



**T.C.  
GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK  
LİSANS  
TEZİ**

**AVRUPA BİRLİĞİ İLKELERİ ÇERÇEVESİNDE  
SPOR FEDERASYONLARINDA İYİ YÖNETİŞİMİN  
UYGULANABİLİRLİĞİ**

**ELİF BOZKURT ALVURDU**

**SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI  
SPOR YÖNETİM BİLİMLERİ PROGRAMI**

**ARALIK 2018**



**AVRUPA BİRLİĞİ İLKELERİ ÇERÇEVESİNDE  
SPOR FEDERASYONLARINDA İYİ YÖNETİŞİMİN UYGULANABİLİRLİĞİ**

**Elif BOZKURT ALVURDU**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI  
SPOR YÖNETİM BİLİMLERİ PROGRAMI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

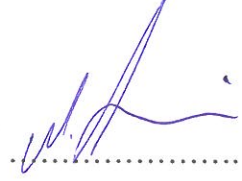
**ARALIK 2018**

Elif BOZKURT ALVURDU tarafından hazırlanan “Avrupa Birliği İlkeleri Çerçevesinde Spor Federasyonlarında İyi Yönetişimin Uygulanabilirliği” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ / ~~OY ÇOKLUĞU~~ ile Gazi Üniversitesi Spor Yöneticiliği Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

**Danışman:** Doç. Dr. Mustafa Yaşar ŞAHİN

Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~



**Başkan :** Prof. Dr. A. Azmi YETİM

Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

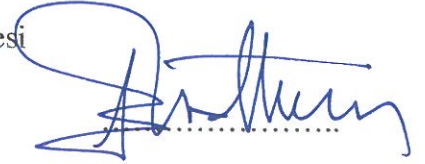
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~



**Üye :** Doç. Dr. Erol TURAN

Siyaset ve Sosyal Bilimler Anabilim Dalı, Kastamonu Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~



Tez Savunma Tarihi: 20/12/2018

Jüri üyeleri tarafından YÜKSEK LİSANS tezi olarak uygun görülmüş olan bu tez Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mustafa ASLAN

Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

## ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Elif BOZKURT ALVURDU

20/12/2018

AVRUPA BİRLİĞİ İLKELERİ ÇERÇEVESİNDE  
SPOR FEDERASYONLARINDA İYİ YÖNETİŞİMİN UYGULANABİLİRLİĞİ  
(Yüksek Lisans Tezi)

Elif BOZKURT ALVURDU

GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
Aralık 2018

ÖZET

Bu araştırmada, Avrupa Birliği tarafından katılım, şeffaflık, hesap verebilirlik, temsilde adalet ve hukukun üstünlüğü olarak belirlenen iyi yönetim ilkelerinin, Türkiye’deki spor federasyonlarındaki mevcut uygulamalar, prensip ve politikalarındaki uygulanabilirliğinin, Federasyon Başkanları ile görüşülerek tespiti amaçlanmıştır. Tematik derleme deseni kullanıldığı çalışmada literatüre dayalı Detaylı Kaynak Taraması metodundan faydalanılmıştır. Araştırma kapsamında ayrıca iyi yönetişimin yaygınlaştırılmasına yönelik AB komisyon ve parlamento kararları ve AB finansörlüğü ile desteklenen projeler incelenmiştir. Araştırma verilerinin elde edilmesinde nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırma verileri 14 Federasyon Başkanına uygulanan “Avrupa Birliği İlkeleri Çerçevesinde Spor Federasyonlarında İyi Yönetişimin Uygulanabilirliği” görüşme formu ile elde edilmiştir. Elde edilen verilere uygulanan içerik analizi sonucu ortaya çıkan bulgular göstermiştir ki; federasyonların sporun tüm paydaşlarını yönetim süreçlerine dâhil ederek katılımı artırıcı çalışmalar yapması ve aynı zamanda karar alma pozisyonlarında tam bir cinsiyet dengesi sağlaması gerektiği, milli takım oyuncu seçmelerinin objektif kriterlerle yapılmasının önemi, bütçe aktarımlarının gerçekçi olmadığı, yönetimde şeffaflığın yerleşmesi için yapılması gereken çalışmalar olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, Türkiye’nin devam eden Avrupa Birliği üyelik süreci açısından ve Türkiye’deki spor federasyonlarının çatı örgüt olarak Avrupa’daki birliklere bağlı olmasından dolayı hem kamu yönetimi hem de spor yönetiminde iyi yönetim ilkelerinin Türkiye’de uygulamaya geçirilmesi uzun bir süredir Avrupa’nın gündeminde olan sporda iyi yönetim uygulamalarının ve belirlediği iyi yönetim ilkelerinin Türkiye’deki spor yapılanmasına adapte edilmesi, Türk sporunun geleceği açısından önem arz etmektedir.

Bilim Kodu : 1301

Anahtar Kelimeler : Spor Federasyonları, İyi Yönetişim, Avrupa Birliği

Sayfa Adedi : 141

Danışman : Doç. Dr. Mustafa Yaşar ŞAHİN

APPLICABILITY OF GOOD GOVERNANCE IN SPORTS FEDERATIONS  
UNDER THE EUROPEAN UNION PRINCIPLES  
(M.Sc. Thesis)

Elif BOZKURT ALVURDU

GAZI UNIVERSITY  
INSTITUTE OF HEALTH SCIENCES  
December 2018

ABSTRACT

The aim of this study was to examine the applicability of good governance principles in Turkish Sports Federations by discussing with the presidents of the federations. Thematic compilation pattern was used in this study. In addition, EU Commission and Parliamentary decisions to promote good governance and projects supported by EU sponsorship were examined. Data interview technique was used in qualitative research methods. Research data were obtained by the interview form of “Applicability of Good Governance in Sports Federations Under the European Union Principles” applied to the President of the Federations. The results of the content analysis applied to the data showed that; it is determined that federations should carry out activities to increase participation by including all the stakeholders of the sport in the management processes and at the same time provide a full gender balance in decision-making positions, the importance of making the national team player selections with objective criteria, the budget transfers are not realistic and the works to be done in order to establish transparency in management. Therefore, due to Turkey’s European Union accession process and membership in the European federations to adapt the principles of good governance in sport management in Turkey is important for the future of Turkish sports.

Science Code : 1301

Key Words : Sport Federations, Good Governance, European Union

Page Number : 141

Advisor : Assoc. Prof. Dr. Mustafa Yasar SAHIN

## TEŞEKKÜRLER

Bu çalışmanın oluşum sürecinde ve tamamlanmasında bilgi ve tecrübelerini benimle paylaşan ve her aşamada desteğini esirgemeyen danışmanım Doç. Dr. Mustafa Yaşar ŞAHİN'e teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmanın tamamlanmasında bilimsel anlamda çok değerli katkılar sağlayan juri üyeleri Prof. Dr. A. Azmi YETİM ve Doç. Dr. Erol TURAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca çalışmaya akademik bilgi, görüş ve önerileriyle önemli katkılar sağlayan Doç. Dr. Tekin ÇOLAKOĞLU, Dr. Öğr. Üyesi Fatih YENEL ve Dr. Öğr. Üyesi Ayfer SAYIN'a teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

|                                                            |     |
|------------------------------------------------------------|-----|
| ÖZET .....                                                 | iv  |
| ABSTRACT .....                                             | v   |
| TEŞEKKÜRLER .....                                          | vi  |
| İÇİNDEKİLER .....                                          | vii |
| ÇİZELGELER LİSTESİ .....                                   | x   |
| ŞEKİLLER LİSTESİ .....                                     | xi  |
| SİMGELER VE KISALTMALAR .....                              | xii |
| 1. GİRİŞ .....                                             | 1   |
| 2. GENEL BİLGİLER .....                                    | 5   |
| 2.1. Geleneksel Kamu Yönetimi .....                        | 5   |
| 2.2. Yeni Kamu Yönetimi .....                              | 6   |
| 2.3. Yönetişim Kavramı .....                               | 7   |
| 2.4. İyi Yönetişim .....                                   | 13  |
| 2.4.1. İyi Yönetişimin Önemi .....                         | 16  |
| 2.4.2. Kamuda İyi Yönetişimin Önemi .....                  | 18  |
| 2.5. Dünya’da İyi Yönetişim Uygulama Alanları .....        | 20  |
| 2.5.1. Dünya Bankası .....                                 | 20  |
| 2.5.2. Uluslararası Para Fonu (IMF) .....                  | 21  |
| 2.5.3. Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) ..... | 22  |
| 2.5.4. Birleşmiş Milletler (BM) .....                      | 23  |
| 2.5.5. Avrupa Birliği (AB) .....                           | 23  |
| 2.6. İyi Yönetişim ve Spor Yönetimi .....                  | 24  |
| 2.7. Sporda iyi Yönetişime İlişkin Temel İlkeler .....     | 27  |
| 2.7.1. Katılım .....                                       | 30  |
| 2.7.2. Hesap Verebilirlik .....                            | 31  |
| 2.7.3. Şeffaflık .....                                     | 32  |
| 2.7.4. Temsilde Adalet .....                               | 33  |
| 2.7.5. Hukukun Üstünlüğü .....                             | 35  |

|                                                                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.8. Ülkelerde İyi Yönetişim Uygulamaları .....                                                                                          | 37 |
| 2.8.1. Almanya .....                                                                                                                     | 37 |
| 2.8.2. Avusturya .....                                                                                                                   | 38 |
| 2.8.3. Büyük Britanya .....                                                                                                              | 39 |
| 2.8.4. Çekya .....                                                                                                                       | 40 |
| 2.8.5. Fransa .....                                                                                                                      | 41 |
| 2.8.6. Hırvatistan .....                                                                                                                 | 42 |
| 2.8.7. Litvanya .....                                                                                                                    | 43 |
| 2.8.8. Macaristan .....                                                                                                                  | 44 |
| 2.8.9. Slovenya .....                                                                                                                    | 45 |
| 2.9. Avrupa Birliği Spor Yönetiminde İyi Yönetişimin Gelişim Süreci .....                                                                | 47 |
| 3. GEREÇ VE YÖNTEM .....                                                                                                                 | 55 |
| 3.1. Araştırmanın Modeli .....                                                                                                           | 55 |
| 3.2. Çalışma Grubu .....                                                                                                                 | 55 |
| 3.3. Veri Toplama Araçları .....                                                                                                         | 56 |
| 3.4. Verilerin Analizi .....                                                                                                             | 58 |
| 4. BULGULAR .....                                                                                                                        | 59 |
| 4.1. Katılımcılık İlkesine Yönelik Görüşler .....                                                                                        | 59 |
| 4.1.1. Federasyonun faaliyetlerini planlama sürecinde paydaşların da katılımı için çalışmalar yapılması sürecine yönelik görüşleri ..... | 59 |
| 4.1.2. Yapılan organizasyonlar sonrasında kulüp, hakem, sporcu gibi paydaşlardan geri bildirim alınma sürecine yönelik görüşler .....    | 62 |
| 4.1.3. Federasyonun karar alma ve kararları hayata geçirme noktasında kurulların etkisi üzerine görüşler .....                           | 66 |
| 4.2. Hesap Verebilirlik İlkesine Yönelik Görüşler .....                                                                                  | 69 |
| 4.2.1. Spor kulüplerine yapılan yardımların hangi kriterler göz önüne alınarak yapıldığına ilişkin görüşler .....                        | 69 |
| 4.2.2. Federasyonların finansal denetimi yapılırken karşılaşılan zorluklara ilişkin görüşler .....                                       | 73 |
| 4.2.3. Federasyonların mali raporlarında tüm harcama ve harcırah kalemlerinin belirtilmesine yönelik görüşler .....                      | 76 |
| 4.3. Şeffaflık İlkesine Yönelik Görüşler .....                                                                                           | 77 |
| 4.3.1. Organizasyon tarihleri ve faaliyet raporlarının internet sitesi üzerinden yayınlanmasına yönelik görüşler .....                   | 77 |
| 4.3.2. Yönetim kurulu kararlarının internet sitesi üzerinden yayınlanmasına yönelik görüşler .....                                       | 80 |

