



NWSA-Sports Sciences
ISSN: 1306-3111/1308-7266
NWSA ID: 2014.9.1.2B0097

Status : Original Study
Received: September 2012
Accepted: December 2013

E-Journal of New World Sciences Academy

Uğur Sönmezoğlu

Abant İzzet Baysal University, ugursonmezoglu@ibu.edu.tr,
Bolu-Turkey

Dilşad Çoknaz

Abant İzzet Baysal University, coknaz_d@ibu.edu.tr, Bolu-Turkey

<http://dx.doi.org/10.12739/NWSA.2014.9.1.2B0097>

**YÖNETİCİ BAKIŞ AÇISIYLA SPOR KULÜPLERİNDE KURUMSALLAŞMA
(SPOR TOTO SÜPER LİG ÖRNEĞİ)**

ÖZET

Bu araştırmada Türkiye Spor Toto Süper Lig'de yer alan spor kulübü yöneticilerinin bakış açısıyla, spor kulüplerinin mevcut yapı içinde kurumsallaşmaya yönelik düşünceleri, spor kulüplerinin kurumsallaşmasında karşılaştıkları sorunları ve bu yönde yapılması gerekenler incelenmiştir. Araştırma sonucunda katılımcıların kurumsallaşma konusunda bilgi sahibi oldukları, kurumsallaşmayı spor kulüplerinde zorunlu bir yönetim sistemi olarak değerlendirdikleri görülmüştür. Fakat kurumsallaşma sürecinde bir takım problemler yaşadıkları da ortaya çıkmıştır. Ayrıca UEFA kriterlerinin uygulanması ile başlayan spor kulüplerinde yeniden yapılanma çalışmalarının, kurumsallaşma yönünde yapılacak çalışmalarla desteklenmesi gerekliliği ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma, Spor Toto Süper Lig,
Spor Kulüpleri, Futbol, Spor Yönetimi

**INSTITUTIONALIZATION OF SPORT CLUBS: FROM THE STANDPOINT OF MANAGERS
(SPORT TOTO SUPER LEAGUE CASE)**

ABSTRACT

In this study, the sport clubs' opinions towards institutionalization, problems come up during the process of institutionalization and things that have to be done during the process, in the existing construct, was analyzed from the standpoint of the managers of sport clubs which compete in Turkey Sport Toto Super league. As a result of the study, it is evident that the participants were knowledgeable about institutionalization and it has been seen that they evaluate it as mandatory management system. But results revealed that sport clubs have experienced various problems during institutionalization process. Also, it is identified that restructuring efforts of sport clubs, which began with application of UEFA criteria, need to be supported with works of institutionalization.

Keywords: Institutionalization, Sport Toto Super League,
Sport Clubs, Football, Sport Management



1. GİRİŞ (INTRODUCTION)

Dünyada son yıllarda yaşanan yenilikler ve gelişmeler, yaşam ve çevre koşullarını da hızlı bir şekilde değiştirmektedir. Dünyada yaşanan bu hızlı değişim ve gelişim rüzgârına en hızlı tepkiyi veren kavramlardan bir tanesi de spor olmuştur (İnan, 2007). Özellikle 1960'lı yılların sonlarından itibaren, spor ile ilişkili işletmelerin, sportif eşya üreten firmaların, kitle iletişim araçlarının, spor alanlarının, stadyumların, sportif ticari ürün üreten firmaların, sporcuların, profesyonel ve amatör liglerin spor alanı içerisinde büyümesi sporu sadece bir endüstri haline getirmekle kalmamış, endüstri içerisinde sektörel büyümeyi de oluşturmuştur (Argan ve Katırcı, 2002). Bu noktada Akşar (2005) günümüzde sporun, finans ve medya sektörleriyle etkileşiminin sportif kurum ve kuruluşları geleneksel kar amaçsız dernek statüsünden, kar amaçlı ticari kuruluşlara ve hatta halka açık anonim şirketlere dönüşmeye zorlandığını belirtmektedir. Spor kulüplerinin sporun bu dönüşümü içinde zorlandıkları ve mevcut yapı üzerinde yönetsel bazı sorunlarla karşı karşıya kaldıkları görülmektedir. Spor kulüplerinin yönetiminin de, herhangi bir ticari işletmeyi yürütmekten çok daha zor, özel bilgi, tecrübe gerektiren bir iş haline geldiği göz önüne alındığında (Akşar ve Merih, 2006), pazarlama, sponsorluk, medya ve finans gibi çeşitli alanlarla faaliyetlerde bulunan ve önemli işlevlere sahip olan spor kulüplerinin yönetilmesi, yönetim yapıları ve çalışanların özelliği, rekabetin yoğun olduğu spor sektöründe önemli bir özelliği oluşturmaktadır.

Ülkemizde rekabetin, ekonomik ve ticari faaliyetlerin en üst düzeyde yaşandığı, profesyonel futbolun en üst birimi Spor Toto Süper Lig'de yer alan spor kulüplerinin artık kişilere bağlı kalmadan, sürdürülebilir organizasyon yapısının mevcut olduğu, kulübün başına geçecek kişinin çok fazla önemli olmadığı, belli bir gelir düzeyini yakalamış, başarıya hedefli bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Fakat yapılan araştırmalar, Türkiye'deki günümüz futbol kulüplerinin yönetim yapısının, modern futbol endüstrisinin gerektirdiği, çok yönlü mekanizmaya henüz ulaşmadığını ortaya koymaktadır. Ülkemizde futbol kulüplerinin yapılanmalarına bakıldığında, finansal ve sportif faaliyetlerde yanlış yönetilme ihtimalini arttıran bir yapı olduğu görülmektedir (TKYD, 2009). Dolayısıyla örgütsel bir yapı olan ve sporu, sporcuyu, hatta izleyiciyi önemli ölçüde etkileyen spor kulüplerinin ulusal düzeyde spor dalının veya dallarının içinde yer alan birimler olduğu için bilimsel genel yapılanması ve yönetim kurulları ile o spor dalının üst kuruluşlarının kurallarına uyum göstererek yapılanması ve yönetilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. (Yılmaz ve Akay, 2008). Dolayısıyla TFF Spor Toto Süper Lig'de bulunan spor kulüplerinin yarattıkları ekonomik değer, gerçekleştirdikleri faaliyetler ve taraftar-tüketici anlayışının varlığının ağırlık kazanması spor kulüplerinde kurumsal bir yapının zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır (Devecioğlu, Çoban ve Yıldırım, 2003). Bu bağlamda kurumsallaşmış bir organizasyon yapısının son yıllarda spor kulüplerinin yönetim yapılarında uygulanmasının önem arz ettiği ifade edilebilir. Çünkü kurumsallaşma sadece işletme yönetimi alanında değil, spor yönetimi alanında da önemli bir konu olarak görülmektedir (Kikulis, 2000). Kurumsallaşmanın eğitim sistemlerinde, sanat alanında, devlet kurumlarında olduğu gibi spor örgütlerinin çeşitli yapılanmalarıyla bütünleşen bir özellik taşıdığı ifade edilmektedir. Özellikle spor kulüplerinin örgüt yapılarının kurumsallaşmanın bazı temel ilkelerinin gerçekleştirilmesine uygun olduğu belirtilmektedir (Washington ve Patterson, 2011).



1.1. Kurumsallaşma Kavramı ve Unsurları

(The Concept of Institutionalization and Its Components)

Literatürde kurumsallaşma kavramına yönelik tanımlamalara bakıldığında Karabulut ve Bulut (2008) kurumsallaşmayı "alt sistemlerden oluşan ve bu alt sistemler arasındaki ilişkilerin, görevlerin, rollerin belirlendiği bir sistem" olarak tanımlamaktadır. Tavşancı ise (2009) kurumsallaşmayı, "gerek karar verici yöneticilerin değerleri, gerek firmanın kurum kültürü ile politikaları, gerekse kurumsal etmenlerin zorlamaları doğrultusunda oluşan veya oluşturulan kurallar, prosedürler, inançlar ve değerlerin, firmanın bütün ortakları, yöneticileri ve çalışanları tarafından aynı şekilde benimsenmesi, uygulanması, kanıksanmış olarak nesilden nesile aktarılması ve bu sayede firmanın kişilerden bağımsız yapıya bürünmesi" şeklinde tanımlamaktadır. Kurumsallaşmanın yukarıda yer alan tanımlarına paralel şekilde, Karpuzoğlu da (2003) kurumsallaşmayı "bir şirketin, kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması; değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması; kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini kültürü haline getirmesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi süreci" şeklinde ifade etmiştir.

Sonuç olarak kurumsallaşma çevrenin etkisi ile önem kazanan sosyal bir varlık olarak kendini göstermektedir. Düzenli bir şekilde tekrar eden hareketler, sosyal olan, kontrol edilen, ödül ve otorite ile desteklenen sistemler kurumsallaşmış olarak ifade edilebilmektedir (Minareci, 2007).

1.2. Kurumsallaşma Unsurları

(Components of Institutionalization)

Genel itibarıyla örgütlerin yönetilmesinde kurumsallaşmanın etkililiği bazı unsurların işletmelerde ne kadar var olduğuyla belirlenebilmektedir. Değişik araştırmacıların bir örgütte kurumsallaşmayı belirleyen farklı göstergeleri ortaya koyarak kurumsallaşma çalışmalarına katkı sağladıkları görülmektedir. Ancak alan yazın incelendiğinde bu unsurların sayıca çok ve çeşitli olduğu bununla birlikte açık bir sınıflamaya tabi tutulmadığı anlaşılmaktadır. Bu çalışmada bu unsurlardan spor kulüplerinin kurumsallaşmasında daha yakından ilgili olabilecekleri gerekçesiyle belli başlı göstergelere odaklanılmıştır. Aşağıda bu unsurlar ve unsurlara ait kısaca açıklamalar yer almaktadır.

1.2.1. Örgüt Anayasası (Basic Law of Organization)

Örgüt anayasası çerçevesinde örgütlerin vizyon ve misyonunun, örgütlere ait genel ve özel hedeflerin belirlenmesi, iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kurulların yazılı olarak ortaya konulması gerekmektedir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009).

