanakları olmadığı için kulüp yönetimine güven duymak zorunda olmaları, yönetimlerdeki yanlışların bilinmesine rağmen renktaş kimliği nedeniyle duygusal yaklaşılması, her yeni yönetimin kendi

uygulamalarını da beraberinde getirmek istemesinden dolayı kültürel değerlerin aktarılamaması, ödemelerin doğrudan sportif başarıyla ilişkilendirilmesi, oryantasyon eğitiminin olmaması ve işbirliğini sağlayacak kültürel yapının olmamasıdır.

Görüşmecilerin ortak olarak belirttiklerine göre kulüplerde güven duygusu sportif başarıyla doğru orantılıdır. Yani sportif başarı olmadığında kulüplerin kazançlarının azalması ya da bazı ödemeleri alamamaları nedeniyle çalışanlara ödeme yapılmaması ihtimali güven duygusunu sarsabilmektedir. Bu durumun da kültürel gücün oluşmasında önemli bir engel olduğu anlaşılmaktadır. Oysaki örgütlerin kurumsallaşma süreçlerinin son iki aşaması bireysel ve örgütsel amaçların uyumu ve kurumsal kimlik kazanma şeklinde belirtilmektedir. Sadece sportif başarıya odaklı bir örgütsel güven algısıyla bu süreçleri sağlamak oldukça güç görünmektedir.

Spor örgütlerinde kültürel boyutlar, spor dışı örgütlerde olduğundan farklı değildir. Ancak burada bu boyutları oluşturan alt boyutlara dikkat edilmesi gerekmektedir (Smith ve Shilbury, 2004: 138-139). Bu alt boyutlar spor örgütlerinin müşterilerin çoğunlukla taraftarları olduğu, spora bağlılığın çalışanlar için de renktaş kimliği, memleket takımı olma gibi özelliklerden etkilendiğidir.

Kültürel gücün oluşmasında taraftarların kulübe duyduğu güven ve bağlılık, paylaşılan değerlerin olması ve paydaşlarla güçlü bir iletişimin sağlanması önemlidir. Örneğin; FC Barcelona kulübü oyuncularının %50'sini Katalonya'dan seçerek toplum kültürüyle örgüt kültürünü ortak bir zeminde buluşturmaktadır. Borussia Dortmund kulübü en çok seyirci sayısına sahip kulüptür ve müsabakalarda Almanya'nın en büyük stadını kullanmaktadır. Oysaki Bundesliga'da Borussia Dortmund kadar bilinen hatta daha başarılı görülen başka birçok kulüp bulunmaktadır. Yani bu seyirci başarısı sadece sportif başarıyla ilişkilendirilmemelidir. Burada taraftar bağlılığını sağlayan ve bunu sürekli kılan kültürel bir güçten ve kurumsallaşmadan bahsetmek gerekir. Benzer şekilde FC Köln takımının Almanya'da en çok üye sayısına ulaşmış olması sadece sportif başarıdan kaynaklanan bir sonuç değil, kulüp kültürünün oluşmasının sonucudur. Bu iki Alman takımının web sayfalarında ve tüm müsabakalarında ön plana çıkardıkları, bağlılığı artırıcı değer olan sloganları ve maskotları da dünyaca ünlüdür.

“Kurumsal çevreye uyum” alt boyutunun anket sonuçlarına göre ortalama değeri 3,868'tir. Görüşmelerde yöneticiler de özellikle UEFA ve FİFA'nın yaptırımlarına uyma zorunluluğunu kulüplerin yerine getirdiğini, aksi takdirde yüksek miktarda mali cezalar ve müsabakalarda yer alamama sıkıntısı yaşayacaklarını belirtmektedirler. Bu konu son

yıllarda spor haberlerinde de en çok değinilen konu olmakta ve bazı spor kulüplerinin ya da kulüp yöneticilerinin aldığı cezalar gündeme gelmektedir. Ancak burada yaptırım sahibi kurumların mali kriterlerinin yerine getirilmesinin odak noktası olarak alındığı, diğer kriterler için aynı özenin gösterilmediği anlaşılmaktadır. Bunun nedeni ise yöneticilerin de belirttiği üzere Türkiye’de zaten mali yapılarında sıkıntılar bulunan birçok kulübün bir de bu kurumların vereceği cezaları ödemeyi ve müsabakalara katılarak elde edecekleri ödemelerden vazgeçmeyi istememeleridir.

Bu durumu şu ifadelerle belirtmektedirler. *“Etmek zorundayız, UEFA kriterleri var, uymadığımızda cezalandırılıyor”, “Zaten Süper Lig takımları UEFA kurallarına uymak zorunda”, “UEFA’nın 161 sayfalık kurumsallaşma rehberinde 80 sayfalık kısım finansal kriterlerle ilgili”, “Spor Toto, şans oyunları gelirlerinize el konuyor. Böylelikle de kriterlere ne kadar uyup uymadığınız ortaya çıkıyor”, “UEFA ve FIFA, beklentilerini talimatlarla gönderiyorlar, bu yüzden kulüpler istemeseler de, mecburen uyuyorlar diyelim artık”.*

Sektördeki öncü kulüpleri örnek almak, onların bir ya da birkaç alandaki uygulamalarından yararlanmak kurumsal çevreye uyum içinde yer alan bir başlıktır. Yöneticiler kurumsal gördükleri ve takip ettikleri kulüpler bulunmasına rağmen bu kulüplerin (Avrupa kulüpleri) uygulamalarını mevzuat farklılığı ve bütçe sıkıntısı nedeniyle doğrudan örnek alamadıklarını belirtmektedirler. Yine bu sıkıntılar nedeniyle örnek alınan alanların sponsorluk, tesisleşme, alt yapı organizasyonu, tribün kontrolü, pazarlama ve oyuncu dağılımı olduğunu belirtmektedirler.

FC Barcelona, Borussia Dortmund ve FC Köln kulüplerinin UEFA’dan ceza alan ya da kriterleri yerine getirmeyen kulüpler arasında bulunmamaktadırlar. Bu durum, kurumsal çevreye uyum konusunda bu kulüplerin başarılı olarak değerlendirmesi için önemli bir gösterge olarak görülebilir.

Mali kriterlerin öncelikli olarak dikkate alındığı her ne kadar açık bir şekilde görülse de, görüşmecilerden iki tanesi kurumsallaşma çalışmalarının yavaş yavaş da olsa kulüplerde başladığından bahsetmişlerdir. Bu sonuç örgütlerin; kaynakları artırma ve uyumlu olma şeklinde belirtilen kurumsallaşma amaçlarının örgütlerin verimliliği için şart olduğunu fark ettikleri yönünde olumlu bir şekilde değerlendirilebilir.

Anket sonuçlarına göre en yüksek ikinci ortalama değere sahip alt boyut “kurumsal sosyal sorumluluk”tur. Ortalama değeri 4,031 ile “çok iyi” seviyesine karşılık gelen bu alt boyut için görüşmelerde eleştirel yanlar yine dikkat çekmektedir. Örneğin

bazı kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin başlangıçta planlandığı gibi işlememesi ve raporlanmaması, kulüplerin uzun vadeli stratejik plan yapmaya henüz başlamış olmaları ve kulüplerin genelinin önceki yıllardan kalan borçlarını ödeme hedeflerini stratejik planlarında belirtmek durumunda kalmaları söz konusudur.

Web sayfaları incelenen Avrupa kulüplerinin birçok farklı alanda kurumsal sosyal sorumluluk projesi gerçekleştirdikleri görülmektedir. Barcelona kulübü 2006 yılına kadar formalarına sponsor almayıp, bu tarihten itibaren 5 yıllığına UNICEF'le anlaşmış bu süre boyunca yılda 1,5 milyon Euro UNICEF'e bağış yapmıştır (http://tr.wikipedia.org/wiki/FC_Barcelona). İncelenen kulüplerinin sosyal sorumluluk projelerini raporlandıkları web sayfalarında verdikleri geniş çaplı bilgiden anlaşılmaktadır.

Dünyada spor örgütlerinin sosyal katılımlı kurumsal sosyal sorumluluk projelerini örgütsel meşruiyetlerinin sağlanması için kullandıkları ve bu nedenle ürün odaklı olanların sürdürülebilir doğa faaliyetlerine, hizmet odaklı olanların işçi hakları, gönüllük konularına, kulüplerin hayır derneklerinin kurulması gibi birbirine benzer moda sosyal sorumluluk faaliyetleri eğilmeleri tartışılmaktadır. Aynı zamanda spor örgütleri bu projelerini şeffaflaşmalarını ve raporlama sistemini yerine getirdiklerini kanıtlamak adına internet sitelerinde sürekli olarak paylaşmaktadırlar (Walker ve Parent, 2010: 210). Oysaki ülkemizde spor örgütlerinde henüz sosyal sorumluluk faaliyetleri belli bir derecede gerçekleştirilse de raporlama ve şeffaflık göstergesi olarak henüz kullanılamamaktadır.

Kurumsallaşmada önemli olan stratejik planların oluşturulmasından ziyade bu planların gerçekleştirilmesi olmalıdır. Smith (2009; 163-186) stratejilerin yapılarla uyumlu olması gerektiğini ancak bunun kâr amaçlı spor örgütlerinde dahi görülmediğini belirtmektedir. Bir kurumsallaşma göstergesi olarak algılanan stratejik plan oluşturmak, ülkemizde spor örgütlerinde 1992 yılında Türkiye Futbol Federasyonu'nun özerkleşmesi ve serbest piyasa anlayışı ile gelen yabancı oyuncu ve teknik direktör/yöneticilerin bilgi ve deneyimlerini aktarmalarıyla başlamıştır. Ancak Smith'in de belirttiği üzere kulüplerin öncelikle kendi yapılarını net bir şekilde belirlemeleri ve bu yapı çerçevesinde ulaşabilecekler hedefleri seçmeleri gerekmektedir. Günümüzde tüm spor örgütlerinde stratejik plan oluşturmak oldukça popüler bir şekilde devam etmektedir. Ancak bu stratejik planlarda belirtilen hedeflerin tamamına ya da önemli bir kısmına ulaşmak mümkün olmamaktadır. Özellikle tesis yapmak gibi istihdam sağlama, yetenek seçimi ve

spor alanı imkânlarını artırma gibi toplumsal refahı artıracak hedefler belirlenen sürelerde yerine getirilememektedir.