|                                                                                                                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.3.3. Milli takım oyuncu seçmeleri ve görevlendirmelerle ilgili sürece yönelik görüşler .....                                                              | 82  |
| 4.3.4. Müsabakaların yerleri belirlenirken göz önünde bulundurulacak kriterlere yönelik görüşler .....                                                      | 86  |
| 4.4. Temsilde Adalet İlkesine Yönelik Görüşler .....                                                                                                        | 88  |
| 4.4.1. Genel kurulun federasyon bünyesinde yer alan kurullara üye ve genel kurula delege belirleme sürecinde etkili olan unsurlar hakkındaki görüşler ..... | 88  |
| 4.4.2. Görev süreleri ve yaş ile ilgili kısıtlamalara yönelik görüşler .....                                                                                | 92  |
| 4.5. Hukukun Üstünlüğü İlkesine Yönelik Görüşler .....                                                                                                      | 94  |
| 4.5.1. Spor yönetiminde yer alan kamu kurumlarının federasyonların performanslarını ölçerken esas aldıkları kriterlere yönelik görüşler .....               | 94  |
| 4.5.2. Federasyonların bütçelerinin belirlenmesi ve bu bütçelerin aktarımında kullanılmak üzere esas alınan kriterlere ilişkin görüşler .....               | 97  |
| 4.5.3. Federasyonların SGM ile olan iletişim sürecine yönelik görüşler .....                                                                                | 100 |
| 4.5.4. Tahkim kurulunun işleyişine yönelik görüşler .....                                                                                                   | 102 |
| 5. TARTIŞMA .....                                                                                                                                           | 105 |
| 5.1. Spor yönetiminde paydaşların da yönetime dahil edilme sürecinin olumlu ve olumsuz sonuçlarına yönelik görüşler .....                                   | 105 |
| 5.2. Federasyonun finans faaliyetlerinin hesap verebilirlik olgusuna yönelik görüşler .....                                                                 | 110 |
| 5.3. Sporda daha şeffaf bir yönetim için ne gibi çalışmalar yapılmalı sorusuna yönelik görüşler .....                                                       | 114 |
| 5.4. Federasyonun temsilde adaletin sağlanması ve buna ilişkin yapılabilecek uygulamalara yönelik görüşler .....                                            | 118 |
| 5.5. Federasyonunuzda denetim mekanizmasının işleyişi ve daha etkin bir denetim mekanizması için yapılabileceklerle yönelik görüşler .....                  | 120 |
| 6. SONUÇ VE ÖNERİLER .....                                                                                                                                  | 125 |
| KAYNAKLAR .....                                                                                                                                             | 127 |
| EKLER .....                                                                                                                                                 | 135 |
| Ek-1. “Avrupa Birliği İlkeleri Çerçevesinde Spor Federasyonlarında İyi Yönetişimin Uygulanabilirliği” Görüşme Formu .....                                   | 136 |
| Ek-2. Katılımcılar için bilgilendirilmiş gönüllü olur formu .....                                                                                           | 138 |
| Ek-3. Etik komisyon raporu .....                                                                                                                            | 139 |
| ÖZGEÇMİŞ .....                                                                                                                                              | 141 |

## ÇİZELGELER LİSTESİ

| Çizelge                                                                                                                                                            | Sayfa |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Çizelge 1. Çalışma grubunun genel özellikleri .....                                                                                                                | 55    |
| Çizelge 4.1. Federasyonun faaliyetlerini planlama sürecinde paydaşların da katılımı için çalışmalar yapılması sürecine yönelik görüşleri.....                      | 59    |
| Çizelge 4.2. Yapılan organizasyonlar sonrasında kulüp, hakem, sporcu gibi paydaşlardan geri bildirim alınma sürecine yönelik görüşler .....                        | 63    |
| Çizelge 4.3. Federasyonun karar alma ve kararları hayata geçirme noktasında kurulların etkisi üzerine görüşleri.....                                               | 66    |
| Çizelge 4.4. Spor kulüplerine yapılan yardımların hangi kriterler göz önüne alınarak yapıldığına ilişkin görüşler .....                                            | 69    |
| Çizelge 4.5. Federasyonların finansal denetimi yapılırken karşılaşılan zorluklara ilişkin görüşler .....                                                           | 74    |
| Çizelge 4.6. Federasyonların mali raporlarında tüm harcama ve harcırah kalemlerinin belirtilmesine yönelik görüşler .....                                          | 76    |
| Çizelge 4.7. Organizasyon tarihleri ve faaliyet raporlarının internet sitesi üzerinden yayınlanmasına yönelik görüşler .....                                       | 78    |
| Çizelge 4.8. Yönetim kurulu kararlarının internet sitesi üzerinden yayınlanmasına yönelik görüşler .....                                                           | 80    |
| Çizelge 4.9. Milli takım oyuncu seçmeleri ve görevlendirmelerle ilgili sürece yönelik görüşler .....                                                               | 82    |
| Çizelge 4.10. Müsabakaların yerleri belirlenirken göz önünde bulundurulacak kriterlere yönelik görüşler .....                                                      | 86    |
| Çizelge 4.11. Genel kurulun federasyon bünyesinde yer alan kurullara üye ve genel kurula delege belirleme sürecinde etkili olan unsurlar hakkındaki görüşler ..... | 88    |
| Çizelge 4.12. Görev süreleri ve yaş ile ilgili kısıtlamalara yönelik görüşler.....                                                                                 | 92    |
| Çizelge 4.13. Spor yönetiminde yer alan kamu kurumlarının federasyonların performanslarını ölçerken esas aldıkları kriterlere yönelik görüşler .....               | 94    |
| Çizelge 4.14. Federasyonların bütçelerinin belirlenmesi ve bu bütçelerin aktarımında kullanılmak üzere esas alınan kriterlere ilişkin görüşler .....               | 97    |
| Çizelge 4.15. Federasyonların SGM ile olan iletişim sürecine yönelik görüşler.....                                                                                 | 100   |
| Çizelge 4.16. Tahkim kurulunun işleyişine yönelik görüşler .....                                                                                                   | 102   |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

| Şekil                                                                                                                                                           | Sayfa |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Şekil 4.1. Federasyonun faaliyetlerini planlama sürecinde paydaşların da katılımı için çalışmalar yapılması sürecine yönelik görüşleri .....                    | 62    |
| Şekil 4.2. Yapılan organizasyonlar sonrasında kulüp, hakem, sporcu gibi paydaşlardan geri bildirim alınma sürecine yönelik görüşler .....                       | 65    |
| Şekil 4.3. Federasyonun karar alma ve kararları hayata geçirme noktasında kurulların etkisi üzerine görüşleri .....                                             | 68    |
| Şekil 4.4. Spor kulüplerine yapılan yardımların hangi kriterler göz önüne alınarak yapıldığına ilişkin görüşler .....                                           | 73    |
| Şekil 4.5. Federasyonların finansal denetimi yapılırken karşılaşılan zorluklara ilişkin görüşler .....                                                          | 75    |
| Şekil 4.6. Federasyonların mali raporlarında tüm harcama ve harcırah kalemlerinin belirtilmesine yönelik görüşler .....                                         | 77    |
| Şekil 4.7. Organizasyon tarihleri ve faaliyet raporlarının internet sitesi üzerinden yayınlanmasına yönelik görüşler .....                                      | 79    |
| Şekil 4.8. Yönetim kurulu kararlarının internet sitesi üzerinden yayınlanmasına yönelik görüşler .....                                                          | 81    |
| Şekil 4.9. Milli takım oyuncu seçmeleri ve görevlendirmelerle ilgili sürece yönelik görüşler .....                                                              | 85    |
| Şekil 4.10. Müsabakaların yerleri belirlenirken göz önünde bulundurulacak kriterlere yönelik görüşler .....                                                     | 87    |
| Şekil 4.11. Genel kurulun federasyon bünyesinde yer alan kurullara üye ve genel kurula delege belirleme sürecinde etkili olan unsurlar hakkındaki görüşler..... | 91    |
| Şekil 4.12. Görev süreleri ve yaş ile ilgili kısıtlamalara yönelik görüşler.....                                                                                | 93    |
| Şekil 4.13. Spor yönetiminde yer alan kamu kurumlarının federasyonların performanslarını ölçerken esas aldıkları kriterlere yönelik görüşler .....              | 96    |
| Şekil 4.14. Federasyonların bütçelerinin belirlenmesi ve bu bütçelerin aktarımında kullanılmak üzere esas alınan kriterlere ilişkin görüşler.....               | 99    |
| Şekil 4.15. Federasyonların SGM ile olan iletişim sürecine yönelik görüşler.....                                                                                | 101   |
| Şekil 4.16. Tahkim kurulunun işleyişine yönelik görüşler .....                                                                                                  | 104   |

## SİMGELER VE KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

| <b>Kısaltmalar</b> | <b>Açıklamalar</b>                                                                                 |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AB                 | Avrupa Birliği                                                                                     |
| BM                 | Birleşmiş Milletler                                                                                |
| CSO                | Cyprus Sports Organization<br>(Kıbrıs Spor Organizasyonu)                                          |
| IMF                | International Monetary Fund<br>(Uluslararası Para Fonu)                                            |
| IOC                | International Olympic Committee<br>(Uluslararası Olimpiyat Komitesi)                               |
| ISCA               | International Sport and Culture Association<br>(Uluslararası Spor ve Kültür Birliği)               |
| NOC                | National Olympic Committee<br>(Uluslararası Olimpiyat Komitesi)                                    |
| OECD               | Organisation for Economic Co-operation and Development<br>(Ekonomik Kalkınma ve İş birliği Örgütü) |
| PUMA               | Public Management Consulting<br>(Kamu Yönetimi Programı)                                           |
| SGM                | Spor Genel Müdürlüğü                                                                               |
| STK                | Sivil Toplum Kuruluşu                                                                              |
| UNDP               | United Nations Development Programme<br>(Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı)                    |
| YKY                | Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımı                                                                       |

## 1. GİRİŞ

Yönetişim kavramı, bir tarafın diğer tarafı yönettiği bir ilişkiden, karşılıklı etkileşimlerin öne çıktığı bir ilişkiler bütününe doğru dönüşümü ifade etmektedir. Böylece yönetim; toplumların, faaliyetlerini yönetmek amacıyla kullandıkları politik, ekonomik ve yönetsel iradeyi oluşturur. Bununla birlikte vatandaşların, grupların ve toplulukların; ortaklaşa karar alma ve uygulamada, çıkarlarını dile getirmede, yükümlülüklerini karşılamada ve çatışma noktalarının çözümünde kullandıkları mekanizmaları, süreçleri ve kurumları kapsar (Toksöz, 2008).

İlk olarak Dünya Bankası tarafından ortaya atılan iyi yönetim kavramı, "Bir ülkenin ekonomik ve sosyal kaynaklarını, kalkınma amaçlı bir bakış açısıyla yönetmede iktidarın kullanılma biçimi" (Kaufmann, Kraay ve Zoido-Lobaton, 2002) olarak tanımlanmıştır. Kamuda iyi yönetim ise, toplumdaki tüm aktörlerin (sivil toplum kuruluşları, özel sektör kuruluşları vb.) karar alma süreçlerine katılmaları ve yöneticilerin uzlaşmacı, saydam, hesap verebilir, etkin ve sorumlu bir yönetim anlayışı içerisinde davranmaları anlamına gelmektedir (Altan ve Tülüceoğlu, 2016).

Günümüzde dünyanın en önemli siyasal organizasyonlarından biri olan Avrupa Birliği (AB), Avrupa Ekonomik Topluluğu olarak ekonomi alanında başlayan birleşme stratejisini süreç içerisinde siyasi ve tüm teknik alanları da kapsayacak şekilde genişletmiştir. AB içerisinde yönetim alanında en önemli reformlardan biri de hükümet ve hükümet dışı spor örgütlerini de kapsayan Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımı (YKY) çerçevesindeki iyi yönetim yaklaşımıdır.

AB Komisyon'u 25 Temmuz 2001 tarihinde "Avrupa Yönetişimi Beyaz Kitap" isimli belgeyi hazırlamıştır. Bu belgede AB kendi yönetim tanımını ve iyi yönetişimin ilkelerini ortaya koymuştur. Beyaz Kitap'a göre yönetim "Avrupa düzeyinde iktidarın kullanılma şeklini etkileyen kural, süreç ve davranışlar" olarak tanımlanırken, iyi yönetişimin ilkelerini ise demokrasi, şeffaflık, hesap verebilirlik ve temsilde adalet oluşturmaktadır. Beyaz Kitap'ın hazırlanışı, Avrupa Komisyonu Genel Sekreterliği'ne bağlı olarak oluşturulan "Yönetişim Takımı" içerisindeki altı "çalışma alanı" ile on iki "çalışma grubu" tarafından organize edilmiştir.

