

## Başkanların ve Yöneticilerin Spor Kulübü Yönetiminde Yaşadığı Sorunlar

Tugay Yılmaz<sup>1</sup>

Ali Yıldırım<sup>2</sup>

### Özet

Bu araştırma da günümüzde spor kulüplerinde idarecilik ve başkanlık yapan bireyleri spor kulüplerini yönetirken ne gibi sorunlarla karşılaştıklarını incelemek amaçlanmıştır. Çalışma yapılırken geçmişten günümüze alan yazındaki çalışmaların yanı sıra başkan ile yöneticilerin görsel ve yazılı basına yansıyan röportajları taranmıştır. Bunlara ek olarak spor kulüplerinin yaşadığı yönetsel sorunlar ele alınmıştır. Yönetsel olarak bu durum; yaşanan finansal sorunlar, sponsorluk sorunları, uzmanlaşmamış yönetici, tesis problemleri, yanlış transfer politikaları ve geleneksel kulüp anlayışı başlıkları altında incelenmiştir. Çalışmamız neticesinde spor kulüplerimizin başkan ve yöneticilerinin yaşamış olduğu genel problemler belirlenerek bu durumun önlenmesi veya çözülmesinde gerek alan yazından gerekse olumlu örneklerden öneriler getirilmiştir.

### Giriş

Spor yönetimi; genel yönetim tarafından ortaya konulan kural, ilke ve yöntemleri spor yönetimi alanına uyarlayarak, sporla alakalı politikalara oluşturarak bu yönde belirlenen hedef ve kararların uygulanmasına dair etkinliklerin bilim ve akılın içerisinde olduğu bir çatı altında yürütülmesi için gerekli olan bütün kriterleri araştırarak bulmak ve bunu genelleştirerek birer ilke haline getirmekle alakalıdır (Sunay, 2009).

Türkiye’de sportif faaliyetler içerisinde yer alan bir çok spor kurum ve kuruluşu devlet yönetiminde yer almaktadır. Bunun dışında özel sektör

1 Dr. Öğretim Üyesi, Kilis 7 Aralık Üniversitesi, tugayyilmaz027@gmail.com  
ORCID ID: 0000-0003-3335-5361

2 Doçent Doktor, Kilis 7 Aralık Üniversitesi, aliylidirim2784@gmail.com  
ORCID ID: 0000-0002-7626-5828

içerisindeki spor kurum ve kuruluşları bile faaliyetlerini yürütürken devlet tarafından denetlenmekte ve devletin gözetimi altında faaliyetlerine devam etmektedir. Spor yönetimi incelediğimizde; bir kurum veya kuruluşun belirlenen sportif hedeflere ulaşmasında gerekli olan insan ve maddi kaynakları o hedef doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde kullanmaktır. Sportif hedeflere ulaşmak ve başarılı bir hizmet verebilmek için alınan yönetsel ve politik kararları etkin bir şekilde uygulamaktır. Devlet tarafından belirlenen sportif hizmet ve faaliyetlerin genel ve özel olmak üzere bütün amaçlarını gerçekleştirerek devletin spor ile ilgili politikasını yerine getirmekle sorumludur. (Doğar, 1997).

Günümüzde insanlığın bireysel olarak gelişim düzeyinde ve yaşadıkları vatandaş oldukları ülkelerinin tanıtımında değerli bir yere sahip olan spor yaygınlaştırılarak ve hedeflenen başarıya ulaşmada büyük öneme sahip bir durumdur. Bu ise iyi ve güçlü temelleri olan bir teşkilatlanmaya ve yönetimle olabilir (Sunay, 2009).

Spor örgütleri bireylerin kendi başlarına ulaşamayacakları hedefler için içsel ve dışsal olarak bütün çevresel faktörlerin etkisi altında meydana gelerek etkinliklerini devam ettirmektedir. Öyleyse spor kurum ve kuruluşları toplum içerisinde bir çok kaynağı alıp kullanan ve nihayetinde yine toplum içerisindeki çevreye geri dönüştüren bir tür sistemler bütünüdür (Fişek, 1985)

Çağımızda bakıldığında sporun diğer sektörlerle olan etkileşimlerinin ilk başlarda geleneksel olarak kar amacı gütmeyen dernek şeklinde yapılmasını aksine büyük ticari kuruluşlara ve bunun yanı sıra halkında ulaşabildiği şirketlere çevrilmesi için baskılandığı görülmektedir. Spor kulüpleri bu geçişi yaparken çok fazla sıkıntı ve zorluk yaşadıkları, bunun yanı sıra bu durum karşısında birçok yönetsel sorun ile baş başa kalarak sıkıntı yaşadıkları belirtilmektedir (Akşar, 2005).

Spor içerisinde yer alan en önemli paydaşlardan birisi yöneticiliktir. Spor içerisinde yer alan yöneticilerin kişisel gelişim ve mesleki yeterliliklerini artırmak için seminer, konferans vb. faaliyetlere katılmaları büyük öneme sahiptir. Kulübü yönetirken bireylerin sporun diğer paydaşları olan sporcu ve taraftarlar güzel bir etkileşim haline giremediği, sporcuların motivasyonunda problemler yaşadığı ve başarının ödüllendirilmesinde sıkıntılar olduğu araştırmalara yansımıştır (Devecioğlu ve ark. 2003).

Sunay (2002) spor yöneticisini şu şekilde tanımlamıştır; beden eğitimi ve spor içerisinde belirlenen amaçlara ulaşılabilirlik ve var olan işlerin aksamadan devam etmesi için spor kurumu çatısı altında bulunan insanları

organize eden, grupla koordineli bir şekilde aynı aşam için hizmet eden, bütün sorumlulukları üstlenen ve gidişatı gözden geçirerek denetleyen bireydir.