1.2.2. Profesyonelleşme (Professionalisation)

Örgütlerde patron-yönetici kavramlarının birbirinden ayrışması çok önemlidir. Profesyonel yöneticilerin etki altında kalmadan bağımsız kararlar alması, işletme sahibinin zaman zaman gözlemci konumuna çekilmesi gerekmektedir. Belki küçük örgütlerde bu zorunlu olmayabilir ancak, artık rekabetin yoğun olduğu günümüzde yönetimin özerkleşmesi önemli hale gelmiştir. Bu da kurumsallaşmanın çok önemli bir adımıdır (Şahman, Tengilimoğlu ve Işık, 2008).



1.2.3. Örgüt Kültürü (Organizational Culture)

Kurum kültürü, bir örgütte çalışanların inandıkları ve paylaştıkları ortak değerleri ifade etmekte ve o örgütte işlerin yürütülmesinden, çalışanlar arasındaki ilişkilerin performansın arttırılmasına kadar çok geniş bir alanda etkisini göstermektedir. Kültür, şirketlerde öncelikle kurucu felsefesinin bir yansıması olarak ortaya çıkmakta ve daha sonra yönetici ve liderlerin rolü, çalışanların sahip oldukları değerler ve inançlar, iş yapılan sektörün kendine özgü dinamikleri ile harmanlanarak o kuruma özgü bir hal almaktadır (Akıncı ve Sohodol, 2004).

1.2.4. Karar Alma Şekli (Decision Making Process)

Yöneticinin konu üzerinde düşünüp taşınması sonucu çare veya çözüm diye benimsediği yol yöneticinin kararını ifade eder. Karar alma belirli bir başlangıç noktası olan ve buradan itibaren değişik iş, faaliyet veya düşüncelerin birbirini izlediği ve sonunda bir tercihin yapılması ile sonuçlanan bir işler topluluğu, süreçtir (Koçel, 2001).

1.2.5. Şeffaflaşma ve Hesap Verilebilirlik (Transparency and Accountability)

Hesap verilebilirlik ve şeffaflık ilkesi, pay ve menfaat sahiplerine, şirketin hak ve yararlarını da gözetecek bir şekilde, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, analiz edilebilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir bilgilerin sunulmasını amaçlar (SPK, 2005). Yönetime ilişkin kural ve sorumlulukların açık bir şekilde tanımlanması, şirket yönetimi ve hissedar menfaatlerinin paralelliğinin yönetim kurulu tarafından gözetilmesi gibi özellikler taşır (Haşit ve Develioğlu, 2004). Kurumsal yönetimin şeffaflık idesi, hem yönetsel hem de mali anlamda saydamlığı gerektirir. Yönetsel saydamlık, her şeyden önce organların yetki dağılımının ve özellikle yönetim organının unsurlarını oluşturan yönetim kurulunun ve diğer yöneticilerin hiyerarşik yetki dağılımının açık bir biçimde belirlenmesini gerektirmektedir. Bunun aracı, ana sözleşme ve ona dayanarak hazırlanacak yan düzenlemelerdir. Mali saydamlık ise, ortaklığın mali yapısının ve alacağı mali kararların denetime elverişli ve izlenebilir olmasını ifade etmektedir (TKYD ve Deloitte Ortak Yayını, 2008).

1.2.6. Yetki Devri (Delegation)

Yetki bir örgüt içinde bulunan yönetsel makamlara verilmiş olan bir özelliktir. "Yetki karar verme ve diğerlerini harekete geçirme ya da örgütsel amaçları başarmak için belirli görevleri yaptırma hakkıdır" (Can, 1999). Yetki devri ise bir yöneticinin herhangi bir alanda kendisine verilmiş olan karar verme yetkisini, kendi isteği ile belirli şartlar altında astına devretmesidir. Ancak, yönetici gerekli gördüğünde bu hakkı tekrar geri alabilir. Yetki devrinde, yönetici için sonunda hala sorumlu olan kişidir. Yetki devri yöneticinin gerekli gördüğü için ya da daha iyi sonuçlar elde edebileceğini düşündüğü için kendine ait olan bir hakkı geçici olarak astına devretmesidir (Çuhadar, 2005).

1.2.7. Etkin İletişim Sistemi (Effective Communication System)

İletişim sisteminin etkin bir şekilde kurulmuş olması hem yöneticilerin hem de profesyonel iş görenlerin belirlenen hedefler doğrultusunda birbirleriyle olan etkileşimini kolaylaştırmaktadır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009).

Spor kulüpleri büyüyen futbol endüstrisi içerisinde, zorlu ekonomik şartlarda hayatta kalmak ve etkili bir yönetim anlayışını



gerçekleştirmek istiyorlarsa kurumsallaşma anlayışını yönetim anlayışlarında ortaya koymaları gerekmektedir (Michie ve Oughton, 2005). Bu çerçevede Erdemli (2002)'de spor kulüplerinin kurumsallaşmanın çekirdeği olarak kabul edildiğini, sporun kurumsallaşma özelliğinin ilkin ve temel olarak spor kulübünde ortaya çıkması gerektiğini ifade etmektedir. Sonuç olarak spor kulüplerinin dernek statüsünde dahi olsa kurumsallaşmayı uygun şekilde uygulaması, sistemli, planlı ve profesyonel bir organizasyon yapısına sahip olmasına katkı sağlayabilir.

2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ (RESEARCH SIGNIFICANCE)

Günümüzde ekonomik büyüklüğü ve rekabet yoğunluğu bakımından futbolun diğer spor dallarından farklı bir özelliği olduğu söylenebilir. Özellikle profesyonel futbolun en üst ligi, Türkiye Spor Toto Süper Lig'inde yer alan spor kulüplerinin ticari bir işletme görünümüne bürünmüş olması, spor kulüplerinde yönetim ve organizasyon konusunu önemli hale getirmektedir. Ülkemizde Spor Toto Süper Lig'de yer alan spor kulüplerinin ekonomik girdi ve çıktıları ile ticari bir iş olarak algılanması ve örgüt yapılarında pazarlama, reklam, insan kaynakları, hukuk gibi kulüp faaliyetlerinin yürütülmesi onları dernek yapısı sisteminde yönetilen diğer spor kulüplerinden örgütsel anlamda ayırmaktadır. Bu çerçevede alan yazında az olmakla birlikte akademisyenler ve yazarlar ile son yıllarda artan bir şekilde gazeteci ve yorumcuların spor kulüplerinde kurumsallaşmaya ilişkin düşüncelerini ifade ettikleri görülmektedir. Bu konuda spor kulüplerinin yöneticilerinin kurumsallaşma kavramı hakkında ne düşündükleri, kurumsallaşmayı nasıl algıladıkları, kurumsallaşma kavramına önem verip vermedikleri, kendi kulüplerinde kurumsallaşmaya öncelik verilmesine dair görüşlerine yönelik ortaya konulmuş bir çalışma olmadığı görülmüştür. Bu çalışma ile söz konusu alandaki boşluğun doldurulmasına katkı sağlanması düşünülmüştür. Ayrıca çalışmanın kurumsallaşma çerçevesinde daha sonra yapılacak çalışmalar için yeni önerilerin geliştirilmesine yardımcı olabilecek bilgiye ulaşması da beklenmektedir. Sonuç olarak bu araştırma kapsamında spor kulüplerinde kurumsallaşma ile ilgili düşüncelerin açık bir şekilde ortaya konulması, hangi kavramla anlatılırsa anlatılsın spor kulüplerinin yönetsel sorunlarının anlaşılmasına, önceliklerin belirlenmesine ve çözüm yollarının üretilmesine katkıda bulunulacaktır. Bu bağlamda araştırmada Türkiye Spor Toto Süper Lig'de yer alan spor kulüpleri yöneticilerinin kurumsallaşmaya yönelik düşüncelerinin, kurumsallaşmaya yönelik sorunlarının incelenmesi amaçlanmıştır. Böylece araştırma ile spor kulüplerinde var olan örgütsel sorunların ortaya konulması ve kurumsallaşma ekseninde bu sorunların çözümüne yönelik olumlu yaklaşımların geliştirilmesi beklenmektedir.

3. YÖNTEM (METHODOLOGY)

Bu araştırma betimsel bir araştırmadır. Araştırmanın desenini olgubilim oluşturmuştur. Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden "kolay ulaşılabilir durum örnekleme" yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmanın evrenini 2011-2012 sezonunda Spor Toto Süper Lig'de yer alan spor kulüpleri oluşturmaktadır. Araştırmada halka arz edilmeleri sebebiyle sermaye piyasası kurulunun ilkelerine uyma zorunluluğu bulunan 4 kulüp araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Çünkü çalışmada halka arz edilen spor kulüpleri dışında kalan diğer spor kulüplerinin mevcut yapıları gereği herhangi bir zorunluluk olmadan kulüp yapılarında kurumsallaşmanın varlığına yönelik neler düşündükleri, kurumsallaşmaya yönelik ne gibi sorunların spor kulüplerinde var



olduğu ve bu kapsamda neler yapılması gerekliliği üzerine yoğunlaşmıştır Dolayısıyla kalan 14 kulüpten araştırmada kolay ulaşılabilecek, görüşmeyi kabul eden spor kulüplerinin yöneticileri örnekleme dâhil edilmiştir. Bu kapsamda araştırmada 2011-2012 sezonunda Spor Toto Süper Lig'i temsilen beş spor kulübüne, bu spor kulüplerinin yönetim kurulları pozisyonunda veya spor kulübünün müdürlüğü görevinde bulunan profesyonel yönetici pozisyonunda olmak üzere en az 3 yıl görev yapmış yöneticilere ulaşılmıştır. Araştırmada veriler görüşme (mülakat) tekniği ile toplanmıştır. Görüşme tekniği olarak ise Patton'un görüşme yaklaşımlarında olan "görüşme formu yaklaşımı" (Yıldırım ve Şimşek, 2011) kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan görüşme formunda yarı yapılandırılmış ve önceden hazırlanmış sorular veya konular yer almıştır.

Görüşmeler dijital ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır. Araştırmacı görüşme öncesinde her katılımcıdan ses kaydı için izin istemiş, kaydın sadece araştırmacı tarafından kullanılacağı taahhüt edilerek katılımcılardan onay alınmıştır. Görüşmeler ortalama 1 saat 20 dakika ile 29 dakika arasında sürmüş olup ortalama görüşme süresi 58 dakikadır. Görüşmeler sırasında araştırma konusuna ilişkin mümkün olduğu kadar ayrıntılı veri toplanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla 3. soru çerçevesinde alt başlıklar altında altı soru sorulmuştur. Görüşme sorularında görüşme sırasında herhangi bir kısaltma yapılmamıştır.