Anılan takım içerisinde Komisyon'un çeşitli hizmet birimlerinden farklı uzmanlar yer almıştır ve ekip Komisyon tarafından onaylanan bir "çalışma programı" çerçevesinde ortaya konulan yönetime göre hareket etmiştir alanlar ve gruplar şunlardan oluşmaktadır (Okçu, 2007):

- I. Grup: a) Avrupa kamusal alanı b) Avrupa bilimsel referansları
- II. Grup: a) Sivil toplum katılımı b) Değerlendirme c) Daha iyi yasa yapımı
- III. Grup: a) Kurumlar aracılığıyla desantralizasyon b) Dikey desantralizasyon
- IV. Grup: a) Ulusal politikalarda yakınsama b) Trans-Avrupa ağları c) Çok-düzlemli yönetim
- V. Grup: AB ve Dünya Yönetişimi
- VI. Grup: AB politikalarının geleceği

Börzel (1997)'e göre, Uluslararası ve ulusal alanda spor politikasını şekillendiren bu çok aktörlü yapı içerisinde, AB kendine özgü özellikleri itibariyle dikkat çekmektedir. AB, üye ülkeler arasında ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel alanlarda ileri düzeyde iş birliğini ve hatta bazı alanlarda uluslararası organlara yetki devredilerek ileri düzeyde bütünleşmeyi amaçlayan uluslar üstü bir örgüttür. Bu yönüyle diğer uluslararası örgütlerden ayrılmaktadır. İşleyiş olarak AB, çok düzeyli (multi-level) bir yönetim sistemine sahiptir.

Avrupa Komisyonu'nun hazırladığı Beyaz Kitap'taki önlemlerin uygulanması için ulusal çalışma grupları ve uzman gruplar oluşturulmaktadır. Bu gruplar sporun, sağlık, ekonomi, eğitim ve öğretim, iyi yönetim, sosyal yaşam ve eşit fırsatlar gibi konulara katkısını arttıran çalışmalar yapmakta ve aynı zamanda diğer ülkelerdeki çalışma gruplarıyla iş birliği yapmaktadır. AB bütünleşmesi, ekonomik alandan başlayıp süreç içerisinde siyasi ve teknik alanlara da yayılmıştır. Son yıllarda ise AB bütünleşmesinin spor alanına da yayılma eğiliminde olduğu görülmektedir (Taş, Şemşit ve Eylemer, 2013)

AB, alınan komisyon ve parlamento kararları doğrultusunda eşgüdümlü bir yaklaşımın sağlanmasının yanı sıra, demokrasi, şeffaflık, hesap verebilirlik, temsilde adalet ve hukukun üstünlüğü gibi iyi yönetim ilkelerini uygulamak amaçlanmıştır. Avrupa'daki tüm örgütlerde spor organizasyonunu güçlendirmeye yardımcı olmak için çeşitli projeleri finanse etmektedir. Bu projeler kapsamında sportif etik değerleri tabana yaygınlaştırmak için

yenilikçi mekanizmalar geliştirmiş, spor yönetim organlarında karar alma pozisyonlarında temsilde tam bir cinsiyet dengesi elde edilmek istenmektedir. Milli Olimpiyat Komiteleri ve Ulusal Federasyonların yönetimlerini geliştirmek için iyi yönetim ilkelerinin nasıl uygulanacağı üzerine pratik rehberlik sağlayarak sporda iyi yönetim anlayışının uluslararası projelerle yerleşmesini amaçlamaktadır.

Bu çerçevede uzun bir süredir Avrupa'nın gündeminde olan sporda iyi yönetim uygulamalarının ve belirlediğı iyi yönetim ilkelerinin Türkiye'deki spor yapılanmasına entegre edilmesi, Türk sporunun geleceğı açısından büyük önem taşımaktadır.



## 2. GENEL BİLGİLER

### 2.1. Geleneksel Kamu Yönetimi

Kamu yönetimi; “devlette ya da ona bağlı kuruluşlarda faaliyette bulunan kişilerin davranış ve eylemleriyle ilgili alanı ifade etmektedir.” (Bozkurt, Ergun ve Sezen, 1998). Wilson’a göre; “kamu yönetimi hükümet etmenin uygulama ya da işletme yönüdür, çünkü amacı kamuya ilişkin işleri mümkün olduğu kadar halkın arzuları ve zevkleri doğrultusunda verimli bir şekilde yerine getirmektedir” (Polatoğlu, 2001: 49).

Geleneksel yönetim anlayışının eleştirel bir bakış açısı ile incelendiği tanıma göre geleneksel yönetim anlayışı, kuralları uygulamaya odaklanmış, risk ve sorumluluk almakta isteksiz, performanstan çok prosedürlere önem veren, yetkiyi tek kişide toplayan, otoriter ve katı bir yönetim tipini simgeler. Sistem olarak geleneksel yönetim, katı hiyerarşik, performansa göre değişmeyen ücret, çatışmacı ilişkiler, personeli yakından kontrol, kararların tepe yöneticiler tarafından alındığı, daha çok yerel piyasa bünyesinde üretim yapan, üretime katılımın sınırlandırıldığı, performans değerlendirmelerinin tepe yöneticiler tarafından yapıldığı, üretimde yeniliklerin yeterince izlenmediği bir yönetim anlayışı olarak ifade edilmektedir (Eryılmaz, 2002: 23-24).

Diğer bir ifade ile; kişisel uygulamalardan uzak, merkeziyetçi ve tarafsızlığı, verimliliği sağlayacağı düşünülen ayrıntılı kurallara dayalı yapı geleneksel anlayışın temelini oluşturmaktadır (Eren, 2001).

Bu tanımlar ışığında kamu yönetimi kavramının kapsamını; kamu politikalarının oluşturulma ve uygulanma sürecini, mal ve hizmet üretimini, kamu kaynaklarının yine kamu yararı göz önünde tutularak idaresini yani yürütme fonksiyonunu doğrudan kapsayan idari eylemleri şeklinde özetlemek mümkündür (Polatoğlu, 2001: 51).

Geleneksel yönetim anlayışının temeli Woodrow Wilson’un 1887 tarihli “The Study of Administration” adlı eserine göre; idarenin görevinin talimatları uygulamak olduğuna, uygulanacak stratejileri belirleme yetkisinin ise siyasi liderliğe ait olduğu görüşüne dayanmaktadır (Eryılmaz, 2002: 23-24).

Son yıllarda kamu sektörü ve kamu yönetimi küreselleşme, hesap verilebilirlik ve şeffaflık denetimi, vatandaşların artan talepleri, demografik dönüşümler, mali krizler gibi artan baskı unsurları ile karşı karşıya kalmaktadır (Turan, 2013). Baskı yaratan bu unsurlar karşısında kamunun değişime ayak uydurması bir zorunluluk haline gelmiş ve kaçınılmaz olan bu değişimde en önemli etken kamunun gelişen ve değişen dünya karşısında ihtiyaçların gerisinde kalan ağır yapısından kurtulup daha etkin bir yapıya kavuşması gereksinimi yer almaktadır (Sözen, 2013). Bu gereksinimle birlikte ortaya çıkan arayışlar neticesinde geleneksel kamu yönetimi anlayışı yerini yeni kamu yönetimi anlayışına bırakmıştır.

## 2.2. Yeni Kamu Yönetimi

20.yy. sonuna doğru dünyada yaşanan değişimler, geleneksel kamu yönetimi anlayışının yetersiz kaldığı ve devletin sınırlandırılması gereğini ortaya koymuştur. Yeni kamu yönetimi anlayışı klasik yönetim anlayışına bir tepki olarak doğmuştur. Bu yeni yaklaşım tarzı “piyasa odaklı yönetim” ve “kamu işletmeciliği” gibi adlarla anılmaktadır. Yeni kamu yönetimi alanında lider olarak kabul edilebilecek Osborne ve Gaebler’e göre devlet piyasada girişimci rolü ile yer alarak rekabeti geliştirmeye, vatandaş müşteri olarak görüp çıktıya önem vermeye, sahip olduğu idare gücünü alt birimlere dağıtarak piyasa kurallarının işletmeye ve verimliliği arttıracak bir misyon üstlenmeye yönelmelidir (Osborne ve Gaebler, 1992: 20).

Hood (1991)’a göre ise, yeni kamu yönetimi anlayışının ortaya çıkması yalnızca geleneksel kamu yönetimine karşı ortaya çıkan bir görüş olarak değil, bu görüşün arkasında ekonomik, sosyal, politik-ideolojik ve teknolojik faktörlerle birlikte açıklanmalıdır.

Yeni kamu yönetimine yönelik kullanılan kavram ve teoriler farklılaşsa da uygulamalarda birçok ortak noktaya rastlamak mümkündür. Bu ortak noktalar (Gözel, 2003: 197);

- Kişilere daha fazla sorumluluk veren süreç odaklı yönetimden sonuç odaklı yönetime yöneliş,
- Klasik bürokrasi anlayışından uzaklaşarak çalışma şartlarını daha esnek hale getirmek için yürütülen projeler,
- Kurum hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedefler doğrultusunda hareket eden personelin performans göstergeleri aracılığıyla başarı ölçümlerinin yapılması,

- Yönetim faaliyetlerinin piyasa kuralları çerçevesinde işletilmesi ve bazı hizmetlerinin piyasa koşullarında özel sektör tarafından sağlanması olarak sayılabilir.

Kısaca, yeni kamu yönetiminin özelliklerini şu şekilde özetleyebiliriz;

- Özelleştirme, piyasa ekonomisinin etkin hale getirilmesi, kurumsal yönetim,
- Aşırı merkeziyetçi ve hiyerarşik yapılanmanın dönüştürülmesi,
- Performans standartlarına getirilen yeni düzenlemeler,
- Mal ve hizmet üretiminin özel sektöre gördürülmesi ve özelleştirme konularında rekabet ortamının oluşturulması,
- Nakdî olmayan hizmet teşviklerinin ve başarı ödülleri artırılması,
- Sivil toplumun yeniden keşfi ile birlikte yönetişim kavramının ön plana çıkması,

Yukarıda sayılan yenilikler devlet ve toplum arasındaki ilişkilerin niteliğinde baskı oluşturmakta ve bu ilişkilerin daha interaktif olmasını gerektirmektedir. Bu noktada yeni kamu yönetiminin bir boyutu olarak yönetişim kavramı karşımıza çıkmaktadır (Turan, 2013).

### 2.3. Yönetişim Kavramı

Yönetişim kavramının kelime kökü temelde, “kumanda etmek, yönetme” anlamına gelen “govern” kökünden gelir. Böylece “yönet” kelime kökü “-işim” (-ance) son ekini alarak fiil kökünü isime dönüşmüş ve “yönetişim” şeklini almıştır.

Yönetişim kavramı kamu yönetiminde de yaygın olarak kullanılmasına rağmen, kavramın tanımına ilişkin ortak bir kullanım yoktur (Hughes, 2010: 87-104). Kavramın sıklıkla kullanılan ve sözlükte yer alan tanımına göre yönetişim, “yönetmek” ve “idare etmek” ile aynı anlamlıdır (Stoker, 1998). Ancak yönetişim, merkezi devlet odaklı yönetim anlamında kullanılırken, yönetişim; merkezi devlet yönetiminden daha kapsamlı bir yönetim yapısına yönelik olarak merkezi yönetime ek olarak yönetim sürecine bir dizi aktörün dahil olduğu yönetim yapısını tanımlamaktadır (Rhodes, 1996).

Tekeli'ye göre, var olan yönetim pratiklerinin değişik bakımlardan yetersiz kalması üzerine, pratikte gelişen yeni arayışlar uygulamada etkili olmaya başlayınca, bu yeni gelişmeleri anlatmak için yönetişim kavramı ortaya çıkmıştır (Tekeli, 2003: 220-238).

Rosenau yönetişimi, yöneten ve yönetilen kavramı arasındaki farkın ortadan kalktığı, resmî kurumlarla olan ilişkilerin yanı sıra gayri resmi ilişkileri de içerisine alan birlikte yönetme anlayışına dayalı bir sistem olarak ele almıştır (Rosenau, 1992: 4).