Anketlere göre en yüksek ortalama puan “toplumsal değer ve normlara uyum” alt boyutuna aittir. Görüşmeler de bu sonucu destekler niteliktedir. Sporcularla yapılan sözleşme şartlarını yerine getirmek gibi maddi yaptırımlarla kontrol altına alınan konular başta olmak üzere sorumlulukların yöneticiler tarafından kısmen de olsa yerine getirildiği belirtilmektedir. Kulüplerin sözleşme şartlarını yerine getirmediğinde katlanmak zorunda oldukları mali yükümlülükler özellikle son birkaç yıldır caydırıcı niteliktedir.

Toplumsal değer ve normlara uyum alt boyutu için kulüplerin her türlü faaliyetlerinden doğan sonuçların sorumluluğunu üstlenip üstlenmedikleri sorulmuştur. Burada kastedilen aslında sadece sporcular ve/veya diğer çalışanlar için sözleşmeler düzeyinde alınan kararların yerine getirilip getirilmemesi değildir. Çünkü sözleşmelerde yazan maddeler hukuki olarak zaten yerine getirilmelidir. Bu durumun dışında kalan ve görünmeyen, kulüplerin faaliyetlerinden doğan sonuçlar söz konusu olduğunda kulüpler duyarlı davranabiliyor mu sorusuna cevap aramaktır. Bu şekilde; toplumsal değer ve normlara uyum boyutuna daha geniş bir çerçeveden bakılması gerekmektedir.

178 yönetici/çalışanın değerlendirmesine göre Türkiye Süper Ligi ve 1. Lig’de yer alan kulüplerin şeffaflaşma ve hesap verebilirlik bazında kurumsallaşma dereceleri 5 üzerinden 3,961 olarak belirlenmiştir. Ancak yine aynı liglerde yer alan kulüplerde görev alan yöneticilerle yapılan görüşmelerde şeffaflığın ve hesap verebilirliğin tam olarak geçerli olmadığı görüşü bildirilmiştir. Şirket olan kulüplerin denetlendikleri için dernek olanlara göre daha şeffaf olmaları, buna rağmen şirket yapısındaki kulüplerde uygulamalarda farklı yöntemlerin kullanılması hâlâ tüm şirket olan kulüpler tarafından ortak bir uygulama metodunun benimsenmediğini göstermektedir. Ayrıca dernek yapısında açıklama zorunluluğu olmadığından bazı kalemlerin üstlerinin örtülebildiğinden bahsedilmiştir. Birçok kulüpte terfi politikasının olmadığı biçimsel organizasyon yapısı alt boyunda belirtilmiştir. Bazı kulüplerde ise terfi politikaları belirlenmiş olsa da, yine de işe alım sürecinde kan bağı ya da yakınlık durumuna bakılıyor olması şeffaflığın sağlanamadığını göstermektedir.

Sporun ve spor sektöründe en büyük paya sahip olan futbolun günden güne ticarileştiği bilinmektedir. Bu nedenle spor kulüplerinin paydaşlarıyla kurdukları ilişkilerin önemi de artmaktadır. Taraftarların, hisse senetlerinin borsada işlem gördüğü ve tüm faaliyetlerinin medyada yer aldığı kulüplerinin hesap verebilir ve şeffaf olması

yönünde talepleri artmaktadır. Kulüplerin paydaşlarına karşı açıklayıcı olmaları gerektiğinin yanı sıra medyanın da futbol endüstrisindeki konuları araştırırken daha titiz davranması gerekmektedir (Dinan vd., 2002: 177-178). Ülkemizde de kulüplerin haklarında çıkan haberleri tepki göstermeleri ya da medyaya sızan bilgilerinin kulübün adını olumsuz şekilde etkileyeceğine dair endişeleri ve bu nedenle bazı bilgileri aktarmaktan kaçınma durumları söz konusudur. Oysaki şeffaflaşma ve hesap verebilirlik belirtildiği üzere kulüplerin sorumluluğudur ve paydaşlar da bunu beklemektedir. Bu nedenle ülkemizde kulüplerin artık tüm faaliyetlerini standartlara ve iş etiğine uygun şekilde yapması gerektiğinin yanı sıra spor medyasının da haberleri doğru ve olduğu gibi yansıtmak konusunda daha özenli çalışması gerekmektedir. Ayrıca örgütlerin kurumsallaşma amaçlarından meşrulaşma ve tahmin edilebilirlik kazanarak kaynakları artırma, şeffaf ve hesap verebilir bir yapıyla mümkün olabilmektedir.

Çalışmanın nitel kısmında elde edilen veriler göstermektedir ki, spor örgütlerinde kurumsallaşmayı etkileyen unsurlardan bir tanesi de altyapıdır. Altyapıdan yetişen sporcuların kulüplerin kendi bünyelerinde oynamalarının kültürel güç ve maddi açıdan kulüplere sağlayacağı avantajlar nedeniyle, altyapıya gereken yatırımların yapılması, yeterli bütçenin ayrılması, özellikle altyapı çalışanlarının uzmanlık, ücret gibi konuları ve psiko-sosyal destek açısından altyapının profesyonel bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

Altyapı dışında doğrudan birer alt boyut olarak tanımlanmamış olsa da eğitim, kaynak dağılımı, psiko-sosyal destek, sponsorluk ve ücret-güven ilişkisi spor örgütlerinde kurumsallaşmayı etkileyen konulardır.

Üzerinde durulması gereken önemli bir konu da geleneksel düşünce tarzıyla başkanların varlarını yoklarını koydukları şeklinde ifade edilen ve takımları sahip oldukları her şeyleri olarak gören, bu nedenle de kulüplerin kişilerden bağımsız işleyen birer örgüt olarak kabul edilememesinin bir sonucu olarak Anadolu kulüplerinde başkanların denetlenmeyi kabul edememe şeklindeki kişisel algılamalarıdır. Yine sorunları birileri tarafından ya da kendi bildikleri yollarla çözümlenmeyi doğru bulan, gerekli prosedürleri uygulamaktan kaçınan yönetici zihniyeti nedeniyle Anadolu kulüplerinin, tüm faaliyetlerinin şeffaf şekilde belirtilmesi gereken yapı olan şirketleşmeye sıcak bakmadıkları görüşmeciler tarafından belirtilmiştir.

Spor sektöründe müşteri taraftardır. Bunun farkı işletmelerde olduğu gibi genellikle müşterilerin sadece beğendikleri ürünleri satın almakla kalmamaları, taraftarlık

duygusu ile bağılı oldukları kulüplerin transferlerini, harcamalarını, aldıkları kararları ve daha birçok faaliyetlerini yakından izlemeleridir. Bunun sonucu olarak duygusal düşünen tarafların tepkisini çekmemek adına kulüp yöneticilerinin olumsuz haberleri doğrudan iletmek istememesi şeffaflığın sağlanmasına aykırı olmaktadır. Aynı zamanda, rekabet ortamında kulüplerin diğer kulüplere açık taraflarını belli etmek istememeleri söz konusudur.

Kurumsallaşmanın gereklerinden bir tanesi de aynı konuyu aynı dille ifade edebilmektedir. Yani genel kabul görmüş ortak bir dilin varlığından bahsetmek gerekir. Anket formunda çalışan ve yöneticilerin görev alanlarını belirtmeleri istendiğinde karşımıza oldukça fazla görev tanımı çıkmıştır. Yine görüşmeciler görev tanımlarının, bu görevlerin iş tanımlarının kulüpten kulübe, hatta kulüp içinde bir birimden başka bir birime değiştiğini vurgulamışlardır.

Görüşmeciler uygulamaların kişiselleştirilmesinden, yani yöneticilerin özellikle de başkanların görevde buldukları süre içinde kendi anlayışlarının devam etmesini istediklerinden bahsetmişlerdir. Önceki yönetimler tarafından başlatılan projelerin sürdürülmediği, alınan kararların yerine getirilmeden yarıda bırakıldığı hem görüşmeciler tarafından belirtilmiştir, hem de ülkemizde spor medyası izlendiğinde bu sorunlardan sıklıkla bahsedildiği görülebilmektedir. Ancak burada, bu konunun olumsuz eleştirisini yapan yöneticilerin dahi kurumsallaşmanın gereği uygulamalardan bahsederken kendilerinin ekibinde çalıştığı yöneticilere atıfta buldukları ya da bizzat kendilerinin bu uygulamaları sağladıklarını belirttikleri görülmektedir. Görüşmelere katılan yöneticiler kulüplerde kurumsallaşmanın gereğini ve önemini fark etmiş olmalarına rağmen, tüm kulüpler için ilk olarak yapılması gereken kurumsallaşmanın tam olarak ne olduğunun, kurumsallaşma ile kulüplerin sağlayacağı faydaların neler olduğunun aktarılmasıdır.

Görüşmeler sırasında dikkat çeken bir diğer konu da görüşmecilerin bazı sorulara tam olarak yanıt vermek istememelerinin hissedilmesidir. Görüşmecilerden birçoğu isimlerinin ve kulüplerinin çalışmada belirtilmemesini özellikle istemişlerdir. Bu durum aslında yöneticilerin bağılı buldukları örgütlerin kurumsallaşmadığını bilmelerine rağmen bu durumu açığa vurmak istemediklerinin göstergesidir. Aynı zamanda yöneticilerin isimlerinin ve kulüplerinin belirtilmesini istememeleri, bu bilgilerin açığa çıkmasından endişe ettikleri anlamına gelmektedir. Hem kulüpleri hakkında olumsuz

görüş bildirmiş olmaları hem de bu durum nedeniyle işlerini kaybetme ihtimalinden çekinmeleri örgüte olan güven duygularının zayıf olduğunun göstergesidir.