Verilerin analizinde, toplanan verilerin, araştırma problemine ilişkin olarak neleri söylediği ya da hangi sonuçları ortaya koyduğunu anlayabilmek için öncelikle betimsel analiz yönteminden yararlanılmıştır. Araştırmacı tarafından bilgisayar ortamında düz yazı haline getirilen veriler katılımcıların aynı sorulara verdiği cevaplar sırasıyla alt alta getirilerek tablolastırılmıştır. Bu yöntem ile veriler özetlenerek düzenlenmiş ve içerik analizi için uygun hale getirilmiştir.

Betimsel analizde özetlenen ve yorumlanan veriler daha derin bir işleme tabi tutularak kodlama işlemi gerçekleştirilmiştir. Verilerin kodlanmasının ardından birbirine benzeyen veriler bir araya getirilerek temalaştırma yoluna gidilmiştir. Böylece araştırma verilerinin analizi ile ilgili işlemlerde tümevarımcı bir yaklaşımla hareket edilmiştir.

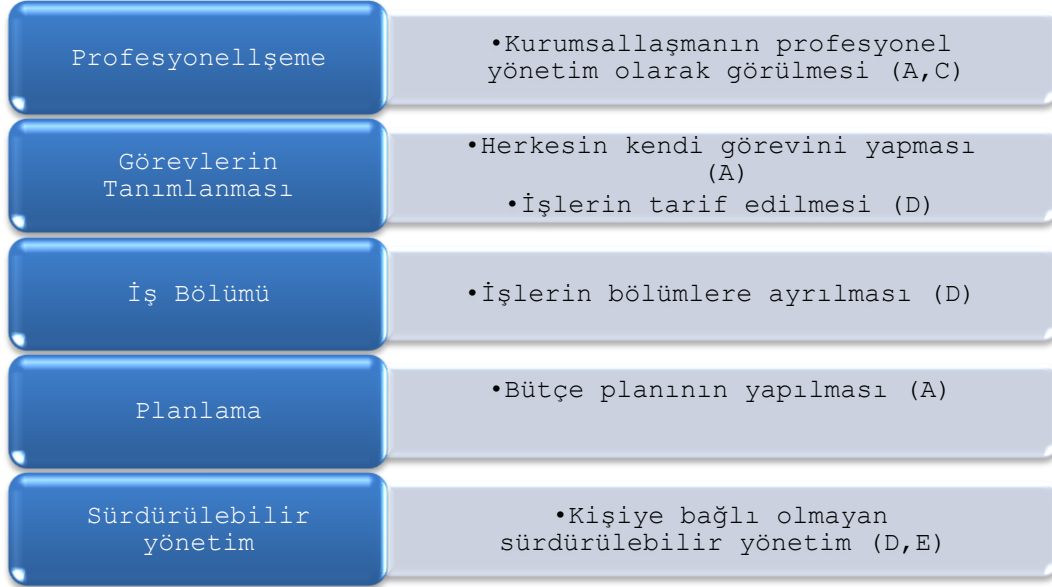
Üç araştırmacı tarafından birbirinden bağımsız yapılan kodlamalar karşılaştırılarak kodlamalar arasında tutarlılık teyit edilmiş, birbirine benzeyen kodlar bir araya getirilerek temalar oluşturulmuştur. Görüşme notlarının hangi kulüp yöneticisine ait olduğunu belirlemek amacıyla harfler verilerek (örneğin A, B vb.) kodlama yapılmıştır. Daha sonra parantez içerisinde görüşme ifadelerinin hangi soru olduğu (örneğin; 1, 2, vb.) belirtilmiştir. Ayrıca üç numaralı görüşme sorusunun alt konu başlıklı soruları a, b, c, d, e, f harfleri ile birlikte belirtilerek ifade edilmiştir. Aşağıdaki örnek açıklamada görülen kodlama sistemi literatürdeki kodlama sistemlerinden hareketle araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

4. BULGULAR VE TARTIŞMA (RESULTS AND DISCUSSION)

Türkiye Spor Toto Süper Lig'de yer alan spor kulüpleri yöneticilerinin kurumsallaşmaya yönelik düşüncelerinin ve spor kulüplerinin kurumsallaşmaya yönelik sorunlarının belirlenmesi amacıyla, Spor Toto Süper Lig'deki spor kulüplerinde kurumsallaşmanın incelendiği bu çalışmada elde edilen verilere dayalı ortaya çıkan bulgular sırasıyla; kurumsallaşmanın tanımı, kurumsallaşma ile ilgili sorunlar ve kurumsallaşma ile ilgili yapılması gerekenler olarak üç ana başlık altında sunulmuştur.

4.1. Spor Kulüpleri Yöneticileri Açısından Kurumsallaşmanın Tanımına İlişkin Bulgular (The Findings About the Definition of Institutionalization in terms of Sport Clubs Managers)

Araştırmada Spor Toto Süper Lig’de yer alan spor kulüpleri açısından kurumsallaşmanın nasıl tanımlandığını anlamak üzere katılımcılara (yöneticilere) yöneltilen sorular sonucunda beş tema ortaya çıkmıştır. Spor kulüplerinin yöneticileri açısından kurumsallaşmanın tanımı olarak ortaya çıkan temalar ve bu temaya ait kodlar Şekil 1’de sunulduğu gibidir.



Şekil 1. Spor Kulüpleri Yöneticileri Açısından Kurumsallaşmanın Tanımına İlişkin Bulgular
(Figure 2. The Findings About Definition of Institutionalization in Terms of Sport Club Managers)

Şekil 1’e bakıldığında profesyonelleşme, iş ve görevlerin tanımlanması, planlı olma, departmanlaşma ve sürdürülebilir sistemli bir yönetim yapısı olarak kurumsallaşmanın katılımcılar tarafından ifade edildiği görülmektedir. Katılımcı A ve C’nin **“bu biraz daha profesyonelleşti, biraz daha kurumsallaştı Bu bir kere temel bakış açısı bakımından biz profesyonelleşiyoruz kurumsallaşıyoruz ön adımıdır”** (A ve C,2) ifadelerinden yola çıkıldığında spor kulüpleri açısından kurumsallaşmayı tanımlayan ilk tema olarak “profesyonelleşme” ortaya çıkmaktadır. Kurumsallaşmanın nasıl algılandığına yönelik yapılan çalışmalarda bu araştırmanın bulgularına benzer şekilde profesyonel yönetim ve profesyonellerin işletmelerde çalıştırılması olarak algılandığı (Ulukan, 2005) ve işletmelerde işlerin profesyonellerce yapılması olarak tanımlandığı görülmektedir (Dilbaz, 2005). Araştırma sonucunda ayrıca katılımcıların iş ve görevlerin tanımlanması ve iş bölümü kurumsallaşma olarak tanımladıkları da görülmektedir. Katılımcılar ifadelerinde **“herkesin kendi görevini yapmasını ve belli bir sistemde görevlerin yapılmasını ve işlerin tarif edilmesini”** (A,1 ve D,3) kurumsallaşma olarak ifade etmişlerdir. Yine katılımcı D spor kulüpleri açısından kurumsallaşmayı **“önce işlerin tanımlanması, sonrasında ise bu işlerin bölümlere ayrılarak yapılması”** biçiminde ifade etmiş ve böylece işlerin bölümlere ayrılması kodu ortaya çıkmıştır (D,1).



"Planlama" da spor kulüplerinde kurumsallaşmayı tanımlayan temalardan biri olarak ortaya çıkmaktadır. **"Ayağını yorganına göre uzatmak, sezon başında yapılan bir bütçe ile transfer yapmak"** (A,3) gibi ifadeler planlama temasının ortaya çıkmasına öncülük etmiştir. Planlama kurumsallaşmanın önemli bir adımı olarak görülmekte, kurumların geleceği planlamak yerine sadece kısa vadeli çözümler üretmesinin kurumsallaşmanın önündeki en büyük engellerden biri olduğunu belirtmektedir (Özer, 2007).

Ayrıca **"Ondan sonra ne olacak sürdürülebilir, kurumsallaşmış bir yönetim tarzı olmayacak. Kurumsallaşmak istiyorsan kimseye taviz vermemen lazım. O kulübün sürekli aynı şekilde gitmesi lazım"** (D, 6) ifadeleri doğrultusunda dile getirilen kişiye bağlı olmayan sürdürülebilir yönetim tarzı düşüncesi araştırmada bir başka tema olarak ortaya çıkmaktadır. Literatüre bakıldığında da kurumsallaşmanın uygulamada belirli bir sistemi yerleştirmeyi amaç edindiği ve örgütlerde alınan kararlardan personel alımlarına kadar her şeyin düzen içinde olduğu ve kişilere bağlı bir örgüt yapısı yerine sürdürülebilir bir örgüt yapısını tanımladığı ifade edilmektedir (Meşe, 2005). Bu konuda katılımcıların kurumsallaşmış bir organizasyonu örgütün başında kim olursa olsun faaliyetlerini devam ettirebileceği sürdürülebilir bir yönetim olarak düşündükleri söylenebilir.

4.2. Spor Kulüplerinde Kurumsallaşmaya Yönelik Sorunlara İlişkin Bulgular (The Findings about the Problems towards institutionalization in Sport Clubs)

Araştırmada katılımcılara spor kulüplerinde kurumsallaşma çalışmalarına yönelik sorunlara ilişkin "spor kulüplerinde kurumsallaşmanın gerçekleşmesinde sorunlar nelerdir?" sorusu yöneltilmiş ve bu konuda görüşleri alınmıştır. Ancak diğer tüm sorular gözden geçirildiğinde katılımcıların görüşme boyunca zaman zaman kurumsallaşmaya yönelik sorunlara ilişkin görüş bildirdikleri de görülmüştür. Dolayısıyla görüşme sorularının tamamı değerlendirildiğinde ortaya çıkan temalar dokuz başlık altında toplanmıştır. Bu temalar ve bu temalara ait kodlar Tablo 1'de gösterildiği gibidir.