Rhodes (1996) ise yönetişimi; devlet, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasındaki ilişkinin sınırlarının belirsizleştiği, devletin bu ilişkide merkez olmaktan çıkıp tüm aktörlerin eşit mesafede olduğu bir sistem olarak ele almıştır.

Yönetişim yaklaşımıyla geleneksel kamu yönetimi anlayışına getirilen eleştiriler doğrultusunda daha şeffaf, daha hesap verebilir ve daha katılımcı bir yönetim anlayışı ile birlikte devletin küçülmesi amaçlanmış ve yeni yönetim sürecinin böylece daha verimli, kaynakların daha etkin kullanıldığı, katılıma dayalı çok aktörlü, şeffaf, hesap verebilir ve performans odaklı bir hal alacağı düşünülmüştür (Genç, 2012: 92).

Yönetişim kavramı ile birlikte yönetim anlayışında ortaya çıkan değişiklikler yönetimin meşruluğunun sorgulanmaya başlamasına neden olmuş ve bu arayışların sonucunda yönetişim anlayışı zamanla benimsenmeye başlanmıştır (Tekeli, 1999: 244). Merkezi hiyerarşiye dayalı, kaynak kullanım yetkisini bünyesinde toplayan yetki devrinden uzak bir yönetim anlayışından; katılıma dayalı, iş birliği içinde toplumdaki diğer aktörleri de sürece dahil ederek yönlendiren karşılıklı etkileşime dayalı bir yönetim anlayışına geçilmektedir (Tekeli, 1999: 248).

Yönetişim, yönetim sürecinde çoklu aktörlere yer vererek kamu yönetiminin vatandaşa daha yakın olmasını sağlayarak demokrasiyi güçlendirir ve katı hiyerarşinin yerini karşılıklı bir etkileşim sürecine dayalı yönetim sürecine bırakmasıyla kurumların etkinliğini artırır, karar ve faaliyetlerin daha hızlı, açık ve anlaşılır olmasını sağlar, devleti sadece yöneten bir aygıt olmaktan çıkararak kamuyu etkinleştirir (Çukurçayır, 2002).

Bu süreçte devletin daha çok denetleyici, düzenleyici ve aktörler arası iletişimi sağlayıcı bir işlevi bulunmaktadır (Şengül, 1999).

Yönetişim konusundaki güncel tartışmaların çoğu, özel kullanımından kaynaklanmakta ve 1980'lerden bu yana devletlerin yapısında meydana gelen değişiklikler ile ortaya çıkmaktadır. Bu değişikliklerin çoğu, insan hakları, konuşma özgürlüğü, kadınların siyasete katılımı, eşitlik, hesap verebilirlik ve şeffaflık talep etmekte ve 1980'lerdeki neoliberal reform döneminden günümüze aktarılmıştır. Daha sonra, bu değişiklikler uluslararası örgütleri kendine çektiğinde, yönetim terimi hükümetlerin bir araya gelmesiyle bağlantılı olduğu gibi, bir hükümeti hukukun üstünlüğü ya da önemli olan herhangi bir uygun tüzel kişiliğe sahip olarak çalıştırmasıyla da bağlantılıydı. Dolayısıyla, yönetim ve hükümet arasında bir bağlantı varsa, bu, hükümetin demokratik ilkeleri yerine getirip getirmediği, hukukun üstünlüğünü uygulama becerisi ve kamu hizmetlerini en etkili ve verimli bir şekilde sunabilmesi olarak yapılan Michael Mann'ın tanımını doğrulamaktadır (Hust ve Mann, 1994).

Yönetişim, bir tarafın diğer tarafa yöneldiği bir ilişkiden, karşılıklı etkileşimin toplum için arzu edilen seçimler yapması için yer aldığı, hesap verebilirliğin, şeffaflığın, hukukun üstünlüğünün ve katılımın değerlendirildiği bir ortam yaratmak için bir dönüşümü ifade etmektedir. Yönetişim terimi ayrıca, toplumların faaliyetlerini yönetmek için kullandıkları politik, ekonomik ve idari gücü de oluşturmaktadır. Yönetişim, vatandaşların, grupların ve toplumların ortak karar alma ve uygulamada, çıkarlarını ifade etmede ve yükümlülüklerini yerine getirirken ve aynı zamanda çatışmaları çözmede kullandıkları mekanizmaları, süreçleri ve kurumları içermektedir. Yönetişim, "ortak hükümet" anlamına gelen sivil toplum örgütü, toplum, siyasal partiler, bürokrasi ve devlet gibi toplumsal aktörler arasındaki karşılıklı etkileşimin önünü açmaktadır.

Dahası, yönetim kavramı, özellikle de komünizmin çöküşünden ve yeni bir dünya düzeninin ortaya çıkmasından sonra, küresel yönetişimin, devlet yönetiminin devletleri ve uluslararası örgütleri çektiği 19. yüzyıl sonlarında, uluslararası örgütte de geniş ölçüde tartışılmıştır. Bu dönemde, uluslararası örgütler, devletler ve küresel yönetim, yaygın olarak kabul edilen, normlar ve uluslararası iş birliğini kolaylaştıran kurallar gerektirmektedir. Akademik tartışma, mevcut küresel yönetim sisteminin özel gündemlerin egemen olduğu bir reformla yeniden gündeme getirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Zira bu konudaki temel endişe, mal ve malların serbest dolaşımının ve yoksul ülkelerin dezavantajlarının teşvik edilmesidir (Derviş ve Özer, 2005).

Yönetişimin önemli bir rol oynadığı en önemli şeylerden biri, yönetimin kendisinin, kamu kurumlarındaki delegasyon, yetki, sorumluluk ve hesap verebilirliğin yapısı, ilişkileri ve süreçleri anlamına geldiği kamu yönetim sisteminde olmasıdır. Örneğin, kamu yönetiminde yönetim, “kamu yönetiminin bütün süreçleri, devlet kurumları, sivil toplum örgütü ve toplum gibi tüm ilgili otoritenin katılımıyla birlikte kamu kurumlarındaki kararların nasıl yerine getirildiğini” ifade etmektedir (Ad Hoc Committee on Academic Governance, 2017).

Yönetişim ayrıca, devletlerin ve kuruluşların; yapıları, politikaları, karar verme uygulamalarını, otoriteyi uygulamalarını ve hesap verebilirlik ve şeffaflık mekanizmaları kararlarını da içeren görevlerini tanımlayıp yerine getirmelerini sağlayan bir süreç olarak anlaşılmıştır. Bu, devletin sivil toplum örgütleri arasındaki karşılıklı iş birliğine dayanmakta olup, aynı zamanda toplumun şeffaflık ve hesap verebilirlik anlamında ön plana çıkmasını da beraberinde getirmektedir (Talvitie, 1994).

Dünya Bankası’nın tanımı, kamu hizmetlerine ve kamu kurumlarına uzun vadede ekonomi ve özelleştirme üzerine yoğunlaşan reformlara dikkat çekerek siyasi meseleler üzerinde istikrara odaklanmaktadır. Dünya Bankası’nın yönetim tanımı, gelişmekte olan ülkelerdeki en zorlu faktörün yönetim ve uygulanmasının olduğunun farkında olarak yapılmıştır. Bu nedenle, yönetim konusundaki çağdaş tanımlamalar, hesap verebilirlik, şeffaflık, hukukun üstünlüğü, yargı sisteminin iyileştirilmesi ve devletin kaynaklarının ve politik ilişkilerinin halkın refahını teşvik etmek gibi konuları vurgulamaktadır.

1995’teki Küresel Yönetişim Komisyonu, yönetişimin kurumlar ve bireylerin özel ve kamu kuruluşları ile kendi ortak ilişkilerini en etkin, şeffaf ve verimli bir şekilde ele aldıklarını ifade etmiştir. Bu, kurumlardaki çeşitli faaliyetlerin hedeflerine ulaşp ulaşmadığını, yönetişimin nasıl anlaşıldığı ve uygulandığına ve bunun nasıl algılandığını gösteren devam eden bir süreci göstermektedir. Yönetişim ayrıca kapsayıcı bir siyasi süreç için bir ortam yaratmaktadır. Bu kapsayıcı ve duyarlı politik süreç, kamu politikalarında etkin yönetişimi belirler ve hükümetlerin kamu hizmetlerini verimli bir şekilde sunabilmesini ve kurumların şeffaflık, hesap verebilirlik ve katılımı sağlamak için daha etkili bir şekilde yönetmesini ve yönetilmesini sağlamaktadır.

Ottawa Yönetişim Enstitüsü, Kanada; yönetişimi bir kavram olarak ya da devlet kurumları ve örgütlerinin kendi toplumları ile anlaşma sağladıkları süreçleri içeren bir düşünce yapısı olarak tanımlamaktadır. Bu doğrultuda sözleşme ve anlaşma, iktidarın nasıl kullanıldığını, kararların ne şekilde alındığını, toplumu etkileyen politikaların nasıl yapıldığını ve bu tür kararları alırken çeşitli çıkarların nasıl uyumlaştırıldığını belirlemektedir. Bu, yönetişimin sadece seçilmiş bir grup tarafından değil, aynı zamanda sivil toplum örgütlerinin, toplum temelli örgütlerin, kadınların, gençlerin, akademisyenlerin, üniversitelerin ve özel sektör örgütlerinin de katılımıyla gerçekleştiğini göstermektedir. Buna ek olarak, karar verme yetkisine sahip olmayan çeşitli dış aktörler de yönetişimi etkileyebilmektedir. Bu aktörler politik partileri, geleneksel liderleri ve medyayı içermektedir.

Yönetişim ayrıca hükümetin uzun vadede ülkenin gelişmesini engelleyen sorunlarına çözüm aramasına izin vererek halkın katılımına yönelik yeni yollar açmaktadır. Yönetişim, toplumun ve vatandaşların taleplerini ifade ettiği, haklarını ve sorumluluklarını bir yurttaş olarak kullandığı mekanizmayı ve süreci uzlaştırmaktadır.

Yönetişimin en önemli özelliklerden biri, geniş katılım ve eşitlik, şeffaflık ve hesap verebilirlik çerçevesinde çevrenin ilkelerini takdir eden bir sistem olması, böylece toplum ve hükümet kurumlarının güncel sorunları tartışabilmeleridir. Yönetişim, örneğin, toplumun bu ilkeleri sağlamada etkin bir rol oynamasını sağlamaktadır. Yönetişim ayrıca, hükümete hukukun üstünlüğünü uygulama ve kamu hizmetlerini sunma yeteneği veren bir dizi ilke olarak tanımlanmaktadır. İyi yönetişimi uygulayan bir hükümet görevini, etkili ve hesap verebilir, özellikle azınlık ve kadınlar başta olmak üzere tüm insanları adil bir şekilde temsil edecek ve hükümet kurumlarının toplum ve devlet arasındaki meşru ilişkiden sorumlu yapılarını oluşturacak şekilde gerçekleştirilmesini sağlayacak bir yönetim olarak görülebilir (Halfani, 1998).

Yönetişim, 2000 yılında Binyıl Kalkınma Hedefleri zirvesinde Birleşmiş Milletler (BM) tarafından varılan uzlaşmalardan biri olması nedeniyle de önemlidir. Zirveye ve Birleşmiş Milletler genel kuruluna katılan dünya liderleri, binyıl kalkınma hedefleri doğrultusunda demokrasinin ve iyi yönetişimin birincil öncelik olduğunu kabul etmişlerdir. Bu, kalkınma stratejisine dahil edilmesi gereken önemli bir unsur olarak kabul edilen yönetişimin, merkezi bir aşamada olduğunu göstermektedir (Abdellatif, 2003).

Yönetişim, aynı zamanda, karar alma sürecine, hukukun üstünlüğüne, hesap verebilirliğe ve şeffaflığa katılımın önemini kavramak ve gerçekleştirmek için, kalkınmaya ve ülke halkının yönetim altında eşit haklara sahip olmasını sağlamak için kurumsal sistemden moderne giden yolları da gerektirmektedir. Yönetişim aşağıdaki önemli konuları kapsamaktadır (Toksöz, 2008:18).