Spor yöneticilerinin icra ediyor oldukları kulüp görevinde başarıya ulaşabilmek için mesleki ve kişisel açıdan önemli yeterliliklere sahip olması ve bu yeterlilikleri profesyonel bir şekilde uygulamaları gerekmektedir. İdare etme ve önderlik etme becerisi, özgüvenli, nitelikli, motive edici ve grup çalışmasına uyumlu olabilmesi gerekli özelliklerden bazılarıdır. Kendisini geliştirmiş başarılı bir spor yöneticisi, dürüst, sosyal becerileri gelişmiş, insani ilişkileri iyi, karar alma mekanizma yeteneği üst düzey, mesleği ile uyumlu fiziksel uygunluğa önem veren, sorumluluk sahibi ve güncel yöntem ve teknikleri kullanan entelektüel seviyesi yüksek olmak gibi nitelikler bulundurmalıdır. Öyle ki, spor kuruluş ve kurumlarının başarıma kapasitesi spor yöneticisinin donanımları ile doğru orantılıdır (Yetim, 2002).

### **Spor Kulübü Yönetimleri Finansal Sorunlar**

Son birkaç yılı incelediğimizde Türk spor kulübü başkan ve yöneticilerinin kulüplerinin ve kendilerinin başlıca yaşadığı problemleri incelemek için basında çıkan haber ve içerikleri incelediğimizde karşımıza çıkan kaynaklarda en temel problemlerden bir tanesi ekonomik sıkıntılardır.

2016 yılı içerisinde Kepez Çaylıoğluspor Kulübünün o yıl ki başkanı Zafer YALMAN Milliyet gazetesine verdiği röportajın da bu durumu Yalman “5393 sayılı Belediyeler kanununun 14. Maddesi’nin B bendinde, belediye bütçesinin binde 12’sini amatör spora ayırabileceğiz yazıyor. İki yıldır bu paralar bütçeden ayrılıyor ancak amatör kulüplere ödenen herhangi bir ödeme yok. Ereğli’de yalnızca Ereğli Belediyespor Spor Kulübünün olmadığını 17 amatör spor kulübü de Ereğli’nin kulübü. 2 senedir Ereğli Belediyesi’nden amatör kulüplere eşofman, forma, krampon gibi hiçbir şekilde desteklenmedi (Milliyet Gazetesi Haber Sitesi).”

Yine yapılan bir araştırmaya göre kulüplere gerekli düzeyde nakdi yardım alamama problemlerine ile alakalı olarak spor kulüpleri kamu kurum ve kuruluşlarından destek beklentilerinin tam olarak karşılanmadığının altını çizmişlerdir. Bununla ilgili olarak federasyonları zamanla katkılarını azalttıklarını sorununa ilişkin olarak kulüpler belediyeler, belirtmişlerdir (Erturan ve Şahin, 2017).

Bu mali sıkıntılar kulüp yöneticilerini yönetsel olarak sporcu transfer etmede, hali hazırda kulübün sporcularının maaşlarını ödeyememe, kulüp içerisinde çalışan hizmetliden antrenöre kadar çalışanın maaşını

yatıramamada çekilen sıkıntılar gibi kulüp yöneticilerinin çözmeye çalıştığı en büyük zorlukların başında gelmektedir.

Yöneticilerin yaşamış olduğu bu sıkıntı amatör kulüplerden başlayıp ülkemizdeki profesyonel olan kulüplere kadar açıkça görülmektedir. Ülkemizin spordaki lokomotif kulüpleri olan 3 büyükler olarak adlandırdığımız Galatasaray, Fenerbahçe ve Beşiktaş'ın yöneticilerinin günümüzde en çok vakit ayırdıkları konu mali sıkıntılar üzerinedir. Finansal yapıları bozulmuş olan bu kulüpleri sürekli bir ceza ve yaptırımla karşı karşıya gelmektedir.

“Türk futbolunun “Dört büyükleri” olarak anılan Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor kulüplerinin toplam borcu 10 milyar liraya ulaştı. Adı geçen kulüpler içerisinde en fazla borç 3,5 milyar lira ile Fenerbahçe’de. Galatasaray’ın borcu 2,8 milyar, Beşiktaş’ın borcu 2,1 milyar, Trabzonspor’un borcu ise 1,1 milyar lirayı buluyor(Sabah Gazetesi Haber Sitesi).”

Süper ligden düşen Kardemir Karabük Spor Kulübü başkanı Mehmet Aytekin kulüp binasında tertip etmiş olduğu basın açık demeçte bu konudaki yaşadığı sorunu şu şekilde ifade etmiştir: “Türk futbolunu katledenler hakem, futbolcu yada oyun sahaları değildir. Türk futbolunu katledenler kulüp başkanları ve yöneticileridir. Bu sözlerim benim tarafımdan açıktır, başkanlar ve yöneticilerdir. Ülkemize gelen futbolculara ödenen menajer ücretleri, yurt dışından getirilen futbolculara üst düzey ücretler, kendi liglerinde çok düşük ücretlere oynayan futbolcuların bizim ligimizde, 600-700 bin Euro ücretler almasına neden olan kim varsa Türk futbolunu katleden onlardır. Benim başkanlığında ve yönetimimizin Karabük’ten bir şey istiyorum. Yazışmalarına ilerleyen zamanda başlayacağım. Bunun da bir başlangıç olarak bilinmesini istiyorum. Öncelikle Ticaret ve Sanayi Odasına ve serbest muhasebeciler odasının kulübümüz içerisinde çalışmak üzere bir tane sivil mali sekreter atanmasını istiyorum.