Ülkemizdeki spor kulüplerinin kurumsallaşması açısından değerlendirildiğinde; örgütsel güven sorunu yaşayan ancak yine de görüşme talebini kabul eden yöneticilerden, görüşmenin gidişatı açısından en zorlayıcı ve şaşırtıcı olan, önce kulüplerinin oldukça kurumsal olduğunu ve bu konuda uzun uzun sohbet etmekten memnun olacaklarını belirten ancak görüşme esnasında ses kaydı yapılmasına kesinlikle izin veremeyeceğini söyleyerek görüşmeyi iptal eden yöneticilerin olmasıdır. Ülkemizdeki en kurumsal kulüplerden birinde çalıştığını belirten yöneticinin ses kaydına itiraz ederken, sadece kayıt olmadan sohbet edebileceğini belirtmesi ve bu teklifin resmi yollardan kulübe yapılması halinde kulübün de kesinlikle kayıt alınmasını kabul etmeyeceğini söylemesi en baştan kulübün kurumsallaşmadığını göstermektedir. Hâlbuki görüşmede cevaplandırılması istenilen sorular, bir işletmenin finansmanı ile ilgili ya da stratejik kararlarıyla ilgili sır saklanmasını gerektirir nitelikte değil, bilâkis, kurumsal olduğunu iddia eden bir işletme için taraftarları nezdindeki imajını olumlu pekiştirecek niteliktedir. Kulüp yöneticinin bu tepkisi, görüşmeyi yapan araştırmacı tarafından, kulübünün aslında kurumsallaşmadığına inandığı ya da kurumsallaşmasına güvenemediği ve bunu deşifre etmek istemediği ekinde yorumlanmıştır.

Araştırmanın planlanan ilk halinde Alman kulüpleriyle Türk kulüplerinin karşılaştırılması söz konusu olduğundan araştırmacı Bundesliga 1. ve 2. Lig kulüpleri ile Türkiye Süper Lig ve 1. Lig kulüplerine anket formlarının doldurulması konusunda izin almak amacıyla resmi yollardan ulaşmıştır. Her ne kadar yanıtları kulüp politikaları gereği ya da yoğunluk nedeniyle olumsuz da olsa tüm Alman kulüpleri 24 saat içinde resmi olarak yanıt vermiştir. Oysaki ülkemizdeki hiçbir kulüpten bu talebe geri dönüş olmamıştır. Daha sonra telefonla aranmalarına ve telefon görüşmelerinde birkaç kulüp temsilcisinin anket formlarının gönderilmesi halinde çalışmaya katkı sağlamaktan memnun olacaklarını belirtmelerine rağmen yine bu şekilde de hiçbir soru formu temin edilememiştir. Araştırmacı aramalarına belli aralıklarla devam etmiş, birçoğuna e-posta, posta ve faks yoluyla ulaşmıştır. Bu süreçte bazı kulüplerin temsilcileri araştırma talebini hangi birime ulaştırmaları gerektiğini bilmediklerini, kulüplerinde bu konuyla ilgilenecek kişi ya da birimin bulunmadığını belirtmişlerdir. Bazı kulüplerin sitelerinde belirtilen iletişim bilgileriyle kulüplerde bir yetkiliye ulaşmak mümkün olmamıştır. Sonuç olarak araştırmacı tüm soru formlarına tanıdığı kulüplerin çalışan ve yöneticilerine kişisel

iletişim ağlarını kullanarak ulaşmıştır. Böyle bir gözlem, Kulüplerimizin kurumsallaşma açısından en gerekli unsur olan paydaşlarla iletişim ve şeffaflık konusunda henüz oldukça geride olduklarını gösteren önemli bir veridir.

Ülkemizde kulüplerin isimleri birkaç yılda bir sponsor olan işletmenin isminin kulüp ismine eklenmesiyle değişmektedir. Oysaki yöneticilerin de örnek aldıklarını belirttikleri Alman kulüpleri ve daha birçok Avrupa kulübünde en az 100 yıllık geçmişe sahip kulüplerin isimleri bile değişmemektedir. Burada yine, kurumsal olarak nitelendirilen Alman kulüplerinden farklı olan kısım, Görüşmeci 2'nin de belirttiği gibi, sponsorluğun ülkemizde yanlış anlaşılmasıdır. Sponsor olan işletmenin kulübü sahiplenmek istemesi ya da kulüplerin maddi sıkıntılar nedeniyle işletmelerin isimlerini de kulüplere vererek işletmelerin birçok maddi yükün altına girmesine ihtiyaç duymaları, kulüplerin kurumsallaşmasında önemli bir unsur olan marka olma ve uzun yıllar bu marka adı altında faaliyet göstermelerini mümkün kılmamaktadır.

Kurumsallaşmada kişilerden bağımsız olarak süregelen bir işleyişten bahsedilmektedir. Oysaki spor kulüplerinden bahsettiğimizde; sporun kendine has özelliği olarak tanımlanan duygusal bağlılık ve özdeşleme, yetenek ve sportif performansa ek olarak psikolojik performans da önemli olduğundan, bu durum yöneticileri, kurumsallaşmayı etkileyen başlı başına bir faktör olarak karşımıza çıkarmaktadır. Yöneticilerin tarzları, çalışma şekilleri, sporcular ve çalışanlarla kurdukları iletişim şekilleri, çalışanlar için sadece bir örgüt üyesi olmaktan daha ötesi taraftarlık duygusunun öne çıkması ve bu nedenle sportif başarının yöneticilerle olan paylaşımlarla desteklendiğinin düşünülmesi söz konusudur.

Görüşmecilerin de en çok eleştirdiği konulardan birisi yöneticilerin davranışlarıdır. Sporun özellikle de futbolun psiko-sosyal açıdan medyadan etkilendiği göz önüne alındığında, yine alanında uzman yöneticilerle çalışmanın gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Sürekli olarak mali sıkıntılar yaşanan kulüplerde diğer olumsuzluklar da beraberinde gelmektedir. Spor yazarlarının hemen hepsi sporcu transferine ödenen astronomik rakamların kulüplerin bütçe dengelerini bozduğunu belirtmektedir. Bu durumun kurumsallaşmaya olumsuz etkisi ise kulüplerde yaşanan mali sıkıntıların orta ve düşük ücretli çalışanların ücretlerinin ödenmemesine neden olarak, kulübe olan güvenin azalması ve yöneticilerin eleştiriye maruz kalması şeklinde örgütsel bağlılığın sarsılması yönündedir.

Futbolun büyüyen mali yapısından ve gün geçtikçe birçok yan sektörle artan ilişkisinden bahsederken, hâlâ taraftarlık ve gönüllülük esasıyla asıl işleri başka sektörlerde olan kişilerin yeterince zaman ve emek veremedikleri halde spor kulübü yöneticiliğine devam etmek istemeleri çelişki yaratmaktadır. Spor kulüplerinin “business-iş” olarak kabul gördüğü günümüzde hobi olarak bu işi yapan kişiler tarafından yönetilmeleri de mümkün değildir.

Spor örgütlerinden kurumsallaşmalarını bekleyen düzenleyici kurumların beklentileri mali kriterleri yerine getirmek şeklindedir. Çünkü bu kurumlar kendi faaliyetlerin aksamaması için spor kulüplerinin mali sorunlarının olmaması gerektiğinin bilincindedirler. Spor örgütleri içinse sadece bu kurumların beklentilerini karşılamak adına mali kriterleri yerine getirerek cezalardan kurtulmaya çalışmak kurumsallaşma açısından çok da büyük bir adım attıkları anlamına gelmez. Spor örgütlerinin yapması gereken, kurumsallaşmanın tüm unsurlarının zaman içinde örgütlerinin sadece finansal birimlerine değil tüm birimlerine yayılmasını ve sürdürülmesini sağlamaktır. Kısa vadeli olarak günü kurtarmak adına yapılan uygulamalar, örgütlerin tabanlarına inmedikçe, işletmelerde varlığın sürdürülmesi yoluyla kârlılık olarak tanımlanan temel amacı sağlayamaz.

Yukarıdaki tartışma ve sonuçlar şeklinde belirtilen noktalar dikkate alınarak getirilen öneriler şunlardır:

- Spor kulüplerinin kurumsallaşmayı etkileyen unsurları alt boyutlarıyla birlikte öğrenmeleri gerekmektedir.
- Bu unsurların örgütlerde sağlanmasının uzun ve güçlü bir süreç olduğu bilinmelidir. Ayrıca bu süreç örgütün tüm birimlerinde en alt kademe çalışanlara kadar uzanmalıdır.
- Çalışanların özellikle yöneticilerin sık değişmesi kültürel değerlerin oluşması ve aktarılmasında zorluklara neden olmaktadır. Bu nedenle zorunlu olmadığı hallerde çalışanların işe alımında prosedürlere uyulmalı ve uzun dönemli istihdam sağlanmasına dikkat edilmelidir.
- Kısa dönemli çözümler sağlamak amacıyla işleyişin olması gerektiği gibi sürmesi yerine, geçici çözümler üretmekten kaçınılmalıdır. Uzun vadede elde edilecek değerler göz ardı edilmemelidir.
- İşletmelerin entelektüel sermayeleri insan kaynaklarıdır. Aynı şekilde spor örgütlerinde entelektüel sermaye çalışanlar ve sporculardır. Ancak sporculara

ödenen rakamların bu sermayeyi doğru ölçtüğüne karar verirken analitik yöntemler kullanılmalı ve tıpkı işletmelerde olduğu gibi verimlilik için bu sermayeden optimum düzeyde yararlanılmalıdır.