- Yönetişim, kamu kurumlarını vatandaşlara daha yakınlaştırır.
- Yönetişim, hükümetler, özel sektör, sivil toplum ve uluslararası örgütler arasındaki ilişkileri güçlendirir.
- Yönetişim, parlamento ve yargı çerçevelerini geliştirir.
- Yönetişim, kamu kurumlarını daha etkili ve verimli kılar.
- Yönetişim kadınların politik katılımını ve karar alma süreçlerini iyileştirir.
- Yönetişim yolsuzluk ve eşitsizliği ele alır.
- Yönetişim, ademi merkeziyetçiliği teşvik eder ve demokrasiyi geliştirir.
- Yönetişim, halkın katılımını güçlendirir.
- Yönetişim, demokrasiyi güçlendirir.
- Yönetişim, politik ve ekonomik riskleri yönetir.
- Yönetişim, yasa ve yönetmelikle uyumludur
- Yönetişim, hem özel hem de kamu sektörü politikalarının ve programlarının iyi ve verimli çalışmasını sağlar.
- Yönetişim, karar alma süreçlerinin herkese açık ve anlaşılabilir olmasını sağlar.
- Yönetişim, kamu kurumlarının meşruiyetini geliştirir.
- Yönetişim, vatandaşlar ve hükümet arasındaki güvenin temelidir.
- Yönetişim, kalkınma sonucu için önemlidir.
- Yönetişim, iyi kamu hizmeti sunumu sağlar.
- Yönetişim, sürdürülebilir kalkınmanın sağlanmasının en önemli yolu olan şeffaflık, hesap verebilirlik, katılım ve hukukun üstünlüğü hakkındadır.

## 2.4. İyi Yönetişim

İyi yönetim fikri nispeten yenidir. Dünya bankası grubunun, Sahra-altı Afrika ülkelerinde yönetim krizini rapor ettiği 1980’lerde dünya tartışmasında ortaya çıkmıştır. Dünya Bankası’ndan alınan rapor, kurumsal krize dikkat çekerek, iyi yönetim kavramını önermiş ve bu kurumsal krizlerden, ülke kaynaklarını yönetmede etkili ve verimli bir yol olarak yönetebilen yönetim sistemi oluşturmak için önemli bir ayrımı temsil etmeyi önermiştir (Talvitie, 1994).

Yönetişim tartışması gitgide normatif ve kuralcı olmuştur, bu nedenle de “iyi yönetim” denilen küresel araştırmaya geçilmiştir. Soğuk Savaşın sona ermesiyle birlikte, ulusal alanda, bir ülkenin siyasi ve ekonomik yönetim sisteminin uluslararası platformdaki kalitesini sorgulamak siyasal açıdan daha doğru hale geldiğinde, mutlak ve münhasır egemenliğin geçmesine tanık olunmuştur (Weiss, 2000: 796-806). Dolayısıyla, yönetim faaliyetlerinin yaygınlaşması “seslerin korusu” olarak nitelendirilen hükümetleri “demokratik temsil, hesap verebilirlik ve şeffaflığın yüksek standartlarına dikkat etmeye” yönlendirmiştir (Woods, 1999: 39).

Bu nedenle, Dünya Bankası’na göre, iyi yönetim profesyonel ahlâkla dolu bir bürokrasi; hükümetin yürütme organı eylemlerinden sorumlu tutulduğu, öngörülebilir, açık ve aydınlanmış politika oluşturma süreçleri, kamu işlerine katılan güçlü bir sivil toplum ve herkesin hukukun üstünlüğü altında davranması şeklinde özetlenebilir (Talvitie, 1994).

İyi yönetişimin yeni kamu yönetimi anlayışı içerisinde giderek yayılmasıyla birlikte toplumun her kesiminin yönetim süreçlerine katılabildiği etkin bir temsil düzeni yaratılmaya çalışılmaktadır. Bu anlayış çerçevesinde kamu yönetiminde hukukun üstünlüğüne dayalı, temsil ve katılımın sağlandığı, yönetimden hesap verilebilirlik ve şeffaflık kriterlerinin netleştirilerek piyasa ekonomisinde olduğu gibi kural ve düzenlemelerin getirildiği, mal ve hizmet sunum kriterlerinin teknolojik gelişmelerle desteklendiği siyasal ve ekonomik bir düzen amaçlanmaktadır (Aktan, 2008:13).

Kurumsal dünyada, iyi yönetim genellikle “kurumsal yönetim” veya “iyi kurumsal yönetim” olarak adlandırılır; bu, özel veya halka açık şirketlerin iç ve dış paydaşlarına karşı sorumlu olan çeşitli şekillerde yönetilmesine ilişkindir (OECD, 2004: 11; Jordan, 2008:

24). Kökeni, sermaye yatırımının ilk evrelerinden kaynaklanmakta ve tek başına ürün pazarı rekabetinin kurumsal başarısızlık sorunlarını çözebileceği şüphesizliğinden ön plana çıkmaktadır (Shleifer ve Vishny, 1997: 738).

Uluslararası kurumlar, deneyimlerinden ötürü hem ulusal hem de uluslararası düzeyde (UNDP, 1997; OECD, 2004) geniş bir yelpazede iyi yönetim göstergelerinin yararlı olduğunu gösteren unsurların denetim listelerini yayınlamışlardır. Bu tür denetim listeleri, iyi yönetim için bir ölçüt olarak hizmet etmekte ve özellikle OECD ülkelerinde bulunan yönetim yapılarının ve süreçlerinin çekirdek özelliklerine yönelmektedir (Hyden ve Mease, 2004).

Hesap verebilirlik, etkinlik, etkililik, öngörülebilirlik, sağlam mali yönetim, yolsuzlukla mücadele ve şeffaflık gibi temel faktörleri içermektedir. Buna ek olarak, demokratik bir çevre iyi yönetim için temel bir arka plan değişkeni olarak görüldüğünden (Santiso, 2001) siyasete atıfta bulunduklarında katılım ve demokratikleşmeyi de içerebilmektedirler.

“İyi Yönetişim” in ilk göze çarpan modern kullanımı ekonomik alanlardadır. Dünya Bankası ve diğer uluslararası kuruluşlar sağlam ekonomi ya da iyi yönetim vurgulamışlardır (Janning, 1997). İyi ekonomik yönetim sözde “ikinci nesil reformlara” aittir, bunlar zahmetli kamu harcamalarının azaltılması; birincil sağlık yatırımları, eğitim ve sosyal güvenlik; özel sektörü, düzenleyici reformlar vasıtasıyla teşvik etmek; vergi sisteminde reform yapılması ve hükümet ve kurumsal ilişkilerde daha fazla şeffaflık ve hesap verebilirlik yaratmak (Shepherd, 2000; Woods, 1999; Philip, 1999; Kiely, 1998).

Bu kullanım, meşruiyet ve verimliliğin siyasal, idari ve ekonomik değerlerini vurgular ve bir teorisyenin sözleriyle “yeni kamu yönetimini liberal demokrasinin savunuculuğuyla evlendirir” (Rhodes 2000:57). Bu nedenle; OECD, kamu yönetimi, ticaret-devlet ilişkileri ve sosyal politika gibi kilit alanlardaki en iyi uygulamaları karşılaştırarak iyi yönetişimin yayılmasına çalışmaktadır (Kersbergen ve Waarden, 2009:65).

Leftwich (1993:611), iyi yönetişimin üç farklı yönüne değinmiştir. Bunlar;

1. Sistemsel olarak iyi yönetişim; geleneksel kamu yönetimindeki idare etmek anlamından daha kapsamlı olarak hem ulusal hem de uluslararası alanda siyasal ve ekonomik gücün daha geniş çerçevede ve daha çok aktörün katılımıyla daha esnek olarak kullanılması şeklinde tanımlamıştır.
2. Siyasi olarak iyi yönetişim; bir devletin hem denetim mekanizması olarak idari otoriteye sahip olması hem de kuvvetler ayrılığı ilkesi bünyesinde doğal bir özgürlükler sistemi şeklinde tanımlamıştır.
3. Yönetimsel olarak iyi yönetişim ise uygun politikaları belirlemek ve bu politikaları uygularken de kamu kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanmak, serbest piyasa ekonomisi çerçevesinde şeffaf ve hesap verilebilir hizmet sunmak şeklinde tanımlanmıştır.

Yönetişim başta kamu kesimi olmak üzere, özel sektör, sivil toplum kuruluşları ve gönüllüler gibi birçok aktörü kapsamaktadır. Dolayısıyla bu aktörlerin de eksik ya da yetersiz kaldığı durumlar olabilecektir. İyi yönetişim faaliyetlerinden bu eksiklikleri gidermesi beklenmektedir. Ancak bunun gerçekleştirilebilmesi için tüm aktörlerin arasındaki iletişim ve etkileşim becerilerinin artırılması gerekmektedir. Toplumun ihtiyaçlarını karşılarken gelecek nesillerin kaynaklarından ödün vermeden kalkınmanın sağlanması, sürdürülebilir kalkınmadır ve yönetişimin en önemli amaçlarından olan sürdürülebilir kalkınma da ancak bu aktörler arasındaki etkileşim becerilerinin artırılmasıyla sağlanabilir. Yani sürdürülebilir kalkınma için iyi yönetişim kapasitesinin artırılması gerekmektedir (UNDP, 1997).

Bu tanımların ortak noktası, yönetişimin kendisinden çok sonuçları üzerinde odaklanmalarıdır: Yönetişim “iyi”dir, çünkü ekonomik, sosyal ve siyasi kalkınmayı doğurur (Uçkan, 2003).

İyi yönetişim; OECD, IMF, Dünya Bankası, Birleşmiş Milletler Kalkınma Teşkilatı (UNDP) gibi uluslararası kuruluşlar tarafından az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere sosyal, ekonomik ve siyasi kalkınmanın en önemli şartı olarak önerilmektedir (Rhodes, 2000).

### 2.4.1. İyi Yönetişimin Önemi

Yönetişim fikrinden iyi yönetime geçiş, toplumun gerçek sorununu ele almanın, yönetişimin kalitesini çözümlerin ve elde etmenin yollarını açmaya başlamıştır. İyi yönetim kavramı, kamu politikaları formülasyonunda katılımcı bir yaklaşım, açık politika ve karar alma sürecini daha da ileri götürmektedir. İyi yönetim, örneğin, insanların etkili ve verimli bir hizmetten yararlanmalarına, hükümetin hesap verebilir olmasını ve şeffaflığını korumasını ve insanların yargı sistemine güvenmelerini sağlamaktadır (World Bank, 2016).

İyi yönetim kavramını göz önünde bulundurarak, iyi yönetim kavramını ve kavramsallaştırmayı tanımlarken iki geleneğin göz önüne alınması gerekmektedir. İlk gelenek, belli bir toplumda iktidar ve otorite arasındaki ilişkilerin yapılandırıldığı akademik yaklaşımı anlatmaktadır. İkinci gelenek, devletin ve sivil toplum örgütünün, açık politika süreçleri aracılığıyla iyi yönetişimin sağlanması ve desteklenmesi ve insanların karar ve politika oluşturma sürecine katılabileceği bir ortam yaratmadaki rolünü vurgulayan bağışçı toplumun yaklaşımına odaklanmaktadır.

İlk akademik gelenek yaklaşımına göre, iyi yönetişimi anlamaya yönelik genel kavram, iktidarın (otorite) barış ve kalkınmanın sağlanması amacıyla yasal hakların kullanılmasında kaynakların, hesap verebilirliğin ve açık politika oluşturma sürecini yönetimi ile ilgilidir. İkinci yaklaşım, uluslararası toplumun ve iyi yönetim prensiplerinin dikkate alınıp alınmadığını denetleyen uluslararası örgütlerin ve bu ilkelerin toplumun seviyesi ile ilgili olarak değerlendirilmesinin önemini paylaşmaktadır. Örneğin, iyi yönetişimin toplumsal düzeyde güçlendirilmesi ve geliştirilmesi, uluslararası örgütlerin aklına gelen en önemli unsurlardan birisidir.

İyi yönetim terimi, kamu hizmeti sunumunun etkili ve verimli bir şekilde sağlanması için de çok önemlidir. 21. yüzyılda insanlar eğitim, sosyal, sağlık, istihdam ve ekonomik kalkınma gibi altyapı yatırımlarını ve yönetimden insan haklarının ön plana çıkarılmasını beklemektedirler. Bu nedenle, iyi yönetişimin neyle ilgili olduğu halkın ilgisini yansıtacak ve böylece toplumun taleplerine cevap verecek kaynakları tahsis etmektir. Bu, çok önemlidir çünkü kaynak tahsisinin ulusal kalkınma gündeminin önceliklerini yansıtıp yansıtmadığı ile ilgilidir.