Kulüp başkanının ve yöneticisinin paraya temas etmesini arzu etmiyorum. Bu bizimle birlikte son bulsun istiyorum. Kimse kulübün parasına dokunmasın. Biz şu anda kulübü dışarıdan gelen yardımlarla idare etmekte olan çalışan bir kulübüz. Şu anda kulübümüzün hiçbir maddi geliri kalmamıştır. Bu futbolcuları ve bu takımı Mayıs ayının sonlarına kadar götürmemiz gerek. Oraya kadar götürebilmemiz içinde bu kulübe acilen 1,5-2 milyon TL para gerekli. Elimizdeki oyuncuların maddeleri gereği elimizde kalması için maaşlarını ödeme yapmamamız gerekli. Maaşlarını ödeyemezsek futbolcularımız serbest statüye geçerek ayrılacaklar.”

Bu röportajda net bir şekilde spor kulübü başkanlarının ve yöneticilerinin kulüp yönetiminde yaşadığı en büyük sıkıntının finansal olarak olduğunu

örnekleriyle Kardemir Karabük başkanı dile getirmiştir. Çünkü her kulüp başkanı göreve ilk geldiğinde kendinden önceki başkanların bırakmış olduğu enkazla kendisini baş başa buluyor. Zaten ülkemizde spor kulübü yöneticilerinin en büyük sorunsalı da tam olarak bu durumu gözler önüne sermektedir.

Ülkemizde kulüp başkanları ve yöneticileri borç batağına saplanmış kulüpleri mali açıdan nasıl daha kolaylaştırırız, kulübün borçlarını nasıl hafifletiriz ve borçların ana sebebini araştırarak bir çözüm arayışı içerisinde kulübü düze çıkarmaya çalışmaktadırlar. Ülkemizde spor kulübü yöneticilerinin birçoğu mali açıdan yönetimde problem yaşayıp bu süreci yönetemediği için koltuklarını devretmek zorunda kalmışlardır.

Spor kulüplerinin yönetimleri ve başkanları değişirken bir sonraki yöneticilere yönetimi devrederken ülkemizde kulüp yönetiminde yapılmış olan yanlış yönetim tarzı ve alınmış olan kararlardan dolayı hiçbir şekilde denetlenip sorgulanmamaktadırlar. Bu konuda hiçbir kurum veya kuruluşa kulübün bu durumu hakkında hesap vermemektedirler. Bu durumda kulüp yönetiminde karar alırken daha rahat davranıp kulübün harcamalarını kolayca yapabilmektedirler. Yapılmış olan tüm harcamaları kimi zaman günü kurtarmak için yapılan hamleler olduğu kulüplerin mali tablolarında ki gelir gider bilançolarına baktığımızda açıkça görmekteyiz.

Ülkemiz içerisinde ekonomik ve ticari rekabetinde çok büyük seviyede olduğu, futbolun en üst futbol ligi olan Süper Lig'in içerisinde var olan spor kulüplerinin de herhangi bir bireye bağlı kalmaksızın faaliyetlerine devam edebilir. Kulüpler içerisindeki organizasyonun düzenli bir şekilde olduğu, belirli bir gelir seviyesine sahip, başarı odaklı bir oluşum içerisinde olmalıdırlar. Ancak son yapılan çalışmalar bakıldığında, ülkemizde spor kulüplerinin mevcut yönetim şeklinin, modern spor endüstrisinin gerektirdiği gibi her açıdan gelişmiş bir mekanizmaya ulaşmadığı görülmektedir. Ülkemizdeki spor kulüplerinin yönetim yapılarını incelediğimizde, finansal ve sportif olarak yanlış bir şekilde yönetilme imkanına uygun bir yapıya sahip olduğu gözlenmektedir (TKYD, 2009).

Spor kulübü başkan ve yöneticilerinin mali olarak yönetimdeki adımlarının daha kararlı bir şekilde atılması ve spor kulüplerine alınan yanlış kararlarla verilen zararları minimal seviyeye getirebilmek için ülkemizde öncelikle bu yapının düzeltilere değiştirmesi gerekliliği ve kulüplerin finansal yönetimde aldığı kararları devlet tarafından dışarıdan denetleyecek kurumların oluşturulması gerekmektedir. Ancak bu şekilde ülkemizde ki spor kulüplerinin borç batağından çıkarak mali açıdan başarılı hale gelebilir ve

mali açıdan daha güçlü bir spor yönetimine sahip kulüplerimiz olur bu biz sportif başarıyı getirmek için bir ön adım olur.

Kulüp başkan ve yöneticilerinin mali açıdan elini kolaylaştıracak en önemli etkenlerden bir tanesi kulübe sürekli gelir getirebilecek sponsorluk anlaşmalarıdır.

### **Spor Kulübü Yönetimi ve Sponsorluk**

Spor kurum ve kuruluşunun amaçları içerisinde pazarlama tutundurma gibi bir takım amaçlar içererek bir spor faaliyetinin içerisinde sporcu, takım veya düzenlenen bir etkinliğe yatırımla katılım gösterilmesi sponsorluk olarak tanımlanır (Teleke, 2011).

Spor etkinliklerine sponsorluk yapılması, sponsorluk türleri içerisinde en fazla bütçe ayrılan alanlardan bir tanesidir. Çünkü sporun çok büyük toplulukları içerisinde barındırması nedeni ile bu alanda yapılan sponsorluklarda ürünlerinin bu büyük topluluklara tanıtımını yapmak isteyen firmalar tarafından tercih edilmektedir (Ulu, 2011).