Spor kulüplerinin kurumsallaşmaya yönelik çalışmalarında ortaya çıkan tek bir kurumsal yapı içerisinde faaliyet gösterememeleri sorunu katılımcıların **"üç ayrı farklı statüde işlem yapan kulüp var. Şirket kulüpleri var. Kamu yararına bağlı, dernekler statüsüne bağlı kulüpler var. Ve bir de normal dernekler statüsüne bağlı kulüpler var. Bir kere bu kulüplerin kurumsallaşmasını bozuyor"** (A,1) ifadeleri ile ortaya konulmaktadır. Katırcı ve Uztuğ (2009) spor kulüplerinin dernek yapısı içinde faaliyet göstermelerini ticari faaliyetlerde bulunan kulüplerde gelir kalemlerinin genişlemesinde sorunlara yol açtığını ifade etmektedir. Yine katılımcıların **"Dernekler kanunu mesela kurumsallaşmanın önünde engeldir"** (C,2) ifadesi de bu durumu destekleyen bir görüş olarak gösterilebilir. Dolayısıyla araştırmada yer alan katılımcıların da spor kulüplerinin kendi çerçevesi içinde kurumsal bir yapının varlığının eksikliğini bildirerek, dernek statüsü, kamu yararına dernek statüsü ve şirket kulüpleri olmak üzere üç ayrı yapının varlığının kurumsallaşmaya yönelik sorunlar olduğunu ifade etmektedir. Bu farklı yapıların katılımcıların ifadelerinde de belirtildiği gibi karmaşık bir yapıya, belirsizliğe ve kulüpler arasında eşitsizliklere neden olduğu söylenebilir.



Tablo 1. Spor Kulüplerinde Kurumsallaşmaya Yönelik Sorunlara İlişkin Bulgular

(Table1. The Findings About The Problems Towards Institutionalization in Sport Clubs)

Yapısal Sorunlar	Kişiyeye Bağlı Yönetim Varlığı Sorunu
Kurumsal Yapıdaki Sorunlar (A,C) Üç Farklı Yapılaşma Olması (A,C,D) Dernek Statüsünde Olma (C) Üst Yapıda Karmaşıklık (C) Yapısal Belirsizlik Olması (C)	Kişilere Endeksli Kulüp Olma (D,E) Kişiyeye Bağımlı Mali Yapı (A) Başkan Merkezli Karar Alma (D,E)
Yasal Sorunlar	Mali Sorunlar
Yasal Düzenlemeler (A) Yasa Eksikliği (A,C) Yasal Zorunluluk İhtiyacı (C) Kanun Boşluğu (C)	Maddi Gelir Elde Etmede Sorunlar (C,D)
Rekabet Sorunu	Yönetimsel Sorunlar
Haksız Rekabetin Varlığı (C) Gelir Eşitsizliği (C) Rekabet Dengesizliği (E,C)	Yönetimde İç Çatışmalar (C) Yetkinin Devredilmemesi (A)
Kurumsallaşma Anlayışındaki Sorunlar	Uzman Personel Sorunu
Kulüplere Bakış Açısından Kaynaklanan Sorunlar (E) Kurumsallaşmaya Yaklaşım Tarzındaki Sorunlar (E) Kurumsallaşmanın Anlaşılammaması (B) Yönetici İsteksizliği (C) Kurumsallaşmayı Ciddiye Almama (C,E)	Uzman Personel Eksikliğinin Olması (A,C,D) Sadece Sportif Başarıya Odaklılık Başarı Kriterinin Sadece Sportif Başarıya Endeksli Olması (E)

Spor kulüplerinde kurumsallaşmaya yönelik sorunlara ilişkin ifadelerin analizi sonucunda "yasal sorunlar" temasına yönelik alan yazına bakıldığında spor kulüplerinin dernekler kanununa tabi olmasının spor kulüplerinin yönetimlerinin sistemli, etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesine imkân sağlamadığını göstermekte ve bu da spor kulüpleri kanununun eksikliğinden kaynaklanmaktadır (Devecioğlu, Çoban ve Yıldırım, 2003). Tabi ki bu noktada hazırlanacak yasanın spor kulüplerinde arzu edilen idari yönetim yapısına ışık tutacak şekilde hazırlanması da önemli bir konudur. Erturan Öğüt (2010) çalışmasında hem Devlet Planlama Teşkilatı'nın 8. Kalkınma Planı'nda hem de 1999 ve 2008 spor şuralarında kulüp ve federasyonların kurumsallaşması ile ilgili hukuki düzenlemelerin yapılacağına dair alınan kararlara dikkat çekmektedir. Katılımcıların "**Türkiye'de kurumsallaşmanın gerçekleşebilmesi için bir yasa yok, altyapı yok.**" (A,4) ve "**Demek ki bu ülkede belki benim bildiğim 20 yılı aşkın süredir çalışılan hala bir spor kulüpleri yasası yok ki bütün kulüplerin profesyonel yapıları da bu spor kulüpleri yasasının gereklerini yerine getirsin.**" ifadeleri değerlendirildiğinde alan yazında yer alan bilgilere benzer şekilde araştırmada yasal sorunların kurumsallaşma aşamasında sorun yarattığı ifade edilmiştir. Bu doğrultuda spor kulüpleri farklı yapılarına ve yasal talimatlarına bağlı olmaktan ve bu yasal talimatlara uyma zorunluluğundan dolayı sorun yaşamakta, mevzuatta kanuni boşluğun giderilmesi için geçmiş dönemlerden beri üzerinde çalışılmasına rağmen henüz bir spor kulüpleri yasasının olmamasına dikkat çekmişlerdir. Yapılan bütün bu çalışmalar paralelinde araştırmaya katılan yöneticilerin ifade ettikleri yasal sorunların ülkenin çeşitli kurumları tarafından kabul gördüğünü söylemek mümkündür.

Katılımcı görüşleri sonucu ortaya çıkan "rekabet sorunu" spor kulüplerinin kurumsallaşması açısından da önemli bir konudur. Güreş (2006) çalışmasında bu noktada dünya genelinde olduğu gibi ülkemizde de futbol endüstrisinin ürettiği ve üretebileceği gelir potansiyelinin hızla büyümekle birlikte, söz konusu potansiyeli bölüştürecek



mekanizmaları henüz oluşturamadığını belirtmektedir. Spor kulüplerinin kuruluş ve yapılarında farklı şekillerde faaliyet göstermeleri (örneğin şirket ya da kamu yararına dernek gibi) kulüpler arasında mali olarak farklı uygulamalara maruz kalmasına sebep olduğu ve bu noktada haksız rekabetin oluştuğu görüşü de katılımcılar tarafından vurgulanan bir diğer konuyu oluşturmaktadır. **"Diğer taraftan Türkiye'de kulüpler arasında rekabet dengesi yoktur."** (E,2) ve **"Bizim yerel medyamız bizim gücümüzü duyuramıyor dolayısıyla Anadolu'daki takımlar eziliyor."** (C,2) gibi katılımcı ifadeleri 4 büyük takım dışında kalan ve Anadolu takımları olarak nitelenen kulüplerin ülke çapında faaliyet gösteren medya tarafından ilginin az olduğu ve gelir sağlama olarak da eşit olmadıklarını göstermektedir. Bu bilgiler ışığında görüşme sonuçlarından elde edilen ifadeler değerlendirildiğinde kulüpler arasında yaşanan bu gibi durumların kulüpler arasında rekabet sorununa yol açtığı ifade edilebilir. Bu durumun da kulüplerin kurumsallaşma çalışmalarını eşit şekillerde örgüt yapılarında gerçekleştirebilmelerine imkân vermediği düşünülebilir.

Katılımcı ifadeleri kulüplerde "kurumsallaşma anlayışına yönelik sorunların" olduğunu da göstermektedir. Türkiye İç Denetim Enstitüsü'nün 2011 Temmuz ayında yayınladığı futbolda kurumsal yönetim ve denetim üzerine görüş ve öneriler raporunda (<http://www.tide.org.tr>) spor kulüplerinin yapısında "kurumsallaşmanın" en fazla önem kazanan kavramlardan biri olduğu fakat bu konuda ciddi anlayış ve uygulama sorunlarının bulunduğu ifade edilmektedir. Katılımcı E'nin **"Herkes kurumsallaşalım der ama o kurumsallaşmayı herkes şey olarak zannediyor yapalım bitsin"** (E,1) ifadesi de bu görüşü desteklemektedir. Ayrıca yine Türkiye İç Denetim Enstitüsü'nün raporunda yer alan **"kurumsallaşma kavramının doğru kavranabilmesi ve doğru uygulamalar ile hayata geçirilebilmesinin Türk futbolu için en büyük kurtuluş, atılım ve gelişme olacak reçetedir"** ifadesi katılımcı ifadelerine benzer bir görüş bildirmektedir. Yıldırım (2011) çalışmasında araştırma bulgularını destekler nitelikte futbolumuzda ve kulüplerimizde kurumsallaşma anlamında ciddi anlayış ve uygulama sorunlarının bulunduğunu belirtmiştir. Bu noktada katılımcı ifadelerinde yer alan **"Anadolu'da hiçbir kulüp buna yanaşmıyor. Bir de yöneticiler de istemiyor"** (C,1) ifadesi ile bazı yöneticilerin bu konuya olumsuz bakmaları yerine kulüp yöneticilerinin kurumsallaşmaya yönelik atılacak adımlar konusunda başı çeken kişiler olmaları gerektiği ifade edilebilir.

Araştırmada "kişiye bağlı yönetim sorununa" ilişkin olarak Kömür (2009) spor kulüplerinin günümüzde rekabet ortamının sürekli ve büyük geliri temel aldığını belirterek paralı başkan ve yönetici anlayışının sona ermesi gerektiğini belirtmektedir. İşletmeler açısından bakıldığında da Pazarçık'a göre (2004) işletmelerin hala "patron merkezli" klasik yöntemlerle idare edilmesi kurumsallaşma sürecinde olumsuz bir yaklaşımdır. Bu doğrultuda görüşme sonucunda ortaya çıkan **"geçmişten günümüze kulüplerde başkanlık yapmak paralı iş adamlarının işi olarak görülmüştür"** (D,4) ve **"istediğiniz kadar kurumsallaştık deyin eğer o cebe muhtaçsanız kurumsallaşmış olamazsınız."** (E,3e) şeklindeki ifadeler değerlendirildiğinde alan yazında yer alan bilgilere benzer şekilde spor kulüplerinin yönetiminde daha çok iş adamlarının yer aldığı, kulüp başkanlarının ön planda olduğu ve kulüp yönetimlerinin kişiye bağlı olmasının spor kulüplerinin kurumsallaşamamasında etkili olduğu belirtilebilir.