İkincisi ise şeffaflık ve hesap verebilirliği teşvik ederek yolsuzluk ve eşitsizlikleri azaltmaktadır. Üçüncüsü, iyi yönetim politik ve ekonomik istikrarı sağlayarak hem özel hem de kamu sektöründe iyi yönetimi ve gelişmeyi finanse etmesini ve iyileştirmesini teşvik etmektedir.

İyi yönetim, örneğin, hukukun üstünlüğü ve ülkenin anayasasına uygun olarak vatandaşların politik, sosyal ve insan haklarına saygı göstermektedir. Daha önce belirtildiği gibi, iyi yönetim, gelişimin gerçekleştirilebileceği bir ortam yaratmaktadır. İyi yönetim, toplumun yönetim sisteminin sorumlu tutulmasına izin vermektedir. İyi yönetim, insanlara etkili yönetim ve bozulmamış kamu hizmetleri sağlamak ve kamu kaynaklarından hesap verebilir ve şeffaf bir şekilde ve halkın genel refahını teşvik etmek amacıyla kullanılmaktadır.

Buna ek olarak, iyi yönetim, vatandaşların haklarını ve genel olarak kamu yararını teşvik etmek amacıyla, kamu kurumlarının işlevlerini sorumlu, şeffaf ve hesap verebilir bir şekilde yönetmenin katılımcı bir yolu olarak tanımlanmıştır. Böylece iyi yönetim, toplumun refahını ve sosyal adaletle sürdürülebilir kalkınmayı sağlamaktadır. Bu nedenle, iyi yönetim, sorumluluk, hesap verebilirlik, şeffaflık ve hukukun üstünlüğünün güçlendirilmesini ve gerçek katılımın teşvik edilmesini ve halkın halka yaklaşmasına izin vermesini içermektedir. Bu nedenle, hukukun üstünlüğünü ve halkın katılımını güçlendirmek, iyi yönetimin sağlanması için en önemli unsurlardan biri olacaktır.

İyi yönetim aynı zamanda toplumun her seviyesinde barış ve sürdürülebilir kalkınma için vazgeçilmez bir unsurdur. 21. yüzyılda artan ekonomik ve sosyal krizler, yolsuzluk, savaş ve şiddet, kötü yönetimin sonuçlarını açıkça göstermektedir. Bu nedenle, son yıllarda iyi yönetim uluslararası bir konu haline gelmiş ve uluslararası toplulukların, uluslararası örgütlerin, ulusal ve bölgesel örgütlerin ve devletlerin dikkatini çekmiştir. İyi yönetim de çok boyutludur ve tanımı ve ölçümü sorunu tartışmalıdır.

İyi yönetimin gelişmesi göz önüne alındığında, demokratik değerlere ve iyi yönetim ilkelerine sahip olan toplumları izlememiz gerekmektedir. Avrupa ülkeleri, iyi yönetim ve demokrasiyi kullanma ve sürdürülebilir barış ve hesap verebilir hükümet kurumları oluşturma konusunda uzun bir geçmişe sahiptir.

Dünya Bankası, iyi yönetişimi, bir ülkede kurumların ve otoritenin en etkili ve verimli şekilde uygulandığı ve tüm toplumun yararına, ülkenin anayasasına ve yasalarına uygun olarak hukukun üstünlüğüne saygı duyulduğu bir süreç olarak görmektedir. Buna ek olarak, iyi yönetişim, hükümet liderlerinin nasıl seçildiğini ve topluma hesap verebilir olma gücüne sahip olduklarını ve hükümetin kaynakları yönetme ve anayasalara ve hukukun üstünlüğüne saygı gösterme kapasitesine vurgu yaparak izlediklerini göstermektedir (Boyte, 2005).

#### **2.4.2. Kamuda İyi Yönetişimin Önemi**

Kamu idaresi düzeyinde iyi yönetişimin ve devlet kurumlarının halkı etkileyen politikalar üretirken, toplumun katılımını nasıl teşvik ettiğini göstermektedir. Politika oluşturma süreci, politika uygulamasının ve karar vermenin etkinliğini sağlayan hesap verebilir kamu kurumlarına bağlıdır. Özel sektör ve iş sektörü seviyesi kavramı, özel sektörün birçok yönden kamu sektöründen çok daha fazla kariyer seçeneği olduğunu savunmaktadır. Bu nedenle, iyi yönetişimin sağlanmasında ihtiyaç duyulan özel sektörlerin çok daha fazla iş sağlama işlevi bulunmaktadır. Bu nedenle, özel sektör kendi faaliyetlerinde iyi yönetişim ilkelerini uygulamamışsa; satış, pazarlama, ürün geliştirme ve ürün yönetimi faaliyetleri ülkenin kalkınmasına katma değer olmayacaktır (Toksöz, 2008).

Öte yandan, sosyal sorumluluk projeleri ve programlarına kaynak ayrılarak, özel sektör tarafından ülkenin iyi yönetişiminin iyileştirilmesini destekleyecektir. Sivil toplum düzeyi ve iyi yönetişim kavramı hayati önem taşımaktadır ve sosyal örgütlerin kendi operasyonlarında ve projelerinde iyi yönetişim ilkelerini nasıl yerine getirdiklerini göstermektedir. Sivil toplum örgütü, hem kalkınma hem de iyi yönetişim ilkelerinin sağlanmasında çok önemli bir role sahiptir. Sivil toplum örgütünün projesi ve onların liyakate dayalı sürece dayalı faaliyetleri, iyi yönetişim ilkelerinin etkinleştirilmesinde kamu kurumlarına kıyasla daha etkin ve verimli olmaktadır (Toksöz, 2008).

Bireysel düzeyde iyi yönetişim, bir ülkenin vatandaşı olarak her insanın, hizmet aldığı ve her bireyin sosyal sorumluluklarına sahip olduğu toplumsal düzeyde iyi yönetişimin gerçekleştirilmesinde önemli bir sorumluluk taşımaktadır. Mesela, her ulus, iyi yönetişimi ve bu meseleleri kamu yararına çözüme bütünlüğünü destekleyen bilgi ve beceriye sahip birçok kişiye sahip bulunmaktadır (Toksöz, 2008).

Ancak, bu sorumlulukları yerine getirirken sorumluluk, katılımcılık, temsilde adalet, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi bireysel düzeyde iyi yönetim ilkelerinin benimsenmesi, toplumun her bir bireyin ülkenin kalkınmasına katkıda bulunmasına ve sosyal refahı artırmasına katkıda bulunabilmektedir. Böylelikle, daha etkin ve sorumlu olacaklar ve muhtemelen teşvik edileceklerdir (Toksöz, 2008).

İyi yönetişimin tanımı, akademik ve bağışlayıcı topluluklarda yaygın olarak kullanılmaktadır. Babawale, iyi yönetişimi, halkın refahını teşvik etmeyi amaçlayan otoritenin politik gücünü kullanma süreci olarak tanımlamıştır. Babawale, kötü yönetişimin, hükümet kurumlarında, yolsuzluğun, kayırmamanın, politik baskının ve temel insan haklarının reddedilmesinde hesap verebilirliğin olmaması olduğunu savunmaktadır (Babawale 2007).

Örneğin Babawale, herhangi bir toplumda iyi yönetişimin niteliğini şöyle sıralayabilir; katılım, hesap verebilirlik, şeffaflık, rasyonel kararların yüksek beklentisi, devlet davranışlarında öngörülebilirlik, devlet işlemlerinde açıklık, serbest bilgi akışı, hukukun üstünlüğüne saygı, sivil özgürlüklerin korunması ve basın özgürlüğü. Dahası, iyi yönetişimin teşvik edilmesinin yalnızca iyi yönetişimin gerekliliğini ve ilkelerini yerine getirmekle kalmayıp, katılımı, hesap verebilirliği ve şeffaflığı arttıran reformları da içerdiğini belirtilmiştir. Bunun yanında, iyi yönetim, devletin kapasitesini ve yönetim performansını artırmayı amaçlayan politika ve stratejileri geliştirmeyi ve geliştirmeyi amaçlamaktadır.

İnsanlar barışçıl bir ortamda refah ve haysiyet içinde yaşayabilmeleri için insan hakları, siyasi haklar, sosyal haklar konusunda eşit bir güvenceye sahip olmayı talep etmektedir. Bu aynı zamanda vatandaşlara hükümete, hukukun üstünlüğüne ve ülkelerin yargı sistemine güvenme ve güven duymalarını sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, iyi yönetim, kamu kurumlarını yolsuzluğa karşı savaşmalarını ve kamu hizmetlerini en etkin ve verimli bir şekilde sunmaları bağlamında önemlidir (Kiely, 1998:71).

## 2.5. Dünya’da İyi Yönetişim Uygulama Alanları

Günümüzde önde gelen uluslararası kuruluşlar, kendi bünyelerinde ve ülkelerle olan ilişkilerinde iyi yönetişimin önemine vurgu yaparak bununla ilgili çalışmalar yürütmektedirler. Aşağıda söz konusu kuruluşların iyi yönetişimi ele alış tarzları ve üstlendikleri roller açıklanmaya çalışılmıştır.

### 2.5.1. Dünya Bankası

Dünya Bankası yaptığı iyi yönetişim tanımında kavrama ilişkin en geniş anlamıyla katılım, hesap verebilirlik ve hukukun üstünlüğü unsurlarına vurgu yapmış olduğu görülmektedir (Brunger, 1990). Daha sonra yapmış oldu ikinci tanımlamada ise; “Bir ülkenin ekonomik ve sosyal kaynaklarını, kalkınma amaçlı bir bakış açısıyla yönetmede iktidarın kullanılma biçimi” (Kaufmann, Kraay ve Zoido-Lobaton, 2002) olarak genişleterek kavramın teknik boyutuna dikkat çekmiştir.

Dünya Bankası’nın, 20.yy. sonlarına doğru ülkelerle yaşadığı borç krizlerini sonlandırmak ve bu tarz sorunlara kalıcı çareler getirebilmek adına iyi yönetişim kavramının geliştirilmesinde ve buna yönelik çalışmaların yapılmasında önemli katkıları olduğu söylenebilir (Bayramoğlu, 2005: 41).

Bu doğrultuda 1997 yılında yayımlanan Dünya Kalkınma Raporu’nda iyi yönetişim kavramı da yer almış ve yönetim faaliyetlerinde devletlerin rolünün değişmesi gerektiğine ayrıca da ülkelere yapılacak olan yardımlara yönelik kriterlere değinilmiştir. Bu kriterler; devlet yönetimlerinin değişim süreleri, yönetimlerin etkili politika geliştirebilme ve bunları uygularken ne kadar başarılı oldukları, yine yönetimlerin insan haklarını ne kadar dikkate aldıkları ve vatandaşlar arasındaki iletişime katkı sağlayacak faaliyetler olarak 3 grupta toplanmıştır (Santiso, 2001: 15).

1. İlk kriter; siyasi haklara yönelik olup katılım ve hesap verebilirlik unsurlarına vurgu yapmaktadır. Burada seçim sürecinde vatandaşlarla ne kadar iletişim halinde olduğuna ve seçim sonrasında da seçilenleri faaliyetlerinin denetimi yapacak olan yargı kurumlarının ve medya unsurlarının bağımsızlığına dikkat çekilmektedir.

2. İkinci kriter olan politika geliştirme süreci; yönetimin etkinliğine dikkati çekerek sunulacak hizmetlerin kalitesine, ihtiyaçları karşılayabilme yeteneğine, hizmetlerin gerçekleştirilme sürelerine, karar alma mekanizmalarının siyasi otoritenin baskısından bağımsız karar alabilmelerine, vaat edilen hizmetlerin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine vurgu yapmaktadır.
3. Üçüncü ve son kriter ise; hizmet sunulurken hukukun üstünlüğü ilkesi doğrultusunda şahsi fayda sağlamanın karşısında durularak herkesin eşit hak ve hizmetlerden yararlanmasına vurgu yapmaktadır (Santiso, 2001).