Sponsorluk olayına kulüpler ekstra bir gelir kalemi ve birçok kullanılan hizmeti sponsor aracılığıyla halletmeye bakarken diğer yandan sponsor olacak kuruluş ve şirketlerde bu durumu reklam olarak görmekte ve yatırımlarını bu yönde kullanmaktadırlar. Bu süreç kulüp yöneticileri açısından ciddi bir yönetim süreci istiyor ki hem istenen nitelik bir sponsorluk anlaşması yapılsın hem de kulüp bu sponsorluk anlaşmasında gerekli desteği maksimum seviyede sağlamış durumda olsun. Çünkü günümüzde sponsor firma ve kuruluşlar kulüplerin çoğu ihtiyacını karşılamaktadır. Bunlara baktığımızda;

- Ulaşım giderleri,
- Reklam ve tanıtım giderleri,
- Sağlık ve sigorta giderleri,
- İaşe ve ibate giderleri,
- Kırtasiye giderleri,
- Ödüller ve promosyon ürünleri giderleri,
- Malzeme alımı giderleri,
- Tesis kiralama giderleri vb.

Sponsor kurum veya kuruluş kulüpleri birçok alanda kulüpleri desteklemektedir. Sponsorları bu denli önemli kılanda bu durumdur. Bundan dolayı kulüp yöneticileri sponsorlarla bu yükleri kulübün mali külfeti olmaktan kurtarılmasında önemli bir önem arz etmektedir.

Sponsorluk anlaşmaları günümüzde kulüp yöneticilerini en çok zorlayan yönetim süreçlerindedir. Bu anlaşmalar kulübün en önemli gelir kalemlerinden birisi olduğu gibi aynı zamanda bu gelirin miktarı kulüp yöneticilerini bu süreç de daha iyi bir sponsorluk anlaması yapmaya yönlendirdiği gibi diğer yandan kulübüne hiç sponsor bulamayan, sponsorluk anlaşmayası yapamayan kulüp yöneticilerimiz de bulunmaktadır.

Sponsorluk kulüp yöneticilerini bu bağlamda ciddi şekilde zorlamaktadır. Kulüp yöneticilerinin iyi bir destekçi ve sponsor bulması ülkemizde çok zor hale gelmektedir. Büyük kulüplerde bile bu sıkıntı kendini açık bir şekilde göstermişken kulüpler küçüldükçe ve daha alt sıradaki veya daha alt küme gruplarındaki kulüplere baktığımızda bu sorun çığ gibi büyümektedir.

Fanatik gazetesi haberinde verildiği üzere “Fenerbahçe, 2017-18 sezonunda 8 ayın sonunda ligin ikinci bölümünün başında forma göğüs sponsorluğu için Acıbadem Sağlık Grubu ile 3+3 yıllık anlaşmaya varılmıştı. Yapılan bu anlaşma da Fenerbahçe bir sezonun yarısı sezon için kasasına 7.5 milyon euroyu koyan sarı lacivertliler, kalan 2 yıl için de ilk yıl için 15 milyon euro, ikinci yıl 15 milyon euro olmak üzere kasasına 30 milyon euro (161.7 milyon TL- \*bugünkü kurdan) koyacaktı.

Diğer 3 yıllık opsiyonlu anlaşmanın ayrıntıları da ilk 3 yılın sonunda görüşülecekti. Sözleşmedeki bir madde de oldukça dikkat çekiciydi. Anlaşmaya göre, fesih olması halinde iki taraf için de herhangi bir cezai sorumluluk bulunmuyordu. Acıbadem Sağlık Grubu, sözleşmede yer alan fesih maddesini kullanarak, Fenerbahçe Futbol Takımı'nın göğüs sponsorluğundan çekilince kulüp bütçesine büyük zararları oldu.

Kulübün kasasına sadece yarım sezon ücreti olan 7.5 milyon euro (40 milyon TL) girdi. Sözleşmenin feshedilmesiyle Fenerbahçe, gelecek 2 sezonda Acıbadem Sağlık Grubu'ndan alacağı 30 milyon euroyu alamadı. Bu durum seçim öncesi Aziz Yıldırım ve yönetimini hüsrana boğdu(Fanatik Gazetesi Haber Sitesi).”

Ülkemizin büyük kulüplerin birisi olan Fenerbahçe spor kulübünün 2017-2018 Futbol sezonunda yapmış olduğu sponsorluk anlaşmasında kulüp bütçesine sadece yarım sezonda 7.5 milyon euro gibi bir bedel girdi yapmıştır. Acıbadem forma sponsoru olduğu bu anlaşmada toplamda 37.5 milyon euro bir bedeli Fenerbahçe kulübüne ödeme olarak yapacaktı ama anlaşmanın ilk 6 ayından sonra tek taraflı fesh ederek anlaşmadan çekilmiş ve kulübün formasını sponsorsuz bırakmıştır. Bu durum Fenerbahçe spor kulübü yöneticilerinin bir bakıma yönetimde başarısızlığı göstermektedir. Yapılan anlaşmaya bağlayıcı maddeler eklenmediği için ve herhangi bir tek



tarafı fesih bedeli eklemedikleri gibi kulübü önemli bir gelir kaleminden etmişlerdir.

Milliyet Gazetesinin bir haberinde “ Geçen sezon Ziraat Türkiye Kupası’ını, bu sezon başında ise TFF Süper Kupa’yı büyük rakiplerini geçerek tarihinde ilk defa kazanarak tarihi başarı elde eden Akhisarspor, buna rağmen formasına reklam dahi alamadı.

Manisa’nın mütevazı ilçe takımı olarak son yıllarda kazandığı başarılar ve ulaştığı noktayla tüm Türkiye’nin takdirini toplayan Akhisarspor, Konya’da 5 Ağustos’ta oynanan Süper Kupa finali, Süper Lig’deki ilk 8 maç ve UEFA Avrupa Ligi’ndeki 2 müsabakaya formasında göğüs reklamı yer almadan oynadı.