- Ticarileşen futbol kulüplerinin diğer ticari sektörlerde olduğu gibi danışmanlık alma, kurum içi eğitim gibi destekleyici çalışmaları yapmaları gerekmektedir.
- Yazılı görev tanımları, faaliyetlerin işleyişini tarif eden dokümanlar, organizasyon şemaları, raporlama sistemi ve faaliyetleri belgelerle kayıt altına sağlanmalıdır. Böylelikle kurumsal faaliyetler kişilerden bağımsız olarak gelecek çalışmalar için aktarılabilir.
- İşe alım ve terfi sürecinde standart kriterlerin oluşturulması ve bu kriterlere uyulması örgütsel güvenin sağlanması açısından önemlidir. Ayrıca bu durum örgütlerin dışarıdan nasıl bilindikleri, bu süreçleri nasıl işlettikleriyle ilişkilidir.
- Müsabakalara gelen taraftar sayısının artması hem gelirleri artıran hem de kültürel gücün sağlandığını kanıtlayan bir göstergedir. Avrupa kulüplerinin bu konuda başarısı bilinmektedir. Bu alandaki çalışmaların daha kapsamlı ve sürekli olarak devam ettirilmesi gerekmektedir.
- Kurumsallaşmanın faydalarından bir tanesi de örgüt imajına sağladığı katkılardır. Nasıl müşteriler ilişki içinde oldukları örgütlerin imaj sahibi olmalarından memnun oluyorsa ve bu sayede marka bağlılığı artabiliyorsa, aynı durum spor kulüpleri için de geçerlidir. Taraftar bağlılığının sağlanabilmesi ve sürdürülebilmesi için örgütlerin imaj sahibi olması önemlidir ve bu durum kurumsallaşma ile sağlanabilir.
- Kurumsallaşmanın şeffaflaşma ve hesap verebilirlik boyutu örgütlerin gayri ahlaki ve gayri hukuki işler yapmalarından koruyarak, örgütlerin bu tür suçlamalarda kendilerini savunma kolaylığı sağlayacaktır. Özellikle finansal faaliyetleri nedeniyle sürekli göz önünde bulunan spor kulüpleri için bu durum daha kritik bir önem taşımaktadır.
- Spor kulüplerinin profesyonelleşmek için spor bilimleri alanında eğitim almış ve bu konuda deneyim sahibi kişilerin istihdamına önem vermeleri gerekmektedir.

- Spor örgütleri için düzenleyici kurumlardan ilki olan Türkiye Futbol Federasyonu'nun örgütlerin tek bir hukuki yapıda faaliyet göstermeleri konusunda destekleyici politikalar benimsemeleri gerekmektedir. Farklı hukuki yapıların (şirket, dernek gibi) aynı platformda rekabet eden örgütler arasında haksız rekabeti artırdığı görülmektedir.
- Yüksek düzeyde nakit akışının olduğu spor kulüplerinin, bu bütçeyi dernek yapısında devam ettirmeleri şeffaflaşma ve hesap verebilirliği engellemektedir. Bu nedenle kulüpler finansal raporların düzenli sunulduğu, faaliyetlerin raporlandığı ve paydaşlarla iletişimin şeffaflaştığı şirket yapısına geçmelidirler.
- Bu çalışma Türkiye'de spor örgütlerinde kurumsallaşma konusunda ileride yapılacak olan çalışmalar için bir başlangıç niteliğindedir. Kurumsallaşmanın alt boyutları özellikle Türkiye'de sporu yöneten aktörler olan bakanlık ve federasyonlar düzeyinde de incelenmelidir.

KAYNAKLAR

- Abdioğlu H. (2007) *İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Kapsamında İç Denetimin Rolü ve İMKB - 100 Örneği* (Basılmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Adcroft A., Teckman J. (2008) “Theories, Concepts and the Rugby Worldcup: Using Management to Understand Sport”, *Management Decision*, Vol. 46 No. 4, pp. 600-625.
- Akın M.ř. (2008) *Türkiye'nin Kurumsallaşma Dereceleri*, Kitapdostu Yayınları, İstanbul.
- Akşar T., Merih, K. (2006) *Futbol Ekonomisi*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Akşar T. (2011) “Spor Kulüplerinin Mali ve Yönetişim Sorunları ve Bunlara İlişkin Çözüm Önerileri” Hakkında Rapor (Spor Kulüplerinin Sorunları ile şiddet Sorununun Araştırılarak Alınması Gereken Önlemlerin Belirlenmesi Amacıyla Kurulan Meclis Araştırması Komisyonu'na Sunulan) 8 Mart 2011, www.futbolekonomi.com, Erişim tarihi: 04.04.2011.
- Akyüz M. E., (2005) Futbol Kulüplerinin şirketleşmesi ve Halka Açılması: Avrupa Futbol Piyasasındaki Gelişmeler Çerçevesinde Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor Örneğinin Değerlendirilmesi, T.C. Başbakanlık Sermaye Piyasası Kurulu Aracılık Faaliyetleri Dairesi, Yeterlilik Etüdü, İstanbul.
- Alexopoulos A. (2007) *Sport in the European Union from a Cypriot Perspective* (Doktora Tezi), Semmelweis University of Budapest, Faculty of Physical Education and Sport Sciences (TF) Doctoral School No 5, Budapest.
- Alkibay, S. (2005) “Profesyonel Futbol Kulüplerinin Taraftar İlişkileri Yoluyla Marka Değerleri Yaratmaları Üzerine Bir Araştırma”, Hacettepe Üniversitesi, *İİBF Dergisi*, Cilt 23, Sayı 1, s. 83-108.
- Altunışık R. vd. (2012) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Teknikleri (SPSS Uygulamalı)*, Sakarya Kitapevi, Ekim 2012.
- Amara M. vd. (2005) “The Governance of Professional Soccer: Five Case Studies Algeria, China, England, France and Japan”, *European Journal of Sport Science*, December 2005; 5(4), p. 189-206.
- Apaydın F. (2007) *Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri* (Basılmamış Doktora Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Apaydın F. (2008) “Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 7, s. 121-145.

- Apaydın F. (2009) “Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1, s. 1-22.
- Argan M. (2013) *Spor Yönetimi*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 2883 Açıköğretim Fakültesi Yayını no: 1840 Eskişehir.
- Argan M., Katırcı H. (2002) *Spor Pazarlaması*, Nobel Yayın, Ankara.
- Arndt M., Bigelow B. (2000) “Presenting Structural Innovation in an Institutional Environment: Hospitals’ Use of Impression Management”, *Administrative Science Quarterly*, V: 45 (2000), s. 494-522.
- Arslan R., Sayılı H. (2006) “Örgütlerin Kurumsal Çevreye Uyumuna Etki Eden Sosyal Süreçler”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* C. 11, S. 1, s. 267-280.
- Asunakutlu T., (2006) “Çalışanlar ile Yöneticiler Arasında Güven Duygusunun Araştırılması: Turizm Sektöründe Bir Uygulama”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C:8, S:4, s. 16-33.
- Atılğan, T. (2003) “Tekstil Sektöründe Aile İşletmelerinden Kurumsallaşmaya Giden Süreç”, *Türkiye VI. Pamuk, Tekstil ve Konfeksiyon Sempozyumu Bildirileri* 24-25 Nisan, Antalya s. 100-114.
- Aydın, A., Turgut M., Bayırlı R. (2007) “Spor Kulüplerinin Halka Açılmasının Türkiye’de Uygulanan Modeller Açısından İncelenmesi”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 1, s. 59-70.
- Aygen, S. (2006) *İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi*, (Basılmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Barley, S. Tolbert, P. (1997) “Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution”, *Organization Studies*, (18) s. 93-117.
- Basım H.N., Argan M. (2009) *Spor Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Bayer, E. (2003) *Kurumsallaşma Yönelimli Entelektüel Sermayenin Etkinleştirilmesinde Liderin Stratejik Rolü*, (Basılmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Bayrak Kök S. (2005) “Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma Eğilimi ve Kurumsallaşma İhtiyacı”, *IV. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi* TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi 13-14 Mayıs 2005, Ankara.
- Beech J., Horsman S., Magraw J. (2010) “Insolvency Events Among English Football Clubs”, *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, April, p. 236-249.
- Bosca J. E. vd. (2008) “The Spanish Football Crisis”, *European Sport Management Quarterly*, Vol. 8, No. 2, p. 165-177.

- Breuer C., Hallmann K. (2012) *Sport for Good Governance*, Survey Results and Development of a Sport for Good Governance Index, Deutsche Sporthochschule, Köln, Institut für Sportökonomie und Sportmanagement.
- Breuer C., (2013a) *Regulatory Framework of German Football*, Birkbeck College, University of London June 10th, 2013.
- Breuer C.,(2013b) “*Sport’s Impact on the Economy - Experience from Germany*”, MOVE Congress 2013 Barcelona, 16-19 October 2013.
- Brown A., Crabbe T., Mellor G. (2009) *Football and Community in the Global Context, Studies in Theory and Practice*, Routledge.
- Browne, M.W., Gudeck, R. (1993) “Alternative Ways of Assessing Model Fit. In K.A.” Bollen & J.S. Long (Eds.), *Testing Structure Equation Models* (pp. 136–162). Newbury Park, CA: Sage.
- Can H. (1999) *Örgütsel Davranış*, Arıkan Yayınları, İstanbul.
- Canvar Kahveci T. (2007) *İmalat İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Modelleleme*, (Basılmamış Doktora Tezi), Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Cankalp M. (2005) *Sporda Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın, Ankara
- Carroll A. B. (1979), “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance”, *The Academy of Management Review*, 4/4, 297-505.
- Chappelet, J.L. (2009) “A Glocal Vision for Sport (Sport Management)”. *European Sport Management Quarterly*, (Postface) Vol. 9, No. 4, p. 483-485.
- Çakıcı A., Özer B. (2008) “Mersin’deki KOBİ Sahip ve Yöneticilerinin Gözüyle Kurumsallaşma Tanımı ve Kurumsallaşmanın Darboğazları”, *Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.*, Cilt:15, Sayı:1, s. 41-57.
- Çakır A., (2011) *Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Kullanımına Sunulan Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme Başkanlığı Destek ve Teşvik Türleri ile Kurumsallaşma Düzeyleri Arasındaki İlişki* (Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çiftçioğlu B. (2008) *Kurumsal İtibarın Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama* (Basılmamış Doktora Tezi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- D’Aunno T., Succi M., Alexander J. A. (2000) “The Role of Institutional and Market Forces in Divergent Organizational Change”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, s. 679-703.
- Deephose D. L. (1996) “Does Isomorphism Legitimate?”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4 (Aug., 1996), pp. 1024-1039.
- Devecioğlu S. (2003) “Türkiye Futbol Federasyonu’nun Özerkliği”, *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, Cilt: VIII, Sayı:3, s.49-58.