Dünya Bankası iyi yönetim kavramı aracılığıyla kamu yönetiminde verimliliğin ve etkinliğin sağlanması, kaynakların daha etkin kullanımı, serbest piyasa ekonomisinin desteklenmesi, yönetimde merkeziyetçilikten uzaklaşılması, sağlanacak hizmetlerde reforma gidilmesi ve harcama denetiminin sağlanması gibi önemli noktalara düzenleme getirmiştir (Williams ve Young, 1994: 87).

Dünya Bankası az gelişmiş ülkelerin en önemli sorununu özel sektörün gelişmesine uygun bir ortamın oluşturulmasındaki yetersizlik olarak görmekte ve bu ortamın sağlanması için yapılacak düzenlemeleri de piyasa dostu devlet kavramı ile ifade etmektedir (Kiely, 1998: 68).

### **2.5.2. Uluslararası Para Fonu (IMF)**

1996 yılında IMF Guvernörler Kurulu, “iyi yönetişimin; özellikle ekonomik kalkınmayı destekleyecek şekilde kamuda etkinliğin ve hesap verebilirliğin sağlanmasını, özellikle de yolsuzlukla mücadelede etkili politikaların yürütülerek her yönüyle desteklenmesi”ni talep etmektedir. Alınan bu kararlardan sonra iyi yönetim çalışmaları artsa da sadece ekonomik alanlarla sınırlı kalmıştır. IMF, Guvernörler Kurulu’nda alınan kararlar çerçevesinde ülkeler çapında iyi yönetişimi desteklerken kendi yönetim yapıları içerisinde de aynı şekilde iyi yönetişimi destekleyici çalışmalar yürütmektedirler. Bu doğrultuda atılan en önemli adım şeffaflık ve hesap verebilirlik kriterleri çerçevesinde ekonomik politikaların geliştirilmesi ve uluslararası alanda en iyi uygulamaların desteklenerek belli bir standardın oluşturulması olmuştur. Yine aynı şekilde finansman desteği verilen az gelişmiş ülkelere sağlanan kaynakların kullanımı ile ilgili belli standartlar getirilmektedir (IMF, 2005).

### 2.5.3. Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD)

OECD'ye göre iyi yönetim, “toplumsal ve ekonomik kalkınmayı gerçekleştirebilmek amacıyla kaynakların yönetimiyle ilişkili olarak toplumda denetimin uygulanması ve siyasal iktidarın kullanılmasıdır”. Yapılan bu tanımlama ile OECD'nin, Dünya Bankası ve IMF ile aynı paralellikte iyi yönetim anlayışları olduğu söylenebilir (OECD, 2004).

OECD, 1996 yılında yayımladığı Küreselleşme Analizi (Globalisation: What Challenges and Opportunities for Governments) isimli raporuyla birlikte iyi yönetim kavramına dair önem verdiği unsurları belirtmiştir. Söz konusu raporda üye devletlerin karar alma mekanizmaları ve iyi yönetim çerçevesinde bu mekanizmaları geliştirecek politikalar üretilmeye çalışılmıştır. 1996 yılında hazırlanan Küreselleşme Analizi raporunun ardından 1997 yılında yayımlanan Düzenleyici Reform raporu ise (The OECD Report on Regulatory Reform Synthesis) ülkelerin karar alma sürecine yöneliktir. Bu rapor ile birlikte iyi yönetim çerçevesinde karar alma süreçlerinin nasıl olması gerektiği her yönüyle netleştirilmiştir.

1996 ve 1997 yıllarında yayımlanan iki raporda da ülkelerin karşılıklı ilişkilerinde birbirlerine bağımlı oldukları ve bu ilişkilerin devam edebilmesi için de ülkelerin küreselleşen şartlara uyum sağlamaları gereği vurgulanmıştır ve 1998 yılından itibaren OECD iyi yönetimi geliştirici ve devam ettirici politikalar hazırlamaya devam etmektedir (Bayramoğlu, 2005: 65-66).

Bu doğrultuda Kamu Yönetimi Programı (PUMA) aracılığıyla kamu sektöründe yaşanan mevcut aksaklıklar tespit edilerek çözüm yolları araştırılmakta, kamu kaynaklarının etkin ve verimli kullanılması yoluna gidilerek yolsuzlukla mücadele edilmekte, daha şeffaf ve hesap verebilir yönetim yapıları kurulmaya ve güçlendirilmeye çalışılmaktadır. Ülkelerin yönetim analizleri yapılarak iyi yönetime yönelik en iyi uygulamalar değerlendirilmekte ve geri kalan ülkelere yol gösterici çalışmalarla destek olunmaktadır (Kaufmann, Kraay ve Zoido-Lobaton, 2002).

#### 2.5.4. Birleşmiş Milletler (BM)

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) iyi yönetişimin insani kalkınma ve beşerî sermaye unsurlarına değinmiştir UNDP iyi yönetişimi, “kurumların kendi menfaatlerini koruyabildikleri, vatandaşların farklılıklarını ifade edebildikleri, hak ve yükümlülüklerini yerine getirdikleri bir idari, siyasi ve ekonomik faaliyetler bütünü” olarak tanımlanmaktadır (UNDP, 1997: 5).

UNDP iyi yönetim uygulamaları ile insani gelişmenin sağlanmasının yanı sıra yoksulluğun önlenmesi ve ekonominin canlanmasına da katkı sağlanacağını vurgulamaktadır. Çünkü yoksulluğun önlenmesi için gerekli olanın sadece milli gelir artışı olmadığı belirtilmektedir. Bununla birlikte aynı zamanda demokrasinin temel unsurları olan katılım, hesap verebilirlik, şeffaflık, kaynak kullanımında etkinlik, verimlilik artışı ve hukukun üstünlüğünün de birlikte sağlanması gerekmektedir (Work, 2001).

Bu anlamda UNDP, Dünya Bankası ile aynı yönde kararlar alarak, iyi yönetişimin her şeyden önce katılımcı, şeffaf, hesap verebilir, etkin olması ve hukukun üstünlüğünün geliştirmesine de değinmektedir (Work, 2001).

#### 2.5.5. Avrupa Birliği (AB)

1 Aralık 1993’de Maastricht Antlaşması ile doğan AB dünyada başka eşi olmayan bir siyasi yönetim ve bölgesel bütünleşme modelidir. AB’nin son yirmi yıl içerisindeki en önemli odak noktalarından biri âdemi merkezileşmenin teşvik edilmesi ve böylelikle iyi yönetişim anlayışının yönetimin bütün düzeylerinde yaygın hale getirilmesidir (Bayramoğlu, 2005:76).

AB’nin iyi yönetim kavramı için attığı somut adımların en önemlilerinden biri, Avrupa Birliği Komisyonu’nun 2001 yılında yayımlamış olduğu Avrupa Yönetişimi Beyaz Kitap (European Governance A White Paper) isimli belgedir. Bu belgede yönetim kavramı “Avrupa düzeyinde yetkilerin uygulanması noktasında şeffaflık, katılım, hesap verebilirlik, temsilde adalet ve hukukun üstünlüğü ilkeleri kapsamında belirlenmiş olan kurallar, süreçler ve davranışlar” olarak tanımlanmıştır (European Governance, 2001:8).

Tanımdan da anlaşılacağı gibi belgede iyi yönetişimin beş ilkesi üzerinde durulmuştur. Bunlar; şeffaflık, katılım, hesap verebilirlik, temsilde adalet ve hukukun üstünlüğü ilkeleridir. Bu ilkelerin AB'ye üye olan ülkelerin küresel, ulusal, bölgesel ve yerel olmak üzere yönetimin bütün seviyelerine uygulanması kararı alınmıştır (European Governance, 2001: 10).

Belgede ayrıca dört stratejik amaç ortaya konulmuştur. Bunlardan ilki yeni Avrupa yönetişim türlerini ortaya koymak, ikincisi Avrupa kıtasını istikrara kavuşturmak ve kıtayı dünyada ön plana çıkarmak, üçüncüsü yeni bir ekonomik ve sosyal gündem belirlemek ve dördüncüsü herkes için daha iyi bir yaşam kalitesi sağlamaktır (European Governance, 2001: 1).

## **2.6. İyi Yönetişim ve Spor Yönetimi**

Bir ülkedeki sivil, ekonomik, kültürel, siyasal ve sosyal hakların sağlanması iyi yönetişim uygulamalarıyla yakından ilişkilidir. Bu bağlamda iyi yönetişim temel insan haklarıyla da paralellik göstermektedir. Bu nedenle, spor alanında da iyi yönetişim uygulamalarının etkisi göz ardı edilemez. Nitekim spor bütün toplumlarda önemli bir yer tutmaktadır.

Bu açıdan, sporda iyi yönetişim bireylerin kişisel gelişimlerine, sosyal uyumlarına ve temel haklarına pozitif etkiler sağlayacağından günümüz spor örgütlerinin yapılanmasında bir ön koşul olarak ortaya çıkmaktadır.

Kamu yönetimleri ekonomik büyüme yaratmak, toplumsal entegrasyonu sağlamak ve ulusal kimlik geliştirmek gibi beklentilerin yanı sıra spora katılımı arttırmak beklentisine de sahiptirler (Rittel ve Webber, 1973).

Sporun 1930'lara kadar olan refah kaygılarına rağmen, sporun batı devlet bürokrasisinde yerleşik hale gelmesi son yirmi yılda gerçekleşmiştir (Houlihan, 2005). Elit seviyede sporun ticarileştirilmesinde bir dönüşüm meydana gelmiş, spor etkinlikleri milyonlarca kişi tarafından izlenmeye başlamış, sponsorluk ve sergi faaliyetleriyle önemli gelir artışları elde edilmeye başlanmıştır (European Commission, 2013).

Medyada spora olan ilginin artması ve yeni ortaya çıkan sosyal medya ağlar ile birlikte, sporun her zamankinden daha büyük ve daha hızlı bir inceleme ve kamuoyuna açık olması anlamına gelmektedir. Gün geçtikçe giderek artan sayıda kişi her seviyede ve farklı kapasitelerde spora katılmak istemektedir. Bu durum, ulusal hükümetlerin spor konularında ve spor organlarının kamu finansmanına uygun olup olmadığının doğrulanması da dahil olmak üzere spor organlarının faaliyetlerine daha fazla ilgi ve müdahalesine yol açmaktadır (European Commission, 2013).

Hums ve Maclean (2004: 5) sporun yönetilmesini, “organizasyonun misyonunu, üyeliğini, uygunluğunu ve düzenleyici unsurunu belirlemek için politika oluşturma da dahil olmak üzere uygun yerel, ulusal veya uluslararası kapsam dahilindeki spor organizasyonlarında yetkinin uygulanması” olarak tanımlamıştır. Hoye ve Cuskelly (2003: 9) ise, spor yönetişimini, bir spor organizasyonunun stratejik amaç ve yönünün gelişmesi ve bu hedefler doğrultusunda performansının izlenmesi ve yönetim kurulunun üyelerin yine bu hedefler doğrultusunda çalışmasını sağlamak için kullanılan yapı ve süreç olarak tanımlamıştır.

Bu tanımlar dört kavramı kapsamaktadır; güç, yön, kontrol ve düzenleme. Spor organizasyonlarının yönetişimi, spor organizasyonlarında belirli kişilere, aksi halde yapmayacakları bir şey yapma gücü ve yetkisini vermeyi içerirken, aynı zamanda spor organizasyonlarına, hedeflerine ulaşmak için tasarlanmış bir yön veya strateji vermeyi de içermektedir. Kontrol fonksiyonu, spor yönetişiminin üçüncü fonksiyonudur. Bu fonksiyon çerçevesinde gerçekleştirilen spor organizasyonları, faaliyetlerin, kuruluşların menfaatleri ile uyumlu olmasını ve spor organizasyonlarının mutabık kalınan bir yöne doğru hareket etmesini sağlamak için kontrol edilmelidir. Son fonksiyon olan düzenleme ise; yöneticilerin takip etmesi gereken kurallar ve yönergeler ile politika oluşturma sürecini içermektedir (Ferkins, Shilbury ve McDonald, 2005; Hoye ve Cuskelly, 2003; Slack ve Parent, 2006).