Araştırmada katılımcıların ifadeleri sonucunda ortaya çıkan "mali sorunlar" temasına yönelik alan yazına bakıldığında spor



kulüplerinin kendilerine mali yönden yetebilen yapılar olarak teşekkül etmelerine ilişkin çalışmalar yapılmakta olduğu görülmektedir. Özellikle 2009 Spor Şurası komisyon raporundaki **"kulüp yöneticilerinin mali destekleri ile yürütülen kulüp yapılarının değiştirilerek, bütün üyelerinin mali desteği ile yürüyen bir yapıya dönüştürülmelidir."** (Erturan Öğüt, 2010) şeklindeki ifade katılımcıların **"Gelir dengeniz yöneticiye bağımlı ise zaten mecbursunuz. Niye? kurumsallaşamazsınız"** (A,3e) ifadeleriyle paralellik göstermektedir. Katılımcıların da benzer şekilde kulüplerde gelir elde etmenin çok zor olduğunu düşündükleri, maddi kaynak olarak yöneticilere bağımlılık hissedildiğine ilişkin görüşleri belirttikleri ve böyle şartlarda kurumsallaşmanın gerçekleşmesinin zor olduğuna inandıkları görülmektedir. Bu doğrultuda spor kulüplerinin mali olarak bağımsız bir yapıda olmamalarının kurumsallaşma sürecinde belli başlı sorunlara neden olduğu ifade edilebilir.

Araştırmada spor kulüplerinde kurumsallaşmanın gerçekleştirilmesinde "yönetimsel sorunlar" temasına yönelik alan yazın incelendiğinde, Minareci (2007) kurumlarda yaşanan iç kavgaların o örgütlerin kurumsallaşmadığının, profesyonelleşemediğinin bir göstergesi olarak görüldüğünü belirtmiştir. Kulüpler açısından bakıldığında ise yaşanan iç kavgalar ve yönetim kurullarında kişisel çekişmelerin olması kurumsallaşma yolunda sorun teşkil etmektedir. Kulüplerde dernekler statüsü gereği belirlenen yönetim kurulu seçimlerinde çoğunlukla iş adamlarının yönetime girmek için çaba sarf ettiği ve başkan olmak için yoğun çalışmalar yaptıkları göz önünde tutulursa adaylar arasında ortaya çıkan çekişmelerin normal karşılanması gerektiğini söylenebilir. Dolayısıyla yönetim kurullarında profesyonellere yer verilmesinin kulübün yönetiminde yaşanacak iç çatışmaları en aza indirgeyeceği bir görüş olarak sunulabilir. Alkış ve Temizkan (2010) bu kapsamda yönetim kurullarında işbirliği olmasını ve yöneticilerle çalışanlar arasında etkin bir iletişim sisteminin olmasını kurumsallaşma konusunda atılacak önemli adım olarak görmektedir. Katılımcıların **"Ben basın sözcüyüm yönetimden düşmüşümbeyi kötülemeye başlamışım. Bir de böyle iç kavgalar var. İç kavgalar yaşanıyor şeylerin içerisinde"**(C,1) ve **"yani yetkinin bir başka şekilde devredilmemesi"**(A,4) gibi ifadelerine bakıldığında bu durumun aksine araştırmada kulüp başkanı ve birkaç yöneticinin karar alırken ve kulübü yönetirken finans gücüne dayanarak başka bir kişiye yetki ve sorumluluk vermeden kaçındıkları ve yönetimin içinde bazı görüş ayrılıkları olduğu düşünülebilir.

Araştırmada diğer bir bulgu olarak ortaya çıkan "uzman personel sorununa" dayalı olarak alan yazına bakıldığında Koçak, Karakılıç ve Alay (1999) da yöneticilerle yapılan görüşmeler sonucunda yetişmiş ve uzman eleman eksikliğinin önemli bir sorun olduğunu belirtmişler ve deneyimsiz ve yetersiz personelin organizasyon içerisindeki iletişimde başarısızlık ve amaçlara ulaşmada büyük sorun yaratacağını ifade etmişlerdir. Tanır (2007)'in çalışmasında ise spor kulübü yöneticilerinin %23'ünün spor yöneticiliği alanında eğitim aldıkları tespit edilmiştir. Kulüplerde spor yöneticiliği alanında eğitim alan yöneticilerin sayıca azlığı, kulüplerde görev yapan yöneticilerin farklı mesleklerle uğraşmalarına, bu alanda eğitim veren eğitim-öğretim kurumu sayısının henüz yeterli sayıya ulaşmamasına ve ilgili kuruluşlarca yeterli seminer ve kursların düzenlenmemesine bağlanmaktadır. Bu bilgiler ışığında katılımcıların **"Ben, bunun gerekçesi çok fazla yetişmiş eleman olmadığına inanarak söylüyorum"** (C,4) **"Türkiye'de spor yöneticiliği konusunda eğitimli donanımlı insan sayısı çok değil. Birinci sorun bu"** (D,4) **"kulübün ikinci bir para harcamaması adına yönetimde paylaşılıyor bu görevler."**(D,4) ifadeleri

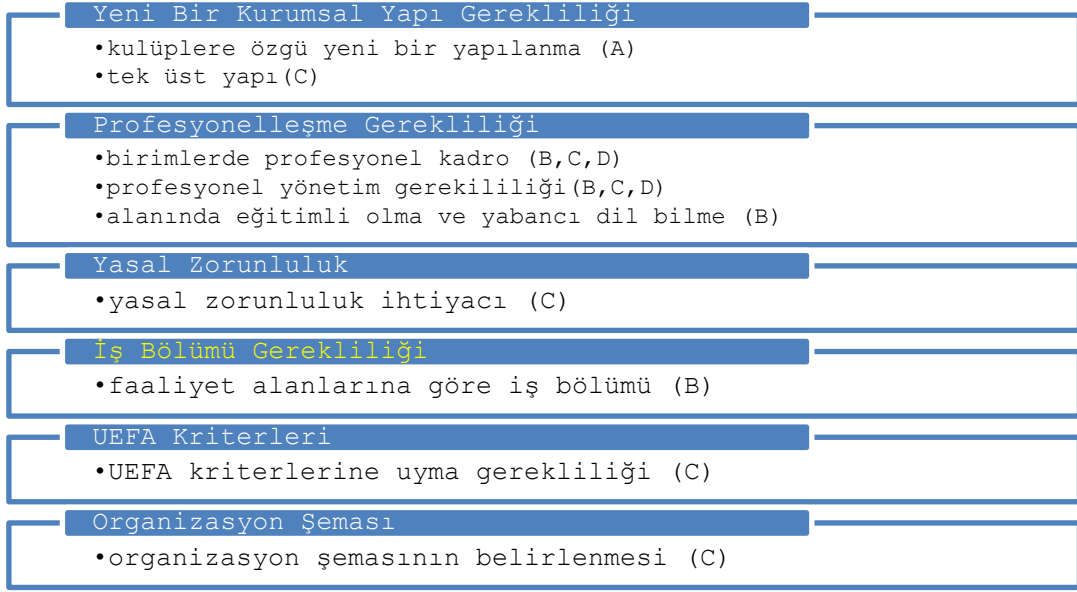


analiz edildiğinde kulüplerde istihdam edilecek şekilde yetişmiş uzman personel açığı belirtilmiş, spor yöneticiliği konusunda donanımlı insan sayısının azlığı ifade edilerek uzman personel istihdam edecek yeterli kaynağın olmaması sorun olarak dile getirilmiştir. Dolayısıyla örgütlerde kurumsallaşmanın temel taşlarından biri olan uzman kişilerce işlerin görülmesi anlayışının kulüplerde bir takım nedenlerden dolayı sekteye uğradığı ifade edilebilir. Alan yazında ve katılımcı görüşleri birlikte ele alındığında ülkemizde spor kulüplerinin büyük kısmının yukarıda bahsedilen şekilde mali yetersizliklerden dolayı profesyonel uzman kadroları istihdam edemedikleri görülmektedir. Bu durum gönüllü yöneticilerin profesyonel yöneticilerin maharet gerektiren yönetim uygulamalarını kendi başlarına yapmalarına neden olmaktadır. Bu doğrultuda kulüp yöneticilerinin kulübün mali yönden çektiği sıkıntıyı belki de büyük ölçüde giderebilecekleri gibi profesyonel destek gerektiren alanlarda uzmanları istihdam etmemeleri yüzünden bu anlamda bu alandan gelecek finans desteğinden de mahrum oldukları ifade edilebilir (Erturan Öğüt, 2010).

"Sadece Sportif başarıya odaklılık" araştırmada ortaya çıkan temalardan bir diğeridir. Özer'e göre (2007) spor kulüplerinin günümüzde sportif başarıya endeksli olan bir yapısal özellik taşımaları, kurumsallaşma anlayışının kısa vadede planlanmamış bir özellik olması noktasında olumsuz etki yaratabilecek bir durumdur. Yine Şenel'in (2007) spor kulüpleri açısından konuyu değerlendirdiği çalışmasında hemen hiçbir kulübün uzun vadeli stratejisinin bulunmadığı ifade edilmektedir. Bu aşamada ülkemizdeki mevcut yapılanmadan kaynaklanan bir takım nedenlerin var olduğu ifade edilebilir. Mesela ülke genelinde kurumların başarısının sportif sonuçlara endeksli olarak değerlendiriliyor olması, **"Herkes şuna bakmaz ki başkan şunu yaptı yönetim bu kadar iş yaptı demezler. Küme düştü gitti, Türkiye'de bu"** (E,4), bir süreç olarak kabul edilen kurumsallaşma anlayışının kulüplerimizde var olmasında bir engel olarak görülebilir. Özellikle futbolda başarının sonuç odaklı belirlenmesi ve kulüplerin uzun süreli planlamalara yer vermek yerine sezonluk hedefler belirlemesi bu noktada yukarıda ortaya çıkan soruna sebep olarak gösterilebilir.