- Devecioğlu S., oban B. (2003) ‘‘Türkiye’de Spor Kulplерinin Halka Arzı’’, *Standart Ekonomik ve Teknik Dergi T.S.E.*, Yıl: 42, Sayı: 493 Ocak 2003, s: 1-11.
- Devecioğlu S., oban B., Karakaya Y. E. (2011) ‘‘Spor Kulplерinin Yönetim Modellerinin Değerlendirilmesi’’, *Dumlupınar Üniversitesi Dergisi*, Sayı 31, s. 51-68, Aralık.
- Dimitropoulos P. (2011) ‘‘Corporate Governance and Earnings Management in the European Football Industry’’, *European Sport Management Quarterly*, Vol. 11, No. 5, p. 495-523.
- Dinan, W., Boyle Y., Morrow S. (2002) ‘‘Doing the Business?’’, *Newspaper Reporting of the Business of Football Journalism*, 3 (2). pp. 161-181.
- Doğan M. (2007) *Kurumsal Yönetim*, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Dztaş S. (2008) *Corporate Governance: The Effects of Board Characteristics, Information Technology Maturity and Transparency on Company Performance* (Basılmamış Doktora Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ekenci G., İmamoğlu A.F. (2002) *Spor İşletmeciliği*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Elving, W. J.L. (2005), ‘‘The Rol of Communication in Organisational Change’’, *Corporate Communications: An International Journal*, 10/2, pp.129-138.
- Erdoğan İ. (2008) ‘‘Futbol ve Futbolu İnceleme zerine’’, *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi* Sayı 26 Kış-Bahar 2008, s. 1-58.
- Erdoğan B. Z. vd. (2006) ‘‘Kurumsal İmajın şirketin Farklı Paydaşları Tarafından Algılanışı zerine Bir Araştırma’’, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* Sayı:15 s. 55-76.
- Erel D., (2002). ‘‘Yeni Kurumsalcı Yaklaşım rgtlerin Analizinde Bir Paradigma Değişimine İşaret Ediyor mu?’’, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2, s. 88-107.
- Eren, E. (1997) *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Der Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2003) *Yönetim ve Organizasyon (ağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, Beta Basım A. ř., İstanbul.
- Erkal, M.E. (1982) *Sosyolojik Açıdan Spor*, Filiz Kitabevi, İstanbul.
- Eroğlu F. vd. (2005) ‘‘şebeke Organizasyon Bağlamında Kurumsallaşma ve Sorunları’’, *IV. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi* 13-14 Mayıs 2005, Ankara.
- Erturan gt E.E. (2010) *Almanya ve Türkiye’deki Spor Kulplерinin Karşılaştırmalı Analizi – Türkiye’deki Spor Kulplерinin Yapı ve İşleyişine Yeni Bir Yaklaşım* (Basılmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Ertürk M. (2009) *Meslek Yüksek Okulları İçin Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım A.Ş. İstanbul.
- Farashahi M., Hafzi T., Molz R. (2005) "Institutionalized Norms of Conducting Research and Social Realities: A Research Synthesis of Empirical Works From 1983 to 2002", *International Journal of Management Reviews*, Volume 7, Issue 1, pp. 1–24.
- Ferkins L., Shilbury D., McDonald G. (2005) "The Role of the Board in Building Strategic Capability: Towards an Integrated Model of Sport Governance Research", *Sport Management Review*, p. 195-225.
- Ferkins L. Shilbury D., McDonald G. (2009) "Board Involvement in Strategy: Advancing the Governance of Sport Organizations", *Journal of Sport Management*, 23, p. 245-277.
- FIFA (<http://www.fifa.com>, 01.12.2012).
- Filizöz B., Fişne M. (2010) "Küresel Kariyer Olgusu ve Spor Yönetiminde Küresel Bir Yönetici Örneği: Şenes Erzik", 18. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Çukurova Üniversitesi 20-22 Mayıs, s. 922-930.
- Fişek K. (1998) *Devlet Politikası ve Toplumsal Yapıyla İlişkileri Açısından Dünya'da ve Türkiye'de Spor Yönetimi*, Bağırhan Yayınevi, Ankara.
- Forster J. (2006) "Global Sports Organisations and their Governance", *Corporate Governance*, Vol. 6, no. 1, p. 72-83.
- Genç N. (2004) *Yönetim ve Organizasyon*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Gerrard B. (2003a) "Editorial Introduction: Some Reflections on the Relationship between Sport Management and the Economics of Sport", *European Sport Management Quarterly*, Vol. 3, p. 4-10.
- Gerard B. (2003b) "Editorial Introduction: Efficiency in Professional Sports Leagues", *European Sport Management Quarterly*, 3:4, p. 219-220.
- Gomez S., Opazo M., Marti C. (2008) "Structural Characteristics of Sport Organizations: Main Trends in the Academic Discussion", IESE Business School, *Working Paper*, p. 1-22.
- Grandien C, Johansson C. (2012), "Institutionalization of Communication Management", *Corporate Communications: An International Journal*, 17/2, pp. 209-227.
- Greening D. W., Gray B., (1994) "Testing a Model of Organizational Response to Social and Political Issues", *Academy of Management Journal*, V: 37, p. 467-498.
- Güngör Ak B. (2005) "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Gelecek Nesillerin Eğitiminin Rolü", *IV. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi* 13-14 Mayıs, Ankara.
- Güngör Ak B. (2010) *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği* (Basılmamış Doktora Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

- Gürol Y. (2005) *Örgüt Teorisi Olarak Kurumsallaşma*, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Gürünlü M. (2008) *The Effects of Corporate Governance Mechanisms on Post-ipo Performance: Evidence From an Emerging Market, İstanbul Stock Exchange (ISE)* (Basılmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hamil S., Morrow S. (2011) “Corporate Social Responsibility in the Scottish Premier League: Context and Motivation”, *European Sport Management Quarterly*, Vol. 11, No 2, p. 143-170 April.
- Hamil S. vd. (2004) “The Corporate Governance of Professional Football Clubs”, *Corporate Governance*, Vol. 4, No. 2, p. 44-51.
- Harvard Business Review (2002), *Kurumsal Şirket Yönetimi*, Çeviren: Ahmet Kardam, Mess Yayınları, İstanbul.
- Haugen K.K., Solberg H.A. (2010) “The Financial Crisis in European Football—a Game Theoretic Approach”, *European Sport Management Quarterly*, Vol. 10, No. 5, p. 553-567, December.
- Hu, L.T., Bentler, P.M., (1999) “Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives”, *Structural Equation Modeling*, 6 (1), 1-55.
- Ivan E. (2006) *Hungarian Sports Governance in Transition: From Totalitarian Past Towards Europeanized Future*, (Doktora Tezi) Faculty of Graduate Studies, The University of Western Ontario London Ontario Canada.
- İçin İ. (2008) *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Yönetim ve Konuya İlişkin Bir Araştırma* (Düzeltilmiş), (Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İlter M. (2001) *Aile Şirketleri'nde Kurumsallaşma ve Kobi'lerin Yönetim Sorunları*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul.
- Jahansoozi J. (2006) “Organization-Stakeholder Relationships: Exploring Trust and Transparency”, *Journal of Management Development*, 25/10, pp.942-955.
- Jepperson R. L.,(1991) “*Institutions, Institutional Effects, and Institutionalization*” Der: Walter W. Powell ve Paul J. DiMaggio, The University of Chicago Press, 1991, s. 143-163.
- Jöreskog K., Sörbom D. (1993) Lisrel 8: Structural Equation Modeling with the IMPLIS Command Language. IL, USA: *Scientific Software International*.
- Karpuzoğlu E. (2004) Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma, İstanbul Kültür Üniversitesi, 1. *Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul, s. 42-53
- Kelly S. (2008) “Understanding the Role of Football Manager in Britain and Ireland: A Weberian Approach”, *European Sport Management Quarterly*, Vol. 8, No. 4, 399-419.

- Kızıltepe M. (2012) "Futbol Kulüpleri İçin Değerleme Çerçevesi", *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2012, X (3) s. 77-88.
- Kılıçgil E. (1998) *Spor ve Sosyal Çevre*, Bağırhan Yayınevi, Ankara.
- Kikulis L., Slack T., Hinings B. (1989) "A Structural Taxonomy of Amateur Sport Organizations", *Journal of Sport Management*. 1989 (3). P. 129-150.
- Kikulis L. Slack T. (1995) "Does Decision Making Make a Difference? Patterns of Change Within Canadian National Sport Organizations", *Journal of Sport Management*, 9, p. 273-299.
- Kikulis L. (2000) "Continuity and Change in Governance and Decision Making in National Sport Organizations: Institutional Explanations", *Journal of Sport Management*, 14, p. 293-320.
- Kobi Araştırmaları (2010) *İşletmelerde Kurumsallaşma ve Kurumsal İletişimin Önemi*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul.
- Kocaoğlu N.K., (2011) "Futbol Şirketlerinin Halka Açılması", *Ankara Barosu Dergisi*, Vol. 69, 2011/4, p. 67-110.
- Koçel T. (1998) *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım A.Ş., İstanbul
- Koçel T. (2010) *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım A.Ş., İstanbul
- Köse vd., (2001) Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), s. 219-242.
- Krüger M. (2012) "Sports in the German University from about 1900 until the Early Years of the Federal Republic of Germany: The Example of Muenster and the 'Westfaelische Wilhelms-University'", *The International Journal of the History of Sport*, Vol. 29, No. 11, September p. 1981-1997.
- Krüger M. (2013) "The History of German Sports Clubs: Between Integration and Emigration", *The International Journal of the History of Sport*, Vol. 30 No. 14, p: 1586-1603.
- Kurt M., Bayraktaroğlu S. (2007) *Türkiye'de İşletmecilikte Yeni Perspektifler*, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Kurt M., Görmüş A. Ş., (2010) "Yönetim Bilgisinin Yerel Yeniden Üretiminde Kurumsal Çevrenin Etkisi: Danışmanlık Firmalarının Ürünleri Üzerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* C.15, S.1 s. 67-82.
- Kurumsal Yönetim Dergisi (2010) *Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayını*, İstanbul. Sayı:8-9.
- Küçük E. (2008) *Hileli Finansal Raporlamanın Engellenmesinde Kurumsal Yönetim ve Dış Denetimin Rolü: Türkiye'deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma* (Basılmamış Doktora Tezi), Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.