Tarihinde ilk defa yer alarak hem kendisini hem de ülkemizi temsil ettiği UEFA Avrupa Ligi’nde Belçika’daki Standard Liege deplasmanına kulüp renkleri arasında yer almasına rağmen Ay-Yıldızlı bayrağımızın renklerini sembolize eden kırmızı-beyaz formayla çıkan Akhisarsporun formasında sponsor olmadan oynadı. Yönetim forma reklamı verecek firma bulabilmek için arayışlarına devam ediyor(Milliyet Gazetesi Haber Sitesi).”

Bir yanda sportif başarıyı sağlamış antrenör ve futbolcu grubu diğer yanda bu sportif başarıya karşılık verememiş bir başkan ve yöneticiler, Akhisarspor durum tam olarak bu şekilde olmuş durumdadır. İşinde uzman başarılı bir sistem ve çalışma metoduyla kulübü başarıya taşımış profesyonel çalışanlar ve sponsor bulma sürecini düzgün ve planlı şekilde yönetemeyen bir yönetim. Akhisarsporun sportif başarısını kullanamayan, avrupalıya açılan bir spor kulübünü sponsorsuz bırakan yetersiz yöneticiler.

### **Spor Kulübü Yönetimleri ve Uzmanlaşmamış Yöneticiler**

Spor kulübü başkanlarının ve yöneticilerinin yaşadığı bir diğer sorun kulüp yönetiminde alanında uzmanlaşmamış, yöneticilik eğitimi almamış ve yeterli yönetim tecrübesine sahip olmamış yöneticilerle kulüp yönetimini sağlamaya çalışmaktır.

Uygun bir örgüt ikliminin olması için iyi bir organizasyonun yanı sıra bu organizasyonları yönetebilecek kapasitede uzman profesyonel yönetici ve personellerle de örgüt içerisinde yer alması gerekmektedir. Spor örgütleri içerisinde yer alan personellerin tamamı ile spor alanından gelen eğitimini bu yönde almış nitelikli elemanların çalıştırılması sporda istenilen başarılarla ulaşma da kaliteyi ve verimliliği yükselterek, sportif hedeflerin gerçekleştirilmesine büyük ölçüde katkı sunacaktır (Devocioğlu ve ark. 2011).



Alanında uzman kalifiye ve nitelikli personel eksikliği bu alandaki sektörlerdeki yöneticiler tarafından büyük bir sorun olarak yapılan çalışmalar da dile getirilmiştir. Tecrübesiz ve alandan olamayan personel alımı spor örgütlerinin yanlış şekilde kaynaklanan uygulamalarından oluşmaktadır. Ayrıca tecrübesiz ve gerekli düzeyde olmayan personeller örgüt içerisinde iletişimde konusunda gerekli başarıyı yakalayamamakla birlikte hedeflerin yerine getirilmesinde problem oluşturabiliyorlar. Kurumun sürekliliği ile alakalı olarak da birçok sorun bu durumdan dolayı ortaya çıkmaktadır. Bunun yanı sıra tesislerdeki bakımların düzenli bir şekilde yapılmaması spor kulüplerine veya spor organizasyonlarına katılmak isteyen üyelerin düşüncelerinin aksi yöne etkilediği görülmektedir (Kocak, Settar ve arkadaşları 1999).

Spor kulübü yönetiminde başkan ve yönetim kurulu içerisinde yer alan üyelerin mevcut işleri ile kulübün yönetim işleri arasında dengeli bir zaman yönetimi oluşturamamaları durumunda bu bireylerin kulübün yönetim ve etkinliklerine dışarıdan maddi destek oluşturacak şekilde yer almaları, kulüp yönetiminin ise zamanının tamamını kulübe ayıracak bu yöne eğitim almış kişilerce profesyonel yöneticilere bırakarak, sadece dışarıdan desteklemeleri daha uygun ve mantıklı bir durum olacaktır (Erkenci 1997).

Bir spor kulübünde hem yönetsel hem de sportif başarı bekleniyorsa bu ancak bir profesyonel ekibin yönetiminde gerçekleşebilir. Günümüz spor kulüplerin de ne yazık ki bu durumun aksine kulüpler amatör kişilere emanet edilmiş ve bu kişilere bu mevkilere bilgisi ile değil sadece toplum içerisindeki maddi gücün desteğini arkasına alarak spor kulüplerinin yönetiminde kendilerine yer edinmişlerdir. Bu durumdan dolayı ülkemizde spor kulüplerinin yönetiminde genellikle bu tarz yöneticiler karşımıza çıkmaktadırlar.

Spor kulüplerinin yönetiminde yönetsel problemlerin ortaya çıkmaması için kulüp içerisindeki yöneticiler profesyonel ve işinin uzmanı kişilerden oluşturulmalıdır. Çünkü sadece bu şekilde kulüpler içerisinde bulunduğu zorluklardan sıyrılarak sportif ve idari başarıya ulaşabilirler.

### **Spor Kulübü Yöneticilerinin Tesis Sorunsalı**

Spor kulübü yönetici ve başkanlarının yaşadığı sorunlardan biriside yönetmek de olduğu kulüplerinde tesislerin yetersiz olması yöneticilerin elini kolunu bağlayan sorunlardan bir tanesidir. Bir kulübün sportif faaliyetlerine devam edebilmesi için en temel gerekliliklerin başında tesisler gelmektedir. Ülkemizde hali hazırdaki tesislerinde sorunlar yaşayan kulüplerin yanı sıra bir tesis birkaç kulübün kullanmak zorunda olduğu ve hiç tesisi olmayıp

da kamuya ait tesisleri randevuyla kullanmak zorunda kalan kulüplerde bulunmaktadır. Bundan dolayı spor kulübü yöneticileri bu durumu aşabilmek çeşitli problemlerle karşı karşıya gelerek bu problemlere çözüm üretme arayışı içine girmektedirler.