4.3. Spor Kulüplerinin Kurumsallaşması ile İlgili Yapılması Gerekenlere İlişkin Bulgular (The Findings About The Necessities related with the Institutionalization Of Sport Clubs)

Araştırmada yer alan katılımcılara spor kulüplerinin kurumsallaşması ile ilgili yapılması gerekenlerle ilgili olarak "spor kulüplerinde mevcut yapı içerisinde kurumsallaşma çalışmaları gerçekleştirilebilir mi, bu yönde yapılması gerekenler nelerdir?" sorusu yöneltilmiştir. Ancak diğer tüm sorular gözden geçirildiğinde görüşme boyunca zaman zaman katılımcıların spor kulüplerinin kurumsallaşması ile ilgili yapılması gerekenlere ilişkin görüş bildirdikleri görülmüştür. Dolayısıyla görüşme sorularının tamamı değerlendirildiğinde katılımcıların görüşleri sonrası ortaya çıkan temalar altı başlık altında toplanmıştır. Bunlar aşağıda gösterildiği gibidir.



Şekil 2. Spor Kulüplerinin Kurumsallaşması ile ilgili yapılması Gerekenlere İlişkin Bulgular
(Figure 2. The findings about the necessities related with the institutionalization of sport clubs)

Spor kulüplerinin kurumsallaşmasında yapılması gerekenlerin ne olduğuna ilişkin araştırma bulgularına benzer şekilde, spor kulüplerinin dernek konumundan kurtarılarak evrensel yöntemlerle yönetilmesi için gerekli alt yapı çalışmalarının yapılması gerektiğini belirten çalışmalara rastlanmaktadır (Devecioğlu, Çoban ve Karakaya, 2011). Bu konuda, Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın da spor kulüpleri kanun taslağı üzerinde çalıştığı bilinmektedir (Erturan Öğüt, 2010). **"Kulüpler kendi çerçevesi içerisinde, yasalar çerçevesinde daha farklı bir kurumsal yapıya gelmek zorundadırlar"** (A,1) ve **"Yapılacak tek bir olay tek bir çatı altında toplamak"** (C,3) ifadeleri ışığında katılımcıların görüşlerine paralel şekilde hem alan yazında hem de devlet politikasında spor kulüplerinin yapılanmasında yeni bir kurumsal yapıya ihtiyaç duyulduğu, tek üst yapıya bağlı olan bir yapı oluşturulması gerekli görüldüğü ifade edilebilir.

Araştırmada "profesyonelleşmenin gerekliliğine" yönelik tema çerçevesinde alan yazına bakıldığında örgütlerde pazarlama, insan kaynakları gibi alanlara profesyonellerin yerleştirilmesinin kurumsallaşma yolunda önemli bir adım olarak ifade edildiği görülmektedir. Örgütlerde işlerin büyümeye başlaması ile kısıtlı sermaye ve faaliyet alanlarının dar olduğu örgütsel yapıdan, faaliyet alanlarının genişlediği bir yapıya doğru gidildiği görülmektedir. İşletme kurucusu ve üst yönetimin var olan işleri kendi başlarına yapamama durumuna geldikleri ve faaliyetler ile ilgili her şey hakkında bilgi sahibi olamadıkları için yetersiz kalmaktadırlar. Burada profesyonel yönetim istihdamı ve profesyonelleşme ile üst yönetimin iş yükünü devretmesi gerekmektedir. Aksi halde işletmenin uzun süre başarılı bir şekilde yaşaması imkânsız hale gelmektedir (Dilbaz,2005). Bu anlayışla spor kulüplerinin geçmiş dönemlere göre daha çeşitli faaliyet alanlarına sahip olduğunu ve ekonomik olarak birçok işletmeden çok daha fazla bütçelerle yönetildiği düşünüldüğünde, spor kulüpleri için katılımcı ifadelerinde **"gönüllü insanlar işlerinde artan zamanda bu işi ne kadar götürebiliyorlarsa o**



kadar götürüyorlar. Dolayısıyla bu konuda ben biraz daha eğitim görmüş, yetişmiş, kulüplerde profesyonel anlamda çok daha yetkili, çok daha sorumluluk sahibi çok daha işinin ehli insanların bulunmasını arzu ederim" (B,1) görüşlerine paralel olarak profesyonelleşme yönünde adım atmaları gerektiği katılımcı görüşlerinde açıkça yer almaktadır.

Spor kulüplerinin yönetimlerinin sistemli, etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi, kulüplerin dernekler statüsünden ayrılarak, genel yönetimde kullanılan kavram ve yöntemlerin uygulanabileceği, günümüz şartlarına uygun spor kulüpleri kanununun çıkarılması ve spor kulüplerinin çağdaş bir yapılanmaya kavuşturulması sonucunda mümkün olacağı görülmektedir (Devecioğlu, Çoban ve Yıldırım, 2003). Katılımcı ifadelerine bakıldığında örneğin **"kurumlaşmayı önce bir yasalarla başlamak lazım, yasa yasa! Yasa koyucu bunu koyduğu zaman zaten herkes duracaktır"** görüşü (C,1; C,3) spor kulüplerinde kurumsallaşmanın yasalarla düzenlenmesi, bu konuda spor kulüplerine zorunluluk getirilmesi ve devletin de bu konuda kararlı olması gerektiğine inanıldığını göstermektedir. Bu bilgiler ışığında ülkemizde spor kulüplerinin yapılanmalarında dernekler kanunu hükümlerinin günümüzde yeterli kalmadığı da ayrı bir konu olarak yorumlanabilir.

Çöten (2007) çalışmasında kulüplerin idari yapılarında sorumluluk alanların ve görev dağılımının net olarak belirli olmamasının sistemli bir işleyişinin olmadığına işaret ettiğini belirtmektedir. Ayrıca spor kulüplerine bu yönde yaklaşım geliştirmesi gerektiğini ifade etmektedir. Araştırmada da katılımcıların **"Spor kulüplerinde ayrıca departmanlar olmalıdır. İnsan kaynakları, muhasebe, mali bölüm, sportif bölüm, satın alma, tesisler müdürlüğü, stat müdürlüğü gibi departmanları, mutlak suretle"** (B,2) gibi ifadeleri spor kulüplerinin iş bölümü gerekliliğine olan ihtiyacı belirttiklerini göstermektedir. Bu yaklaşım spor kulüplerinin bahsi geçen faaliyetleri yürütürken birimler oluşturmaları ve sorumluluk alanlarına göre iş bölümü yapmaları gerektiğine inandıklarını göstermektedir.

Spor kulüplerinin kurumsallaşmasında yapılması gerekli çalışmalara ilişkin **"UEFA kriterlerinin uygulanması"** temasına yönelik bu çalışmanın bulgularına benzer şekilde alan yazına bakıldığında kurumsallaşma sürecinde UEFA kriterlerinin uygulanması gerektiği ve UEFA kriterlerinin kurumsallaşmayı teşvik ettiği belirtilmektedir (Horasan, 2007). Katılımcıların **"Ülkemizde kurumsallaşma UEFA ve FIFA'nın yapmış olduğu çalışmaları uygulamalıyız"** ifadeleri dikkate alındığında UEFA'nın ortaya koyduğu kriterlerin kurumsallaşma yolunda uygulanması gerekliliği katılımcılar tarafından belirtilmektedir. Sultanoğlu (2008) çalışmasında kriterlerin şeffaflık sağlayacağını, güvenilirliği arttıracacağını, yönetim yapısındaki riskleri azaltacağını ve profesyonel anlamda kurumsallaşmayı sağlayacağını ifade etmiştir. Bu durumda görüşme sonuçları da değerlendirildiğinde UEFA kriterlerine göre kulüplerin personel ve idari, sportif, mali, hukuki ve altyapı konularında bir takım yükümlülükleri gerçekleştirmeleri gerektiği belirtilebilir. Artık günümüzde bu kriterlere uyumun özellikle süper ligde bulunan kulüplerin lisans almasında zorunluluk olması UEFA kriterlerinin kurumsallaşma sürecine katkı sağlayacağını bir göstergesi olarak düşünülebilir.

Araştırmada **"organizasyon şeması bulunması"** temasına yönelik olarak Ulukan (2005) ise, örgütte kurumsallaşma yolunda organizasyon şemasının uygunluğunun kontrol edilmesi gerektiğini kurumsallaşma yolunda önemli görmektedir. Organizasyon şemasının belirgin olması kimin hangi işi yapacağı, hangi birimlerin hangi faaliyet alanlarından sorumlu olacağı gibi ilişkilerin yürütülmesinde önemli bir unsurdur. **"Kurumsallaşma adına yapılacak ilk işlerden birinin kulübün"**



organizasyon şemasını çıkartmak olduğu söylenebilir" (C,3) gibi katılımcı görüşlerine bakıldığında süper ligde yer alan spor kulüplerinin kurumsallaşma yolunda atacağı gerekli adımlardan birinin kulüp yapısının işleyişinde büyük önem arz eden organizasyon şemasını belirlemek olduğu görülmektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER (CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS)

Araştırma bulgularına göre spor kulüplerinin yöneticilerinin kurumsallaşmayı nasıl tanımladıkları, spor kulüplerinde kurumsallaşmaya yönelik sorunların neler olduğu ve kurumsallaşmaya yönelik yapılması gerekenlere ilişkin görüşlerine yönelik ortaya çıkan sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

Tanımlara ilişkin, araştırmada ortaya çıkan sonuçlar kulüp yöneticilerinin kurumsallaşmayı beş ana başlık etrafında tanımladıklarını göstermektedir. Bu tanımlara bakıldığında katılımcılar kurumsallaşma kavramını profesyonelleşme, iş ve görevlerin tanımlanması, departmanlaşma, bütçe planlamaları ve sürdürülebilir yönetim olarak görmektedirler. Bu doğrultuda katılımcıların kurumsallaşmayı belirtilen temalar bazında değerlendirdikleri ve literatürde yer alan tanımlamalar ile bir bütün olarak düşünüldüğünde benzer durumların ortaya çıktığı açıktır. Örneğin Kırım (2001) kurumsallaşmayı amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturma, iş ve görev tanımlarını yapıp yazma, iç yönetmelikleri belirleme ve yetki ve sorumlulukları dağıtarak profesyonel yönetime geçme olarak ifade etmiştir. Yine kurumsallaşmanın amaçlara uygun bir örgüt yapısının oluşturulması, iş ve görev tanımlarının yapılması, iç yönetmeliklerin oluşturulması, yetki ve sorumlulukların dağıtılması (Selznick, 1995), işlerin ve standartların vb.'nin belirlenmesi (Ulukan, 2005) şeklinde ifade edildiği de görülmektedir. Dolayısıyla spor kulübü yöneticilerinin de alan yazındakine benzer ifadelerle kurumsallaşmayı tanımladıkları görülmektedir. Benzer şekilde Türkiye İç Denetim Enstitüsü'nün futbola ilişkin raporunda (<http://www.tide.org.tr>) birçok kulüp başkanı ve yöneticisinin kurumsallaşmayı geçmişe göre daha fazla dile getirdiği ve spor kulüplerinde kurumsallaşmanın çeşitli uygulamalarının geliştirilmeye çalışıldığından söz edilmektedir.