- Lawrence T. B., Winn M. I., Jennings P. D. (2001) "The Temporal Dynamics of Institutionalization", *The Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 4, pp. 624-644.
- Leblebici D. N. (2008) "Örgüt Kuramının Temelleri", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 9, Sayı 1, p. 111-129.
- Luh, A. (2003) "On the Way to a National Socialist Sports System: From Liberal Sports in Clubs and Associations to Directed Sports in National Socialist Organizations", *European Journal of Sport Science*, Vol. 3, Issue 3, Human Kinetics Publishers and the European College of Sport Science, p. 1-10.
- Lussier R.N., Kimball D.C. (2008) *Applied Sport Management Skills*, Human Kinetics.
- MacCallum, R.C., Browne M. W., Sugawara H. M. (1996) "Power Analysis and Determination of Sample Size for Covariance Structure Modeling", *Psychological Methods*, 1(2), 130-49.
- Meyer.J. W., Rowan B., (1991) "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony," Der: Walter W. Powell ve Paul J. DiMaggio, The University of Chicago Press, 1991, s. 41-62.
- Michie J., (2000) *The Governance and Regulation of Professional Football*, The Political Quarterly Publishing Co. Ltd., USA.
- Michie J., Oughton C. (2005) "The Corporate Governance of Professional Football Clubs in England", *Corporate Governance*, V. 13, N. 4, p. 517-531.
- Mucuk İ. (1998) *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Mucuk İ. (2008) *Temel İşletme Bilgileri*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Muir J. (1995), "Effective Management Through Delegation", *Work Study*, 44/7, pp.6-7.
- Mukharji M. (2009) "Metaphors of Sport in Baul Songs: Towards an Alternate Definition of Sports", *The International Journal of the History of Sport*, Vol. 26, No. 12, September 2009, p. 1874-1888.
- Nguyen S. N. (2010) *Influence of Perceived Shared Corporate Social Orientation of Employees and Volunteers with Sport Organizations on Attitudinal Outcomes*, Doctoral Thesis, The Florida State University, College of Education.
- O'Brien D., Slack T. (1999) "Deinstitutionalising the Amateur Ethic: An Empirical Examination of Change in a Rugby Union Football Club", *Sport Management Review*, 1999, Vol. 2, p. 24-42.
- Oliver (1991) "Strategic Responses to Institutional Processes", *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1, s. 145-179.
- Öğüt A. (2009) *Türk İşletme Kültürünün Gelişim Süreci: Türk Tipi Yönetim ve Türkiye'ye Özgü Kurumsallaşma Anlayışının Tarihsel Bir Analizi* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Orru M., Biggart N. W., Hamilton G. G., (1991) “*Organizational Isomorphism in East Asia*” Der: Walter W. Powell ve Paul J. DiMaggio, The University of Chicago Press, 1991, s. 361-389.
- Özcan K. (2011) “Kurumsal Söylemin Rasyonel Temelleri: Yeni Kurumsal Kuram Bağlamında Rasyonelite Tartışması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2011/1, Sayı 13 s. 297-326.
- Özdevecioğlu M., (2004) “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Önündeki Bazı Engeller”, *Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt II, Sayı 2, s. 107-132.
- Özen Ş. (2004) “Örgütsel Analizde Türkiye Kaynaklı Kurumsal Kuram Çalışmaları” *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2, s. 89-100.
- Özen Ş., Yeloğlu H.O. (2006) “Bir Örgüt Kimliği Olarak “ *Holding*” adının İnşası ve Aşınması: Eşanlı Kurumsallaşma ve Çözülme Üzerine Bir Model” Önerisi *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1-2, s. 45-84.
- Özen Ş., (2007) “*Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar*”, Der. Sargut S., Özen Ş. Örgüt Kuramları, İmge Kitabevi, Ankara.
- Özen Ş., Sargut S. (2007) “*Örgüt Kuramlarına Genel Bakış: Karşılaştırmalı Bir Çözümleme*”, Der. Sargut S., Özen Ş. Örgüt Kuramları, İmge Kitabevi, Ankara.
- Özkara B., Özcan K. (2004) “Bir Kurumsal Alanın Doğuşu ve Evrimi: Türkiye’de Muhasebenin Meslekleşme Süreci”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2, s. 197-230.
- Özler H., Özler D. E., Gümüştekin G. E. (2007) “Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 17, s. 437-450.
- Özsoy Z. (2011) *Kurumsal Yönetim ve Yönetim Kurulları*, İmge Kitapevi, Ankara.
- Öztürk G. (2006) “Logonun Kurum Kimliği Üzerindeki Etkisi”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* Yıl:5 Sayı:9 Bahar 2006/1 s. 1-17.
- Öztürk M. (2003) *Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim*, Papatya Yayıncılık, İstanbul.
- Packheiser A., Hovemann G., Hodeck A. (2012) “Organisational Structures in Professional Football–A Comparative Analysis between English and German Football Clubs, *Sport in Globalised Societies*”, *Changes and Challenges*, Book of Abstracts, 9. Conference of the European Association for Sociology of Sport.
- Pech R. J. (2009), “Delegating and Devolving Power: A Case Study of Engaged Employees”, *Journal of Business Strategy*, 30/1, pp.27-32.
- Powell W. W. (2007) *The New Institutionalism to Appear in The International Encyclopedia of Organization Studies*, Sage Publishers.
- Powell W. W., DiMaggio P. J. (1991) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, Chicago.

- Resmi Gazete (2004) 5105 Sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun. (13 Mart 2004 tarih ve 25401 sayı).
- Saatçioğlu A. (2004) “Güç, Sınıf Çatışması ve Ayrımcı Örgütsel Biçimlerin Kurumsallaşması”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2, s. 101-127.
- Sağlam, M. (1979), *Örgütsel Değişme*, TODAİE Yayınları, Yayın No. 185, Ankara
- Schumacker, R.E., Lomax, R.G. (2004). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling* (2nd ed.). New Jersey, USA: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Schulenkorf N., J. Sugden (2012) “Sport for Development and Peace in the Middle East: Inter-Community Cooperation, Empowerment and Leverage”, *Sport in Globalised Societies, Changes and Challenges* Book of Abstracts, 9. Conference of the European Association for Sociology of Sport.
- Scott W. R. (1987) “The Adolescence of Institutional Theory”, *Administrative Science Quarterly*, 32, s. 493-511.
- Scott W. R. (2004) “*Institutional Theory: Contributing to a Theoretical Research Program*”, (Chapter prepared for *Great Minds in Management: the Process of Theory Development*, Ken G. Smith and Micheal A. Hitt, eds. Oxford UK: Oxford University Press.
- Scott W. R. (2008) *Institutions and Organizations—Ideas and Interests*, Sage Publications, California.
- Scott, W. R., Meyer J. W. (1991). “*The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence*” in *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Der. Walter W. Powell and Paul J. DiMaggio. Chicago: University of Chicago Press. Pp. 108-142.
- Selznick P. (1996) “Institutionalism “Old” and “New””, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, s. 271-277.
- Seraslan M.Z. (2006) *Spor Yönetimi ve Örnek Olay Analizi*, Morpa Kültür Yayınları, İstanbul.
- Sert S. (2008) *An Analysis of The Diffusion of Structures and Practices in a High-Level Bureaucratic Organization in Turkey By Using “New Institutional Theory”*, Basılmamış Doktora Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sertkaya Ö. (2013) *Spor Yönetiminde Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Gelişimi*, Basılmamış Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Manisa.
- Sherry E., Shilbury D., Wood G. (2007) “Wrestling with “Conflict of Interest” in Sport Management”, *Corporate Governance*, Vol. 7 No. 3 p. 267-277.
- Singh J. V., Tucker D. J., House R. J. (1996) “Organizational Legitimacy and the Liability of Newness”, *Administrative Science Quarterly*, 31, s. 171-193.

- Smith E. (2009) “The Sport of Governance – A Study Comparing Swedish Riding Schools”, *European Sport Management Quarterly*, 9 (2), pp. 163-186.
- Smith A.C.T., Shilbury D. (2004) “Mapping Cultural Dimensions in Australian Sporting Organisations”, *Sport Management Review*, Vol. 7, p. 133–165.
- Soyşekerci E., Erturgut R. (2010) *Futbol: Nosyonu, Sosyo-Ekonomisi ve Belediyeler ile İlişkisi*, Kriter Yayınları, İstanbul, 2010.
- SPK (2002) Haftalık Bülten 2002/6 Erişim: 01.12.2012.
- Stadtmann G. (2006) “Frequent News and Pure Signals: The Case of a Publicly Traded Football Club”, *Scottish Journal of Political Economy*, Vol. 53, No. 4, September 2006, p. 485-504.
- Stevens J. (2006) “The Canadian Hockey Association Merger and the Emergence of the Amateur Sport Enterprise”, *Journal of Sport Management*, 20, p. 74-100.
- SPK, (2005) *Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri*.
- Şahman İ., Tengilimoğlu D., Işık O. (2008) “Özel Hastanelerde Yönetimin Profesyonelleşmesinin, Kurumsallaşma Süreci Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Alan Çalışması”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı 10/2, s. 1-23.
- Şimşek Ş. (1998) *Yönetim ve Organizasyon*, Damla Ofset, Konya.
- Tavşancı S. (2009) *Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma* (Basılmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Talimciler A., (2008) “Futbol Değil İş: Endüstriyel Futbol”, *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, Sayı 26 Kış-Bahar 2008, s. 89-114.
- Taylor M., O’Sullivan N. (2009) “How Should National Governing Bodies of Sport be Governed in the UK? An Exploratory Study of Board Structure”, *Corporate Governance: An International Review*, 17 (6) pp. 681-693.
- Tayşir E. A. (2010) *Kritik Karar Alıcıların Kurumsal Baskıya İlişkin Tehdit – Fırsat Algısının Kurumsal Baskıya Verilen Örgütsel Yanıt Üzerindeki Etkisi*, (Basılmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- TDK, Türk Dil Kurumu, www.tdk.gov.tr (Erişim tarihi: 05.01.2013).
- Tolbert P.S., “Zucker L.G. (1994) Institutional Analyses of Organizations: Legitimate but not Institutionalized”, *ISSR Working Papers in the Social Sciences 1994-1995* Vol. 6, No. 5 October 1994.
- Tortop vd., (2007) *Yönetim Bilimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Tuna M., Tuna A. (2007) *Kurumsal Kimlik Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara.