Spor Tesisleri hakkında gereken düzeyde destek olunmamasından ötürü problemler olduğu, amatör düzeyde faaliyetlerinin sürdüren spor kulüplerine yeterli desteğin olmadığı, kamunun idaresi altında olan spor tesislerinin diğer bütün kulüplerin kullanımına sunulmasının gerekliliği üzerinde durulmuştur. Bu durum bir nevi de olsa Spor Genel Müdürlüğü tarafından kendi bünyesindeki tesisler bazı koşullar ile herhangi bir ücret almadan devredilebilmektedir. Ancak bu durum spor kulüpleri tarafından her zaman olumlu olarak değerlendirilmemektedir. (Erturan ve Şahin, 2017).

Zafer Yalman yine aynı konuşmasında şunları söyledi; “Stad ile ilgili sıkıntımız çok büyük. Bizim antrenman yapabileceğimiz sadece Beyçayırı stadı var. Ereğli Belediyespor A Takımı idman yaparken sahaya giremiyoruz. Onların idmanı bitiyor, bayan futbol başlıyor ve biz saatlerce sahayı kullanamıyoruz. Üç takım aynı sahada aynı anda antrenman yapmak zorunda kalıyoruz. Stadın ışıklandırması yok. Soyunma odaları, banyo ve tuvaletler berbat halde. Bunların bir an önce düzeltilmesini istiyoruz.”

Yapılan araştırma ve röportaj görmekteyiz ki tesis bulma problemi kulüp yöneticileri için büyük bir sorun teşkil etmektedir. Ülkemizde son yıllarda bir tesisleşme faaliyeti artmış görünse de yine yapılan yatırımlar bunu karşılamaya yetmemektedir. Çünkü halen ülkemizde bir çok kulüp yöneticisi kulübü için her zaman düzenli antrenman yapacak saha, salon veya tesis oluşturmada ve bulmada sorun yaşamaktadır. Bu sorunu aşabilmek için kulüp yöneticilerimizin bu alanda çalışmalar yapması gerek ve spora bu alanda yapılan devlet teşviklerinin daha da artması gerekmektedir. Ancak bu şekilde spor yöneticilerimiz kulüp yönetiminde başlıca sorunlardan bir tanesi halledilerek yöneticilerin kulüp diğer faaliyetlerine yönelik yönetim sürecini gerçekleştirebilmesi için onlara gereken zaman ve imkânlar tanınmış olacaktır.

### **Spor Kulübü Yöneticileri için Büyük Engel Geleneksel Kulüp Yapısı**

Spor kulüplerimizdeki sorun aslında temelden başlamaktadır. Peki nedir bu temel sorun kulüplerin kuruluş şekli yani ülkemizdeki kulüplerin dernekler statüsünde kurulmasıdır. Bundan dolayı da yöneticilerin yapacağı yönetsel hamleler de engellerle karşılaşmaktadırlar.

Spor ekonomisti Tuğrul AKŞAR bu durumu şu şekilde açıklamıştır:

“Üç büyüklerin bugünkü geleneksel ve kurumsal yapıları Türk futbolunu daha ileri noktalara taşıyabilecek yetenek ve nitelikten uzak kalmıştır. Endüstriyel dönüşüm dinamiklerini yakalayamayan ve gelişmelerin gerisinde kalan bu yönetsel yapı sportif başarıyı da yakalayamamıştır. Avrupalı kulüplerle rekabet etmekten uzak bu organizasyonel yapı, mali yapının da bozulmasının temel nedeni olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle kulüplerin ülkemiz özelinde dernek statüsünde örgütlenmiş olmalarına ilaveten, mevcut geleneksel yapının da sorunları, kulüpleri içinden çıkılması zor borç bataklarına sürüklemiştir. Kaynakları etkin kullanmayan bu verimsiz örgütsel yapı, Türk futbolunun da önünü kesmektedir.

Geleneksel yapı içerisinde yönetsel yetenek ve nitelikleri bakımından profesyonel kadroların yer almayışı; klasik yönetim anlayışının tüm ağırlığını genel kurul ve kulüp içinde hissettirmesi; mevcut yapının kurumsallıktan ve şeffaflıktan uzak olması, yönetimlerin hesap vermekten kaçınması ve ilgili kurulların bu anlamda sağlıklı çalışmaması, futbolun giderek hastalanmasına ve bağışıklık sisteminin çökmesine neden olmuştur.

Bu bağlamda konuya yaklaştığımızda, futbolumuzun önümüzde duran en önemli sorun: Yönetsel yapılanma sorunu olarak karşımıza çıkıyor.

Futbol kulüplerimizin mevcut örgütsel yapılarının genel analizini yaptığımızda;

- Uzun vadeli kalıcı plan ve stratejilerden yoksun, kısa vadeli günü kurtarmaya yönelik bir planlama içerisinde yönetildiğini,
- Denetim mekanizmasının olmadığı bir yönetim anlayışı olduğunu,
- Kulüpler denetlenirken her şeyin düzgün bir şekilde olmadığını, kulüp ibralarının uygun bir şekilde olmadığını,
- Benmerkezci, yöneticilerin sorumluluk almadan karar verdiğini,
- Bu anlayışa sahip yöneticilerin makro bakış açısından yoksun olmalarından dolayı, futbol endüstrisini gelişim ve değişim ritmine uyabilecek kabiliyet ve kapasitenden mahrum olmaları,
- Sorumluluk duygusundan uzak yöneticilerin başarısız olunması halinde, hatalarını rakip takımlara yıkmaya ve bunun akabinde kasıtlı olarak hayali düşmanlar oluşturan bir yaklaşım gerçekleştirdikleri,
- Yetki devir etmediklerini ve başkanların adeta “tek adam” konumunda kulüpleri yönettiklerini,
- Demokrat bir ortamın oluşmasına izin vermedikleri için, kişisel kararlarında genellikle yanlış kararlar vermelerine rağmen stratejik danışmandan yardım istememeleri,

- Bu anlayışa bağlı olarak sürekli bir şekilde teknik adam ve oyuncu değişimi yaptıklarını,

- Ekonomik ve ticari rasyonalitenin gereklerinden daha çok, bireysel rant maksimizasyonu peşinden koşan bir yönetici sınıfının kulüpleri sevk ve idare ettiklerini, gözlemliyoruz.