Sorunlar ve yapılması gerekenlere ilişkin ortaya çıkan araştırma sonuçlarına göre spor kulüplerinde kurumsal yapıdan kaynaklanan ciddi sorunlar bulunmaktadır. Katılımcıların gereklilik olarak yasal alt yapının hazırlanmasına işaret etmeleri bu konunun önemini bir kez daha vurgulamaktadır. Spor kulüplerinin yapılanmasında üç ayrı statünün var olmasının, spor kulüpleri arasında haksız rekabet oluşturduğu ve bu yüzden kurumsallaşmanın spor kulüplerinde aynı derecede var olmadığı ortaya çıkmaktadır. Bu duruma dikkat çeken Erturan ve Yenel (2004) spor federasyonu başkanlarının, spor kulüplerinin dernekler kanunu kapsamında çıkarılması gerektiğini dile getirdiklerini ifade etmektedir. Ayrıca spor kulüplerinde bu farklı yapılanmaların olması ve spor kulüplerinin çeşitli kurumlar tarafından denetime açık olmaları, spor kulüplerinin hangi yönetmelik ve statü kapsamında yapılanmaları gerektiği konusunu belirsizleştirmekte, bu da kurumsallaşma sürecinde bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Bu karmaşık yapıyı sonlandıracak, spor kulüplerine özgü yasal bir çalışmanın olmayışı da kurumsallaşmaya yönelik bir başka sorun olarak görülmektedir. Devocioğlu, Çoban ve Yıldırım (2003) benzer şekilde spor kulüplerinin dernekler kanununa tabi olmasının spor kulüplerinin yönetimlerinin sistemli, etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesine imkân sağlamadığını göstermekte olduğunu ve bunun da spor kulüpleri kanununun eksikliğinden kaynaklandığını belirtmektedirler. Tabi ki bu



noktada hazırlanacak yasanın spor kulüplerinde arzu edilen idari yönetim yapısına ışık tutacak şekilde hazırlanması da önemli bir konudur. Özellikle dernek statüsünde olan spor kulüplerinin gönüllülerin yürüttüğü bir faaliyet olarak görülmesi, başlıca sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü profesyoneller tarafından yapılacak işlerin, yönetim kurullarında görev alan gönüllü kişiler tarafından yürütülmesi kurumsallaşma sürecine engel bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çerçevede spor kulüplerinin tamamen profesyonel yöneticiler ve çalışanlar tarafından yönetilmesi gerektiği ifade edilmektedir (Kömür, 2009). Araştırmada da spor kulüplerinde profesyonel anlamda yetkin kişilerin bulunması gerekliliğinin ve planlı ve profesyonel bir yönetim tarzının gerekliliğinin daha çok önem arz ettiği görülmüştür. Ayrıca araştırmada kurumsallaşma sürecinde kulüplerin kendine özgü tek bir yapıda örgütlenemedikleri görülmüştür. Dernekler statüsü dışında kamu yararına dernek ve şirket statüsünde faaliyetlerini yürüten spor kulüpleri de bulunmaktadır. Bu tür yapılanmaların var olmasının spor kulüpleri arasında aynı düzeyde kurumsallaşma sürecinin yaşanmasına engel olduğu görülmektedir. Bu çerçevede üç farklı yapılanmanın yerine tek bir yapı içerisinde spor kulüplerinin yeni bir yapılanmaya girerek faaliyetlerini yürütmeleri gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Erturan Öğüt (2010) bu konuda spor şuralarında, Türkiye Amatör Spor Kulüpleri Konfederasyonu'nun (TASKK), genel müdürlüğün ve üniversitelerin düzenlediği çeşitli toplantılarda kulüplerin yapı ve dinamizmine uygun olarak derneklerden farklı özel bir yapıya kavuşturulması gerekliliği gibi hususların uzun yıllardır tartışıldığını belirtmiştir. Ayrıca tek üst yapı gibi gözüken TFF dışında spor kulüplerinin İçişleri Bakanlığı, Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Maliye Bakanlığı gibi kurumlarla denetim ve işleyiş çerçevesinde ilişkiler yürüttükleri görülmektedir. Dolayısıyla araştırma sonucunda, spor kulüplerinin yapılanmasında karmaşık yapının yerine kurumsallaşmayı teşvik eden, spor kulüplerine özgü bir yapılanmaya gidilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Araştırmada ortaya çıkan sonuçlara göre kurumsallaşmanın devlet eliyle bir zorlayıcı kanun olmadan gerçekleşmesinin zor olacağı görülmektedir. Bu noktada özellikle dernekler kanunun yarattığı sorunları ortadan kaldıracak yeni bir spor kulüpleri kanun tasarısının gerekliliği önemli bir özellik olarak ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda Gök ve Sunay [2010] çalışmalarında sporla ilgili yapılan hukuki düzenlemelerin gelişmiş ve demokratik ülkelerin spor yasaları ile karşılaştırmalı olarak ele alınmasını, eksik ve yetersiz alanların tespit edilmesi gerektiğini belirtmektedirler. Yine araştırmada mevcut yapı çerçevesinde oluşan, kulüpler arasında yaşanan gelir elde etmedeki haksız rekabetin de spor kulüplerinde kurumsallaşmanın gerçekleşmesini zorlaştırdığı görülmüştür. Erturan Öğüt (2010) devletin mülkiyetindeki spor saha ve tesislerinin mali yönden daha güçlü olan spor kulübüne tahsis edilmesi, kiralanması, kullanım hakkının uzun süreli devredilmesi, aynı spor branjında faaliyet gösteren diğer kulüpleri zor durumda bırakmakta olduğunu ve kulüpler arasında rekabet dengesizliğine neden olduğunu ifade etmektedir. Bu noktada şirketleşmenin spor kulüplerinde mali gücün yaratılmasında önemli bir özellik oluşturduğu belirtilmektedir. Fakat tek başına yeterli bir özellik olarak görülmediği de ortaya çıkmaktadır. Araştırmada diğer bir sonuç olarak spor kulüplerinin kurumsallaşma sürecinin farkında olmalarına rağmen, spor kulüplerinin örgüt yapılarında kurumsallaşma çalışmalarının yeterli düzeyde yer vermedikleri görülmektedir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre spor kulüplerinin yönetim kurullarının belirlenmesinde maddi güç faktörünün temel koşul olarak görülüyor olması ve spor kulüplerinde kişilerin maddi gelirlerinin önemli bir



yer tutması kurumsallaşma sürecinde bir sorun oluşturmaktadır. Şenel (2007) ise süper lig kulüplerinin yönetimlerinin çoğunlukla demokratik olmayan şekilde ve profesyonellikten uzak kulüp kaynaklarını ana bölümünü temin eden iş adamı nitelikli başkanlar tarafından, tek elden idare edildiğini ifade etmiştir. Bu doğrultuda spor kulüplerinin mali güç olarak kişiye endeksli yönetim modellerinden sürdürülebilir yönetim yapısını sağlayacak, mali yapılarının düzenleyecek çalışmalara yer vermelerinin gerekliliği söz konusu olmuştur. Kömür (2009) ise kurumsallaşma için kulüplerin yöneticilerin maddi destekleri yerine, kendi kendisine yeten bir yapıya kavuşması ve profesyonel kişilerce oluşturulan sade yönetim yapısı ile mümkün olacağını belirtmektedir. Ayrıca araştırmada UEFA kriterlerini uygulamanın hem mali yapıyı düzenleme hem de kurumsallaşmaya geçişi hızlandıracak bir araç olarak gerekliliği de ortaya konulmaktadır. Bu doğrultuda Horasan (2007) UEFA kriterlerinin kurumsallaşma sürecine olumlu bir ivme kazandırdığını belirtmektedir. Horasan (2007) Yine spor kulüplerinde kurumsal anlamda ne kadar başarılı olunursa olunsun, sportif başarısızlık olması halinde (bir alt lige düşülmesi gibi) başarısız bir yönetimden söz edildiği görülmüştür. Dolayısıyla özellikle futbol sektörünün bu çerçevede kısa vadeli başarı hedeflerini zorunlu kılması spor kulüplerinin kurumsallaşma çalışmalarını tam olarak gerçekleştirebilmelerinde sorunlara yol açmaktadır. Özer (2007) çalışmasında günü kurtarma telaşı ile daha kısa vadeli ve işleyişe yönelik, günlük planlar yapan kurumları kurumsallaşma düzeyi düşük örgütler olarak nitelendirmektedir. Bu durum, kurumsallaşma çerçevesinde spor kulüplerinin işletmelerden daha farklı olarak değerlendirilmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla spor kulüplerinin faaliyet alanlarının genişlemesiyle bu alanlarda görev alabilecek kişilerin bilgi, donanım ve yetkinliğe sahip kişilerden (spor yöneticiliği veya ilgili alan mezunu, en az bir yabancı dil olması gibi) olması ve örgüt içinde işlerin düzenli bir şekilde yürütülmesinde önemli bir özellik oluşturan organizasyon şemasının var olması, faaliyet alanlarının belirlenerek bu alanlarla ilgili birimler oluşturularak faaliyetlerin bu birimler aracılığıyla yürütülmesi ve profesyonel yönetim tarzının kulüp bünyesinde gerçekleştirildiği bir örgüt yapısının var olması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Çöten (2007) çalışmasında günümüz profesyonel futbolun geçmişteki basit tanımından çok farklı olduğunu, futbolun basit tanımına finans, medya, iletişim, şirket, borsa, pazarlama ve yönetim gibi birçok etkenin eklendiğini ve dolayısıyla dün sadece sportif organizasyon boyutuyla görülen profesyonel futbolun yönetimine, bugün çok boyutlu organizasyon yapıları olarak yaklaşmak gerektiğini ifade etmiştir.