- Türk U. (2007) *KOBİ'lerde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşma Düzeyinin Belirlenmesi (Sakarya 1. ve 2. OSB Uygulaması)* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD),(2009), (2010) *Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi*, TKYD Yayınları, İstanbul.
- Ulukan C. (2005) “Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (2), s. 29-42.
- Ural A. (2004) *Aile Şirketlerinde “Kurumsallaşma” Sendromu*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Ural T., Balıkcıoğlu B. (2004) “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ile Şirket Sahibinin Kültürel Değerleri Arasındaki İlişki: Antakya ve Kayseri Örneği”, s. 534-546 *İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Kongresi* İstanbul.
- Ünal I. (1989) “Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Değişme Aracı Olarak Denetim”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt: 22 Sayı: 1 s. 443-458.
- Van De Ven A. H. (1993) “The Institutional Theory of John R. Commons: A Review and Commentary”, *Academy of Management Review*, (18) s. 139-152.
- Vardar A. (2001) *Bireysel ve Kurumsal Değişimde Yeniden Yapılanma Stratejileri*, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Vrooman J. (2007) “Theory of the Beautiful Game: the Unification of European Football”, *Scottish Journal of Political Economy*, Vol. 54, No. 3, p. 314-354.
- Walker M., Parent M.M. (2010) “Toward an Integrated Framework of Corporate Social Responsibility, Responsiveness, and Citizenship in Sport”, *Sport Management Review* 13 (2010) 198–213.
- Wallace J. E. (1995) “Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, 40, s.228-255.
- Washington M., Patterson K. (2011) “Hostile Takeover or Joint Venture: Conenctions Between Instituonal Theory and Sport Management Research”, *Sport Management Review*, 14, p. 1-12.
- Watt D. C., (2003) *Sports Management and Administration*, Routledge, Taylor&Francis Group, London and Newyork.
- Westphal J. D., Gulati R., Shortell S. M. (1997) “Customization or Conformity? An Institutional and Network Perspective on the Content and Consequences of TQM Adoption”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No. 2 (Jun., 1997), pp. 366-394.
- Yaman M. (2000) *Spor Örgütünün Yönetimsel İklimi*, Ankara.

- Yarar O. (2008) *Kurumsallaşma ve Markalaşma, İstanbul İlindeki Özel Hastaneler Üzerinde Bir Araştırma* (Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yazıcıoğlu İ., Koç H. (2009) Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Sayı:21, s. 497-507.
- Yetim A. (2006) *Sosyoloji ve Spor*, Morpa Kültür Yayınları, İstanbul.
- Yıldırım A., Şimşek H. (2004) *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Yıldız F. (2010) *Kulüplerde Kurumsallaşma Çalışmaları Kağıtspor Modeli* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Yıldız S., Ünlü A. (2011) “Kurumsal Teori Bağlamında AB Üyelik Sürecinde Türk Polisinde Değişim”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, (9;1) s. 215-237.
- Yin S. vd. (2014) “Organizational Culture Evolution: An Imprinting Perspective”, *Journal of Organizational Change Management*, 27/6, pp. 973-994.
- Yüksel A., Mil B., Bilim Y. (2007) *Nitel Araştırma (Neden, Nasıl, Niçin)*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Zenisek T. J. (1979), “Corporate Social Responsibility: A Conceptualization Based on Organizational Literature”, *Academy of Management Review*, 4/3, pp. 359-368.
- Zucker L. G. (1991) “The Role of Institutionalization in Cultural Persistence”, Der: Walter W. Powell ve Paul J. DiMaggio, The University of Chicago Press, 1991, s. 83-107 .
- http://tr.eurosport.com/futbol/ispanya-ligi/2014-2015/ispanya-futbolunda-yayin-haklari-gelirleriyle-ilgili-sorun-cozulmek-uzere_sto4700349/story.shtml (Erişim tarihi: 08/05/2015).
- <http://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/consumer-business/articles/deloitte-football-money-league-2015.html> (Erişim tarihi: 08/05/2015).
- <http://www.milliyet.com.tr/sedat-vargili-uefa-kriterleri-43608-blog-yazar-yazisi/> (Erişim tarihi: 08/05/2015).
- Anayasa (mevzuat)
<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=1.5.2709&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch>Erişim: 14.06.2013).
- <http://www.fcbarcelona.com/>.
- <http://www.bvb.de/eng/>.
- <https://www.fc-koeln.de/en/fc-info/home/>.
- http://tr.wikipedia.org/wiki/FC_Barcelona.

http://www.athletics.com.au/home/inside/athletics_australia Erişim tarihi: 29.11.2013.

<http://www.uefa.com> Erişim tarihi: 01.03.2010.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Sayın Yönetici,

Bu soru formu, “Türkiye'deki SPOR KULÜPLERİNİN KURUMSALLAŞMA düzeylerinin ölçülmesi” amacıyla, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı’nda yürütülen doktora tez çalışması kapsamında hazırlanmıştır. Araştırma, Türkiye ve Almanya'daki 1. ve 2. lig seviyesinde futbol branşında faaliyet gösteren spor kulüpleri üzerinde yapılmaktadır. Soru formu, iki bölümden oluşmakta, cevaplandırması 10-15 dakika sürmektedir. Formun, 1. bölümündeki sorulara vereceğiniz cevaba karşı gelen kutucuğa “X” işareti koymanız yeterli olacaktır. 2. bölümdeki boşluklu sorularda ise noktalı bölüme cevabınızı yazabilirsiniz. Vereceğiniz içten cevaplar için çok teşekkür eder, iyi çalışmalar dileriz.

Saygılarımızla,

Y. Aytül DAĞLI EKMEKÇİ
296 29 11)

(yaekmekci@pau.edu.tr, 0 258

Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ
26 62)

(airmis@pau.edu.tr, 0 258 296

Bölüm 1: Kurumsallaşma düzeyini belirlemeye yönelik oluşturulan ifadelere ne derece katılıyorsunuz? (Verilen ifadeler ne derece katıldığınızı gösteren beş farklı alternatif cevap bulunmaktadır. Bunların, yüzdelik oranlarına göre dağılımları şu şekildedir).

HİÇ

katılmıyorum
(% 0)
oranında
katılma
düzeyini
gösterir

BİRAZ

katılıyorum
(% 25)
oranında
katılma
düzeyini
gösterir

ORTA

DERECEDE
katılıyorum
(% 50)
oranında
katılma
düzeyini
gösterir

ÇOK katılıyorum
(% 75)
oranında
katılma
düzeyini
gösterir

TAMAMEN

katılıyorum
(% 100)
oranında
katılma
düzeyini
gösterir

KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ İLE İLGİLİ İFADELER	HİÇ katılmıyorum	BİRAZ katılıyorum	ORTA DERECEDE	ÇOK katılıyorum	TAMAMEN katılıyorum
1. Kulübümüzde, çalışma kurallarını tarif eden yazılı dokümanlar bulunmaktadır.					
2. Kulübümüzde, yönetsel düzeydeki faaliyetlerimizin işleyişlerini tarif eden yazılı prosedürler bulunmaktadır.					
3. Kulübümüzde, operasyonel düzeydeki faaliyetlerimizin nasıl yapılması gerektiğini tarif eden yazılı talimatlar bulunmaktadır.					
4. Kulübümüzde, kimin kime bağlı olduğunu (ast-üst ilişkilerini) gösteren yazılı bir organizasyon şeması bulunmaktadır.					

5. Kulübümüzde çalışan bütün personelin yetki ve sorumluluklarını detaylıca tarif eden yazılı görev tanımları bulunmaktadır.					
6. Kulübümüzün faaliyetleri, belgelerle (formlarla) kayıt altına alınır.					
7. Kulübümüzde, tarif edilmiş raporlama sistemi bulunmaktadır.					
8. Kulübümüzde, yazılı olarak tarif edilmiş terfi politikası bulunmaktadır.					
9. Kulübümüzde, yönetim kurulunda görev yapacak yöneticilerin belirlenmesine yönelik tarif edilmiş standart kriterler bulunmaktadır.					
10. Yöneticilerimiz mesleki alanlarıyla ilgili normlara (kurallara) göre karar verirler.					
11. Hissedarlarımız/kulüp yöneticilerimiz ile kan bağı ilişkisi ya da yakınlığı olmayan profesyonel yöneticilerimiz, karar verme sürecindeki yetkilerini serbestçe kullanabilmektedirler.					
12. Herhangi bir yöneticimizin kulüpte olmaması durumunda, işlerimiz aksamadan devam eder.					
13. Çalışanlarımız yeteneklerine göre terfi ettirilmektedir.					
14. Kulübümüzde, uzmanlaşmaya dönük bir organizasyon yapısı vardır.					
15. İşe alım sürecinde, pozisyonun bağlı olacağı yönetici de söz sahibidir.					
16. Yöneticilerimiz, kendilerine bağlı bir personeli işten çıkarmada söz sahibidirler.					
17. Kulübümüzün hissedarları/yöneticileri ile kan bağı ilişkisi ya da yakınlığı olan bir çalışanın işe alımında, her aday için geçerli olan standart değerlendirme kriterleri uygulanır.					
18. Kulübümüzde, yönetim ile icra faaliyetleri birbirinden ayrılmış durumdadır.					
19. Çalışanlarımız, kendi içlerinde en zor konularda bile hem fikir olabilmektedirler.					