Türk futbolunun genel sorunlarının temelinde, kurumsallaşma eksikliğinden kaynaklanan yönetim problemi yatıyor(Dünya Ekonomi Gazetesi Haber Sitesi).”

Tuğrul Akşar'ın da yazısında açık bir şekilde belirttiği gibi ülkemizde spor kulüplerinin en büyük sorunu olan yapılanma şekli ve yöneticilerin bu yapıda kendilerini hem bir kısır döngü içerisinde bulmaları hem de bu kısır döngüye sebep olmaları. Çünkü bu yapıyı oluşturan yine aynı sistem içerisinde farklı yöneticilerdir. Bu yapı yöneticilerin hamlelerini etkilediği gibi başarısızlığa sürüklemektedir. Bu yönetim probleminin aşılabilmesi için spor kulüplerini kurumsallaştırmaktır.

### **Spor Kulüpleri Yönetimleri ve Transfer Fiyaskoları**

Spor kulübü başkanları ve yöneticilerin kulüp yönetiminde en çok başını ağrıtan olaylardan birisi de uygulamış olduğu yanlış transfer seçimleri ve bunun sonunca ortaya çıkan yüksek borçlardır. Ülkemizde birçok spor kulübünün uygulamış olduğu yanlış transfer politikaları kulüplerini batırmaya kadar götürmüştür ve götürmektedir.

Galatasaraylı eski futbolcu Ümit Karanın AA muhabirine o dönem Dursun Özbek yönetiminin yaptığı transferler hakkında verdiği röportaj;

“Galatasaray’da anlamadığım durum şu; Wesley Sneijder gitti ama onun gibi hepsini satarsanız anlarım. Genç takım kurarsınız bunu anlarım ama aldığım oyunculara bak, Bafetimbi Gomis’i aldınız sanki Didier Drogba’yı almış gibi hava yapıyorsunuz. Galatasaray hayatının en büyük transfer yanlışlarını yapıyor. Birileri Galatasaray’dan hala para çalmaya devam ediyor ve para çalmayı bırakmayacaklar. Gelen futbolcuların yararlı olmasının imkanı yok. Sabri Sarioğlu’nu gönderdiniz. Ne oldu. Yerine 31 yaşındaki bir oyuncuyu aldınız. Kaç para verdin. Haksızlık yapılıyor, hak yeniyor. Dursun Özbek iyi niyetli ama kötü yönetiyor (Webaslan Haber Sitesi).”

2018 Mart ayında basın toplantısı düzenleyen Trabzonspor’un o dönemdeki başkanı Muharrem USTA kendinden önceki başkanların kulübe bıraktığı borçları rakamlarla birlikte yaptığı basın toplantısında açıklamıştır;

“ Muharrem Usta barkovizyonda başkanların borçlarını açıkladı;

- Nuri Albayrak - 22 milyon Euro (2008)
- Sadri Şener - 75 milyon Euro (2013)
- İbrahim Haciosmanoğlu - 156 milyon Euro (2015)
- Muharrem Usta - 150 milyon Euro (2018)

Sen bir şekilde yönetime gir, başkanlık yap. Daha sonra borçlandır, bir şekilde ayrıl. Daha sonra 'ben yapmadım ki, o yaptı' böyle olur mu ya? Şimdi yeni trend, 'kafamız uymadı, ben ayrıldım' böyle bir şey olabilir mi ya? Bir yönetime giriyorsun, sonra ben yokum küstüm diyorsun. Niye küstün, ritmik horonu beraber oynayamadık. Falan filan. Hiçbir şey yokmuş gibi devam ediyoruz sonra.

Kulüpler neden batır? Yanlış transfer politikaları yüzünden. Eğer bonservis bedeli fazla ödeyip, futbolcuya, menajere paralar ödeyip, gelirlerden daha fazla bir ücrete dönuşürse kulüpler batır.

Biz bu transferleri kimle yaptık? İlk dönem transfer komitesinin başında Nevzat Aydın vardı. O zaman Nevzat Aydın da var. Ona da yazdım, bu borcu beraber kapatacağız, öyle küstüm diyerek gitmek yok. Aydın, ben ayrıldım artık dedi ama bu camialar öyle camialar değil. Ama kendisi derse ki, ben gittim başkan, ben ödemem. O zaman söz veriyorum ben öderim. Ama ilk başta söyledim etik, ahlak gibi değerler varsa birlikte öderiz. Ben ayrıldım diyerek işten kaçılabilir öyle camialar değil bu camialar(Güneş Gazetesi Haber Sitesi).”