Araştırmada sonuç olarak;

- Katılımcıların kurumsallaşma kavramı hakkında bilgi sahibi oldukları görülmektedir.
- Spor kulüpleri arasında haksız rekabetin var olmasından dolayı kurumsallaşmanın spor kulüpleri arasında aynı derecede var olmadığı ortaya çıkmaktadır.
- Spor kulüplerinin farklı yapılanmaların olması ve spor kulüplerinin çeşitli kurumlar tarafından denetime açık olmaları kurumsallaşma sürecinde karmaşıklığa yol açmaktadır.
- Spor kulüplerinin kurumsallaşmaya geçiş sürecinde UEFA kriterlerinin uygulanmasının önemli olduğu görülmektedir.
- Araştırma sonuçlarına dayalı olarak spor kulüplerinin kuruluş ve işleyişine yönelik mevcut kanun ve yönetmeliklerin kurumsallaşma yolunda engeller teşkil ettiği düşünüldüğünde, spor kulüplerine



özgü tek bir kanun ve yapının spor kulüplerinde kurumsallaşma anlayışının yerleşmesinde önemli etki sağlayacağı görülmektedir.

- Ülkemizde futbol sektörünün kısa vadeli başarı hedeflerini zorunlu kılması spor kulüplerinin kurumsallaşma çalışmalarını olumsuz şekilde etkilemektedir.
- Spor kulüplerinin faaliyet alanlarının genişlemesiyle birlikte spor kulüplerinde kurumsallaşma çalışmalarının daha çok önem kazandığı görülmektedir.
- Uzman personel eksikliği olarak katılımcıların ifade ettiği sorunun spor yöneticiliği mezunu kişilerin de spor kulüplerinde istihdam edilmesiyle giderilebileceği belirtilebilir.
- Araştırmada ortaya çıkan kurumsallaşma göstergeleri ve alan yazında yer alan diğer göstergeler doğrultusunda daha alt liglerde yer alan kulüpleri de kapsayacak şekilde bir araştırma ile çalışma alanı genişletilerek bu konuya daha fazla ışık tutacak çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKLAR (REFERENCES)

- Akıncı Vural, B. ve Sohodol, Ç., (2004). Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar-Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma. T. Koçel (Eds), (1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, 17-18 Nisan, İstanbul, Türkiye), Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi, ss:325-333.
- Akşar, T., (2005). Endüstriyel Futbol, Literatür Yayınları, İstanbul.
- Akşar, T. ve Merih, K., (2006). Futbol Ekonomisi, Literatür Yayınları, İstanbul.
- Alkış, H. ve Temizkan, V., (2010). İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesi: (Haddehaneler) Karabük Demir-Çelik Sektörü Örneği. Ekonomik Yaklaşım Dergisi, 21/76, 73-92.
- 5.Argan, M. ve Katırcı, H., (2002). Spor Pazarlaması, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Can, H., (1999). Organizasyon ve Yönetim (5. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi
- Çöten, E. (2007). Profesyonel Futbolun İdari ve Teknik Yapılanması, Türkiye Süper Lig Kulüpleri Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Çuhadar, M.T., (2005). Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25,4
- Devocioğlu, S., Çoban, B. ve Karakaya, Y.E., (2011). Spor Kulüplerinin Yönetim Modellerinin Değerlendirilmesi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 31, 51-68.
- Devocioğlu, S. Çoban, B. ve Yıldırım, E., (2003) Amatör Spor Kulüplerinin Yönetim Problemleri ve Çözüm Önerileri, <http://www.ekospor.com/My-Articles/02.pdf> (25.09.2012 tarihinde erişildi.)
- Dilbaz, S., (2005). Büyüme ve Kurumsallaşma Sürecinde Aile Şirketlerinde Yönetim: Karaman Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Erdemli, A., (2002). Temel Sorunlarıyla Spor Felsefesi, e Yayınlar, İstanbul.



- Erturan, E.E. ve Yenel, F., (2004). Federasyon Başkanlarının Spor Federasyonlarının Özerkliğine İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi, Gazi Beden Eğitim Ve Spor Bilimleri Dergisi, 8, 7-16.
- Erturan, E.E., (2010). Almanya ve Türkiye'deki Spor Kulüplerinin Karşılaştırmalı Analizi- Türkiye'de Spor Kulüplerinin Yapı ve İşleyişine Yeni Bir Yaklaşım, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gök, Y. ve Sunay, H., (2010). Türkiye ve Fransa'da Uygulanan Spor Yönetiminin Kamu Yönetimi Açısından Karşılaştırılması, Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 8, 7-16.
- Güreş, T., (2006). Futbol Ekonomisinde Naklen Yayın Gelirlerinin Bölüşümünün Analizi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Haşit, G. ve Develioğlu, K., (2004). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Her Zaman Çözüm mü? Vekalet Yaklaşımı ve Bir Uygulama. T. Koçel (Eds), Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, (17-18 Nisan, İstanbul, Türkiye), Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi, ss:370-376.
- Horasan, E., (2007). Futbol Kulüplerinin UEFA Mali Kriterlerine Uyumu, Denetimi ve Muhasebe Organizasyonu, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İnan, T., (2007). Türkiye'deki Futbol Kulüplerinin Gişe Gelirlerinin, Arttırmaya Yönelik Uygulamaların İncelenmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- Karabulut Temel, E. ve Bulut, Z.A., (2008). Kurumsallaşmadan Büyüme Olur Mu? Bir Aile İşletmesinin İncelenmesi. T. Koçel (Eds), 3.Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, (16-17 Nisan, İstanbul, Türkiye), Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi, ss:151-161.
- Karpuzoğlu, E., (2003). Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma (2. Baskı), İstanbul: Hayat Yayınları
- Katırcı, H ve Uztuğ, F., (2009). Spor Kulüplerinde İletişim Yönetimi: Türkiye Profesyonel Futbol Liglerinde Yer Alan Spor Kulüplerinin İletişim Uygulamalarına İlişkin Araştırma, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(1), ss:149-168.
- Kırım, A., (2001). Aile Şirketlerinin Yönetimi(2. Baskı), Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Kikulis, L., (2000). Continuity and Change in Governace and Decision Making in National Sport Organizations: Institutional Esxplanations, Journal of Sport Management, 14, ss:293-320.
- Koçak, S., Karakılıç, M. ve Alay S., (1999). Spor Yöneticilerinin Kurum Amaç ve Sorunlarına Bakış Açısı. ODTÜ BESBD, 3(4), ss:18-24.
- Koçel, T., (2001). İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik- Modern- Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kömür, Ö., (2009). Halkla İlişkiler Disiplini Açısından Spor Kulüplerinde Kurumsallaşma Süreci: Fenerbahçe Spor Kulübü Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.



- Meşe, B., (2005). Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Michie, J. ve Oughton, C., (2005). The Corporate Governance of Professional Football Clubs in England, Blackwell Publishing, 13, 4.
- Minareci, Y., (2007). Turizm İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Sosyal Sorumluluk: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Özer, B.C., (2007). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kurumsallaşma Düzeyinin İncelenmesi: Mersin İli Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Pazarçık, O., (2004). Aile İşletmelerinin Tanımı, Kurumsallaşması ve Yönetişi, 6. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul.
- Selznick, P., (1996). Institutionalizm: Old and New, Administration Science Quarterly, 41 (2), ss:270-277.
- SPK, (2005). Kurumsal Yönetim İlkeleri, <http://www.spk.gov.tr/indexco nt>. (15.10.2012 tarihinde erişildi.)
- Sultanoğlu, B., (2008). Hisseleri Halka Arz Edilen Türk Futbol Kulüplerinin Mali Tablolarının Türkiye Muhasebe Standartları Çerçevesinde İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şahman, İ. Tengilimoğlu, D. ve Işık, O., (2008). Özel Hastanelerde Yönetimin Profesyonelleşmesinin Kurumsallaşma Süreci Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Alan Çalışması, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 10(2), ss:1-23
- Şenel, T., (2007). Spor Kulüpleri ve Kurumsal Yönetim, (www.fesam.org, 17 Kasım 2010'da erişildi).
- Tanır, H., (2007). 2006-2007 Turkcell Süper Liginde Seçilmiş Futbol Kulüplerinin Yönetici Yeterliliklerinin Mukayeseli Olarak Karşılaştırılması (Konyaspor, Sivasspor ve Trabzonspor Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Tavşancı, S., (2009). Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Düzeyine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- TKYD, (2009). Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi, Caretta Yayınları, İstanbul.
- Ulukan, C., (2005). Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2, 29-42.
- TKYD ve Deloitte Ortak Yayını., (2008). Kurumsal Yönetim İlkeleri Bağlamında Genel Kurulun ve Yönetim Kurulunun Karşılıklı Konumu, İstanbul: TKYD ve Deloitte Ortak Yayını
- Washington, M. and Patterson, K.D.W., (2011). Hostile Takeover or Joint Venture: Connection Between Institutional Theory and Sport Management Research. Sport Management Review, 14,1-12.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Koç, H., (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaşmalı Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21, ss:497-507.



-
- Yıldırım, B., (2011). Futbolda Kurumsal Yönetim ve Denetim. İstanbul: XV. Türkiye İç Denetim Kongresi.
 - Yıldırım A. ve Şimşek H., (2011). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (8. Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara.
 - Yılmaz, S. ve Akay, A.Ş., (2008). Antalya İlinde Bulunan Spor Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimine Bakış Açıklarına İlişkin Bir Araştırma. KMU İİBF Dergisi, ss:10-14.
 - ([http://www.tide.org.tr/uploads/news/Futbolde-Kurumsal Yönetim-Raporu.pdf](http://www.tide.org.tr/uploads/news/Futbolde-Kurumsal_Yönetim-Raporu.pdf), 10 Mayıs 2013'de erişildi)