20. Çalışanlarımız arasında, işlerin kulüp yönetiminin beklentileri doğrultusunda nasıl yapılması gerektiği ile ilgili ortak bir anlayış vardır.					
21. Çalışanlarımız, kulüp hedeflerine ulaşmak için uyum içinde çalışmaktadırlar.					
22. Çalışanlarımız arasında kulübümüze karşı güçlü bir duygusal bağlılık vardır.					
23. Kulübümüzün farklı bölümleri, ortak hedeflerimiz doğrultusunda hareket ederler.					
24. Kulübümüzün temel değerleri ile çalışanlarımızın kişisel değerleri uyumludur.					
25. Kurum kültürümüz, eski çalışanlarımız tarafından yeni işe başlayan çalışanlarımıza aktarılır.					
26. Çalışanlarımızın kulüp yönetimine olan güveni yüksektir.					
27. Kulübümüz, yöneticilerimizin değişime yönelik beklentilerine uyum sağlar.					
28. Kulübümüz, çevresinde kurumsal bir kulüp olarak kabul görmek için sistemli bir çalışma yürütür.					
29. Kulübümüz, uluslar arası normlara (kurallara) göre hareket eder.					
30. Kulübümüz, sektördeki öncü kulüplerin uygulamalarını kendisine adapte etmeye çalışır.					
31. Kulübümüz, ilişki içinde olduğu kurum ve kuruluşların kurumsallaşma beklentilerine uyum sağlar.					
32. Kulübümüz, bütün çalışanlarımızdan toplumsal kabul görmüş etik (ahlaki) kurallara uymalarını beklemektedir.					
33. Kulüp yönetimimiz, çalışanlarımızdan toplumsal değerlere uygun davranış göstermesini beklemektedir.					
34. Kulübümüz, toplumsal normlara (kurallara) uygun faaliyetler gerçekleştirmektedir.					
35. Kulübümüz, insan haklarına saygılıdır.					
36. Kulübümüz, toplumun gözünde saygı duyulan bir kulüp olmayı önemser.					

37. Kulübümüz, sosyal sorumluluk çalışmaları kapsamında toplumun bazı ihtiyaçlarını (eğitim, sağlık, çevre vs.) karşılamaya çalışır.					
38. Kulübümüz, uzun vadeli stratejik planlarını oluştururken, toplum refahının artırılmasını göz önünde bulundurur.					
39. Kulübümüzün faaliyetleri kamu kurum ve kuruluşlarınca belirlenen standartlara uygun olarak kaydedilmektedir.					
40. Pay ve menfaat sahipleri, kulübümüzün hak ve yararlarını da gözetecek bir şekilde hazırlanmış finansal bilgilere, kolayca erişebilirler.					
41. Kulübümüz, her türlü faaliyetinden doğan sonuçların sorumluluğunu üstlenir.					
42. Kulübümüz, yönetsel anlamda çalışanlarına karşı açıklayıcıdır (şeffaftır).					
43. Kulübümüz, paydaşlarına (hissedar, taraftar, kamu kurumları vs.) karşı her konuda açıklayıcıdır (şeffaftır).					
44. Kulübümüzün her konuda hesap verebilirliği yüksektir.					
45. Kulübümüz, verdiği taahhütlere uyar.					
46. Kulübümüzdeki tüm bölümlerin faaliyetleri, belirlediğimiz kulüp hedefleriyle uyumludur.					
47. Kulübümüzün faaliyet sonuçları, her hangi bir dış denetçiye (yeminli mali müşavir, denetmen vs.) söylenenden farklı değildir.					
48. Kulübümüzdeki ast-üst ilişkileri, organizasyon şemamızda tanımlandığı şekilde sürdürülmektedir.					
49. Kulübümüzde, yazılı olarak tarif edilmiş prosedürler, tarif edildiği şekilde uygulanmaktadır.					
50. Kulübümüzün her çalışanı, tarif ettiğimiz çalışma kurallarına göre hareket eder.					

Bölüm 2:

1) Cinsiyetiniz a) Kadın b) Erkek

2) Yaşınız

3) Eğitim durumunuz

a) Lise b) Ön Lisans c) Lisans d) Y. Lisans e) Doktora

e) Diğer.....

4) Kulüpteki göreviniz

5) Kaç yıldır bu kulüpte çalışıyorsunuz?

6) Spor/kulüp yönetimi konusunda eğitim aldınız mı?

a) Evet b) Hayır (Yanıtınız hayır ise 8. soruya geçiniz)

7) Yanıtınız evet ise hangi eğitimi aldınız?

a) Spor yönetimi lisansı b) Spor yönetimi yüksek lisans c) Spor yönetimi

doktora d) Spor yönetimi sertifika e) İşletme / iktisat f) Diğer.....

8) Kulüp yönetiminde aralarında kan bağı ya da aile bağı olan üyeler var mı?

a) Evet b) Hayır (Yanıtınız hayır ise 10. soruya geçiniz)

9) Kulüp yönetiminde, aralarında kan bağı ya da aile bağı olan üyeler varsa hangi

pozisyon/görevde çalışmaktadır?.....

10) Kulübümüzde yazılı bir MİSYON ifadesi mevcuttur.

a) Evet b) Hayır c) Bilmiyorum

11) Kulübümüzde yazılı bir VİZYON ifadesi mevcuttur.

a) Evet b) Hayır c) Bilmiyorum

12) Kulübümüzün ORGANİZASYONEL EL KİTABI mevcuttur.

a) Evet b) Hayır c) Bilmiyorum

Ek 2. Görüşme Soruları:

1. Genel olarak; mesleğiniz, eğitim durumunuz, iş deneyiminiz, şu anki kulübünüzde çalışma süreniz ve kulüpteki göreviniz nedir?
2. Sizce kulüplerde, çalışma kurallarını, yönetsel ve operasyonel faaliyetlerin işleyişlerini tarif eden dökümanlar bulunması gerekli midir? Çalışanlar bunlara uyuyor mu?
3. Aynı şekilde ast-üst ilişkilerinin belirtildiği organizasyon şeması, yazılı görev tanımları olması, faaliyetlerin belgelerle kayıt altına alınması, raporlama sistemi konusunda ne düşünüyorsunuz?
4. Kulübünüzün yapısı, yöneticilerinizin değişiklik kararlarına destek sağlayacak özelliklerde midir? (örneğin yöneticilerin altyapı için öngördüğü destekler sağlanıyor mu? Ya da kaynak bulunması durumunda farklı branşlara yönelme söz konusu olduğunda, bu politikaların sürdürülmesi destekleniyor mu?)
5. Herhangi bir yöneticinin kulüpte olmaması durumunda, kulübünüzde_gereken kararlar alınabiliyor mu?
6. Terfi politikası, yöneticilerin belirlenmesine yönelik standart kriterler, yeteneklere göre terfi sistemi var mı ve uygulanabilirliğinden bahsedebilir misiniz?
7. Son yıllarda, hiç kurallara uymayan yöneticilerle karşılaşıldı mı? (Yöneticileriniz mesleki alanlarıyla ilgili normlara (kurallara) göre karar verirler mi?)
8. Hissedarlar/yöneticiler ile kan bağı ilişkisi ya da yakınlığı olan bir çalışanın işe alımında, her aday için geçerli olan standart değerlendirme kriterleri uygulanır mı?
9. İşe alım / işten çıkarma sürecinde, çalışanın bağlı olduğu/olacağı yönetici de söz sahibi midir?
10. Çalışanlarınızı, zor konularda bile hem fikir olma, kulüp amaçlarını benimseme, uyum içinde çalışma, kulübe karşı duygusal bağlılık taşıma, bölümler arası işbirliği sağlama konusunda nasıl değerlendirirsiniz.
11. Kulübünüzün temel değerleri ile çalışanlarınızın kişisel değerlerinin uyumu hakkında neler söyleyebilirsiniz.
12. Sizce kurum kültürünün, eski çalışanlar tarafından yeni işe başlayanlara aktarılması sağlanabiliyor mu?
13. Yeni işe başlayanların adaptasyonu için neler yapılıyor (örn; oryantasyon eğitimi?)
14. Çalışanların kulüp yönetimine olan güven duygularını değerlendirir misiniz? (Bu güven duygusu genel olarak da bilindiği üzere özellikle sportif başarı ve ücretlerin ödenmesi üzerine mi kurulu?)

15. Kulübünüz, uluslararası normlara (kurallara) göre hareket ediyor mu? İlişkili olduğu kurum ve kuruluşların (UEFA, FIFA) kurumsallaşma beklentilerine uyum sağlıyor mu?
16. Sektördeki öncü kulüplerin uygulamalarını kendi kulübünüze adapte etme çalışmanız oldu mu hiç?
17. Sizce kulübünüz, bugüne kadar her türlü faaliyetinden doğan sonuçların sorumluluğunu üstlendi mi? Örnek verebilir misiniz?
18. Kulübünüz, yönetsel anlamda çalışanlarına ve paydaşlarına (hissedar, taraftar, kamu kurumları vs.) karşı açıklayıcı mıdır (şeffaf mıdır)? Faaliyet sonuçları, her hangi bir dış denetçiye (yeminli mali müşavir, denetmen vs.) söylenenden farklı olabiliyor mu?
19. Kulübünüz verdiği taahhütlere uyar mı? Uyamıyor ise bunun sebebi olarak gördüğünüz iç ve dış çevre unsurlarını açıklar mısınız? (kurumsallaşmayı etkileyen kurumlar) (federasyon, medya...)
20. Sizce kulübünüz (ve diğer kulüpler), uzun vadeli stratejik planlarını oluştururken, toplum refahının artırılmasını göz önünde bulundurabiliyorlar mı?
21. Kurumsal sosyal sorumluluk projeleriniz neler, raporları var mı?
22. Sporculara ve hatta çalışanlara psiko-sosyal destek verilmesi konusunda ne düşünüyorsunuz?
23. Ekleme istediğiniz bir şey var mı?

ÖZGEÇMİŞ

Yeter Aytül DAĞLI EKMEKÇİ, 1980 yılında Yozgat'ta doğdu. Ankara Çankaya Anadolu Lisesi'nden mezun olduktan sonra, 1999 yılında Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünü kazandı. 2004 yılında MAN Türkiye A.Ş.'de sipariş yöneticisi olarak çalışmaya başladı. 2005 yılında Finansbank A.Ş.'de uzman yardımcısı olarak çalıştıktan sonra 2006 yılında Pamukkale Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi'nde okutman olarak göreve başladı. 2007 yılında Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı'nda yüksek lisansını tamamladı. 2009 yılında Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda Genel İşletme doktora programına başladı. Ekmekçi, halen aynı üniversitede okutman olarak görevine devam etmektedir.