Muharrem Usta'nın değindiği gibi kulüp yöneticilerinin kulüpleri yüksek borçlar altında bırakmanın en büyük sebeplerinden birisi yönetilmiş olan yanlış transfer süreçleridir. Spor kulüpleri yönetimdeki bu hatanın bedelini ağır bir şekilde ödemektedir. Bir önceki yönetimin yaptığı yanlış transferlerin bedelini bir sonraki yönetim çekebilmektedir. Bu da daha önce bahsetmiş olduğumuz gibi kulüplerin yapılanmasından kaynaklanmaktadır. Çünkü spor kulüplerinden hiçbir başkan veya yönetici yapmış olduğunu hatanın karşılığını görmüyor. Onun için ülkemizde kulüpler de Tek adam başkan sistemini değiştirerek yetki devri olan kurumsal kulüplere dönuştürmeliyiz. Ancak bu şekilde ülke sporunda yaşanan yönetimde problemleri en aza indirgenir. Kulüplerde yönetsel açıdan bir başarı ve düzenin gelmesiyle bu sorunlar aşılabilir.

Sonuç olarak spor kulübü yönetiminde yöneticiler birçok problemle karşı karşıya gelmektedir. Bu problemlerin çoğunu finansal problemler oluştursa da bu finansal problemlerin arkasında yatan ise yapılan yanlış yönetim kararları ve hatalarıdır. Spor kulübü yöneticileri bu problemleri aşabildiği

ölçüde başarılı olmakta ve yönetim sürecini, koltuklarını koruyabilmektedir. Ülke sporunun ve kulüplerinin gelişebilmesi için daha profesyonel bir kulüp ortamına ve uzman yöneticilere ihtiyaç vardır. Çünkü bu şekilde kulüplerimizde sportif başarı gelir ve kulüp yöneticilerinin, başkanlarının eli güçlenir idari başarı yakalanır.

## Kaynaklar

- Akbaba, S. (2002), Öğretmen Yetiştirmede Mesleki Rehberliğin Yeri ve Önemi, Milli Eğitim Dergisi, 155-156.
- Akşar, T. (2005), Endüstriyel Futbol, Literatür Yayınları, İstanbul.
- Devecioğlu, S., Çoban, B., Karakaya, Y. E. (2011), Türkiye’de Spor Eğitimi Sektörünün Genel Görünümü, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 9(3).
- Doğar, Y. (1997), Türkiye’de Spor Yönetimi, Adana: Öz Akdeniz Ofset.
- Dünya Ekonomi Gazetesi Haber Sitesi Tuğrul Akşar, Köşe Yazısı. <https://www.dunya.com/kose-yazisi/turk-futbol-kuluplerine-alternatif-yapilanma-modeli/3315> Alınma tarihi: 20 ekim 2022
- Ekenci, G. (1997), İnsan Ve Çevre İlişkilerinin Spor Kulübü Yönetimine Etkileri, Beden Eğitimi Spor Bilimleri Dergisi 2(4), s. 35-43.
- Fanatik Gazetesi Haber Sitesi, Mehmet Aytekin: “Türk futbolunun katili kulüp başkanları ve yöneticilerdir”. <https://www.fanatik.com.tr/mehmet-aytekin-turk-futbolunun-katili-kulup-baskanlari-ve-yoneticilerdir-1364383> Alınma tarihi: 15 ocak 2023
- Fanatik Gazetesi Haber Sitesi. <https://www.fanatik.com.tr/fenerbahce-ye-160-milyon-tl-lik-darbe-1374813> Alınma tarihi: 13 ocak 2023
- Fişek, K. (1985), 100 Soruda Türkiye Spor Tarihi, Gerçek Yayınevi, İstanbul.
- Güneş Gazetesi Haber Sitesi. <http://www.gunes.com/spor/kulupler-neden-batar-yanlis-transfer-politikalari-yuzunden-860752> Alınma tarihi: 30 Kasım 2022
- Kocak, S., vd., (1999), Spor Yöneticilerinin Kurum Amaç ve Sorunlarına Bakış Açısı, Beden eğitimi ve spor bilimleri dergisi, s.18-24.
- Milliyet Gazetesi Haber Sitesi. <http://www.milliyet.com.tr/amator-spor-kulupleri-sorunlari-cozum-zonguldak-yerelhaber-1611267/> Alınma tarihi: 20 ekim 2022
- Milliyet Gazetesi Haber Sitesi. <http://www.milliyet.com.tr/iki-kupali-akhisarspor-formasina-teleset-mobilya-akhisarspor-2757869-skorerhaber/> Alınma tarihi: 17 aralık 2022
- Ogut, E.E., Şahin, M. (2017), Amatör Spor Kulüplerinin Sorunları: Açıklayıcı Bir Araştırma- Issues in Amateur Sport Clubs: An Exploratory Research. Hacettepe Journal of Sport Sciences, s. 101-120.
- Sabah Gazetesi Haber Sitesi. <https://www.sabah.com.tr/spor/futbol/2018/07/25/dort-buyuklerin-borcu-daglari-asti> Alınma tarihi: 30 kasım 2022
- Sunay, H. (2002), Türkiye ‘de Sporun Yaygınlaştırılması Kapsamında Çağdaş Spor Yöneticilerinin Rolü ve Önemi, 7. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi, 27-29 Ekim 2002, 263-271.
- Sunay, H. (2009), Spor Yönetimi, Gazi Kitapevi, Ankara.



- Terekli, M., vd., (2000), “Sporda Çağdaş Pazarlama Anlayışı”, 1. Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Kongresi Bildiriler Kitabı, 26-27 Mayıs 2000, Ankara.
- TKYD, (2009). Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi, Caretta Yayınları, İstanbul.
- Ulu, E. (2011), “Kentsel Alanda Spor Sponsorluğunun Tüketici Davranışları Üzerindeki Etkisi” ,Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Webaslan Haber Sitesi. <https://www.webaslan.com/futbol/galatasaray-hayatinin-transfer-yanlislarini-yapiyor-SXHBQ96193SXQ> Alınma tarihi: 11 ekim 2022
- Yetim, A.A. (1991), Başarılı Bir Spor Yöneticisinin Özellikleri, Ankara, G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:7, Sayı:1, 15-18.