Yönetişim, bir spor organizasyonunu yönetmek için kritik bir bileşendir çünkü spor organizasyonlarının performansı politika ve yöneliş konularıyla ilgilidir. Çağdaş spor organizasyonları, halktan, organizasyon üyelerinden ve hükümetten bir dizi performans baskısı ile karşı karşıya bulunmaktadır. Artan baskılar arasında artan gelir üretimi, daha yüksek üyelik sayıları ve daha kaliteli hizmet sunumunu sağlarken, aynı zamanda dünya şampiyonu sporcular veya takımlar oluşmasını da teşvik etmektedir (Ferkins, Shilbury ve McDonald, 2005; Hoye, 2006; Hoye ve Auld, 2001).

Bu kavramlar, spor yönetişiminin; spor organizasyonlarının ve katılımcılarının faydaları için sonuçlar sağlamaya çalışmasını ve bu sonuçların elde edilmesinde kullanılan araçların etkili bir şekilde izlenmesini sağlamayı amaçladığını göstermektedir (Hoye ve Cuskelly, 2007). Yönetişim, spor organizasyonlarını yönetmenin kritik bir bileşenidir; örgütsel faaliyetlerin en iyi nasıl izleneceği, organizasyonlara fayda sağlanması ve kuruluşun yönlendirilmesi, organizasyonel sürdürülebilirlik için kritik önem taşımaktadır. Bir spor organizasyonunda, yönetişim kapsamında yönetim kurulu genel olarak stratejiler oluşturmak ya da onaylamak, stratejileri gerçekleştirmek için yürütülen faaliyetleri izlemek ve kuralların ihlal edilmesi durumunda cezalandırmak için bulunmaktadır. Yönetim kurulu, yönetişim sisteminde önemli bir rol oynamaktadır, çünkü yönetim kurulu tarafından alınan kararlar tüm organizasyonu etkileyebilmektedir (Yeh ve Taylor, 2008).

Bir yönetişim sisteminde kurumsal yönetim mekanizması olarak kritik bir mekanizma olan yönetim kurulunun ana sorumluluğu; kuruluşun faaliyetlerinin üyelerin ve toplumun yararına olacağından emin olunmasıdır. Bir hiyerarşi yönetiminin en üst kısmında yer alan gönüllü yönetim kurulu, spor organizasyonlarında en yaygın yönetişim yapısıdır (Kikulis, 2000). İyi kurumsal yönetişim, spor organizasyonlarının mevcut ve gelecekte uygulanabilir ve etkili olmasını garanti eder (Australian Sports Commission, 2005).

Küreselleşme ile birlikte sınır ötesi faaliyetlerin artması, uluslararası federasyonların düzenlemelerine uyma ihtiyacı ve belirsiz bir hukuki çerçeve içinde faaliyet göstermesi Avrupa'daki tüm spor hareketlerine meydan okumuştur. Özellikle, giderek daha karmaşıklaşmakta olan ulusal yasalara mı yoksa AB yasalarına mı uyulacağı konusu, spor adına düzenleyici politikalar geliştirilmesini ve uygulanmasını daha da zorlaştırmaktadır. Sporun paydaşları arasında, spor yönetim organlarının gelecekteki politika yapma faaliyetlerine katılmak, görüşlerini duyurmak ve bunları söz konusu organların kararlarına uygun şekilde yansıtmak için artık büyük bir beklenti bulunmaktadır.

Avrupa'da demografik ve toplumsal değişimleri gerçekleştirmek, mevcut kapsayıcı politikaların, çeşitlilik stratejilerinin ve tüm gruplar arasındaki temsil seviyelerinin uygun olup olmadıklarını ve genel olarak katılımcıları ve toplumu yansıtmayı yansıtmadığını dikkate almak için spor organlarına gereksinim duyulmaktadır (European Commission, 2013).

Uygun bir yönetim sistemi kurulduğunda, örgütsel faaliyetler spor organizasyonlarına, üyelerine ve topluma yarar sağlamak için de kullanılabilir (Hoye, 2006; Mason, Thibault and Misener, 2006). Spor organizasyonlarını kontrol etmek ve izlemek için uygun bir yönetime sahip olamamanız, sponsorluk anlaşmalarının geri çekilmesine, üyelik sayısının ve katılımın azalmasına ve dış kurumlardan muhtemel müdahaleye neden olabilir (Sport UK, 2004).

Avrupa Komisyonu Uzman Grubu Haziran 2012’de sporda iyi yönetim uygulamalarının temel nedenlerini şu şekilde sıralamıştır:

- İyi yönetim stratejik düşünme ve yön belirleme başarısı için esastır
- Spor örgütlenmesi kompleks bir süreçtir ve liderlerden talepler bu açıdan önemlidir
- Zaman yönetimi ancak güçlü bir yönetim tarafından sağlanabilir
- Spor örgütleri kendi üyelerine ve paydaşlarına hesap verebilir olmalıdır
- Spor örgütleri toplum tarafından güvenilir olarak algılanmalıdır
- Spor örgütleri için finans sağlayıcılar/bağışçılar hesap sorabilir olmak istemektedirler
- Sporla ilişkili toplum kesimlerinin hem spor örgütlerinden hem de liderlerinden yüksek beklentileri vardır.

## 2.7. Sporda iyi Yönetişime İlişkin Temel İlkeler

Sporun bütünlüğü, diğerlerinin yanı sıra son yıllarda spor bahislerinin büyümesine bağlı olarak ciddi meydan okumalara maruz kalmıştır. Avrupa’da ve sonrasında çeşitli bölgelerde, çeşitli spor dallarında yolsuzluk ve diğer suç faaliyetleri ortaya çıkmıştır. Bu gibi faaliyetler, sporun şike ve diğer yolsuzluklarla mücadele için zayıf olduğunu vurgulamıştır. Spor organları, tek başına spor bütünlüğüne yönelik tehditler ve zorluklarla başa çıkamaz hale geldiklerinden düzenleyici kurumların, ulusal hükümetlerin ve kolluk kuvvetlerinin ek güçleri ve soruşturma yetkisine sahip olması, spor organları tarafından, şike ve diğer yolsuzluk faaliyetlerinin tehditleriyle mücadele etmesine ve bahis operatörleri gibi alanlarda yapılan uygun yapılandırılmış ilişkilere ihtiyaç duyulmaktadır. Giderek artan bir şekilde, spor organları birtakım alanlarda hükümetlerle, Avrupa kurumlarıyla ve diğer devlet kurumlarıyla ortaklıklar kurmaya, diyaloga girmeye ve iş birliği yapmaya çalışmalı ve bu

tür kamu otoriteleri, asgari iyi yönetim standartlarına bağlanmak için daha eğilimli olmalıdırlar (European Commission, 2013).

Sporun somut değerleri nedeniyle, pek çok AB Üye Devletindeki ve AB düzeyindeki spor organları önemli miktarda kamu finansmanı almakta ve bu fonların kullanımı ile ilgili olarak, iyi yönetim ilkelerinin uygulanması önemli bir rol oynamaktadır. Spor organları için iyi yönetim bağlamında iyi uygulamaların belirlenmesinde, pragmatik, esnek ve orantılı olmak önemlidir. Birçok farklı spor organı, kendi bağlamında iyi yönetim konularını düşünmüşlerdir. Bununla birlikte, Avrupa Komisyonu tarafından oluşturulan iyi yönetim Uzman Grubu tarafından kategorize edilen, spor organizasyonlarında iyi yönetim çalışmaları tüm spor hareketini kapsayan üst düzey prensipleri özetlemek, profesyonel ve amatör spor yapmak, ekip sporları ve bireysel disiplinleri benimsemek, büyük ve küçük spor organlarına yardımcı olmak ve gönüllülerin spora katılımlarını sağlamayı amaçlamalıdır.

6 Haziran 2012’de düzenlenen İyi Yönetişim Uzman Grubu’nun üçüncü toplantısında, Grup üyeleri ve gözlemcileri, mevcut ulusal kuralları ve kanunları sunan bir belge temelinde sporda iyi yönetim ilkeleri konusunu tartışmışlardır. AB Üye Devletleri’nde katılımcılar, iyi yönetime ilişkin bazı kapsamlı ilkelerin yönetim tarafından belirlenebileceğini; ancak katma değer sağlayabilmek adına, spor yapılarında mevcut olan geniş farkları dikkate alarak esnekliği korumak ve pragmatik bir yaklaşıma sahip olmak için tavsiyelere odaklanmak gerektiğini belirtmişlerdir.

Grup, iyi yönetim ilkelerinin spor yönetim organlarının yapılarına ve kültürüne sıkı sıkıya adapte edilmesiyle, bireylerin spor yapma imkânlarının yeniden sağlanmasına yardımcı olacağına ve gelecek nesillerin keyif alması için sporun bütünlüğünün korunmasını sağlayacağını savunmaktadır.

Sporda reform süreci zorlu bir konudur. Spor örgütleri reformları uygulamıyorsa, sadece itibarlarını değil, aynı zamanda en değerli gelir kaynakları da kaybedebilirler. Tersine, iyi yönetim ilkelerini örgüt içinde benimsemek, spor organlarının yeni gelirler elde etmesi için yeni fırsatlar yaratabilir.

İyi yönetim ilkelerini uygulayarak spor organizasyonları, doping, spor karşılaşmalarının manipülasyonu ve diğer yolsuzluk ve suçla mücadelede daha güvenilir ortaklıklar kurabileceklerdir.

İyi yönetim ilkeleri uygulandığında, spor organları, modern sporun karşılaştığı risklerle başa çıkmak ve daha etkili spor politikaları ve yönetmelikleri üretmek için daha verimli çalışmalar üretebileceklerdir. Aynı zamanda, spor ve toplum için, eşitlik, sosyal yaşam ve fiziksel aktivite yoluyla halk sağlığı gibi ortak ilgi alanlarında daha etkin politikalar yürütebileceklerdir.

Bununla birlikte, basit uyum, spor organizasyonlarının yönetiminde gerçek değişikliği sağlamak için yeterli değildir. Bu, tüzük güncellenmekten başka bir şey değildir. Bu liderlik ve doğru becerileri ve bütünlüğü olan, kültürde bir değişiklik içeren, net bir iletişim stratejisi ile desteklenen ve uyum sürecini ölçmek ve gerektiğinde ayarlamak için sürekli izleme olanaklarıyla ilgilidir.

AB'nin, koordine edilmiş bir yaklaşımın sağlanmasının yanı sıra en iyi uygulamaların paylaşımını sağlamada önemli bir rol oynaması, ayrıca; bölgesel ve uluslararası spor organizasyonları ile yönetim organları ve diğer ilgili paydaşlar ile diyalog kurmak için de yer alması gerekmektedir.

Uzman grup, iyi yönetişimin hükümetler ve spor paydaşları için en önemli öncelikler arasında yer aldığına inanmaktadır. Grup, bazı ilerlemeler kaydedilmesine rağmen sporda iyi yönetim ilkelerinin nasıl uygulanmakta olduğunu ve desteklendiğini sürekli olarak izlemeyi talep etmektedir. İyi yönetim ilkelerinin ortaya çıkan sorunlarla yüzleşmek için gelişmeye devam etmesi gerektiği kabul edilmektedir. Bununla birlikte, ulusal, bölgesel ya da uluslararası düzeyde çeşitli iyi yönetim girişimlerinin uygun şekilde koordine edilmesi önerilmektedir (European Commission, 2016).

Buna ek olarak AB kurumları, AB düzeyinde kabul edilen iyi yönetim ilkelerinin tüm Üye Devletlerde tanınması ve uygulanmasının sağlanmasında rol oynamaktadır. AB ayrıca, spor alanında iyi yönetim ilkelerinin hem spor organları hem de üçüncü ülke kamu yetkilileri ile sınırlarının ötesinde tanıtımını kolaylaştırabilir.

Aşağıdaki iyi yönetim standartları, spora yönelik tüm spesifik organizasyonlar için geçerlidir. Bununla birlikte, profesyonel elit sporun ekonomik ve sosyal rolünden dolayı yüksek standartlar beklenmektedir. Spor, ırkçılık ve şiddete karşı mücadele, sürdürülebilir kalkınma, ayrımcılıkla mücadele ve çocukların ve gençlerin korunmasına kadar uzanan geniş toplumsal beklentilerin kaynağı konumundadır. Spor organizasyonları, sportif bir bağlamda ortaya çıktıklarında toplumsal zorlukların üstesinden gelmeye katkıda bulunabilmek için aşağıdaki açıklamaları yer alan iyi yönetim ilkelerini yerine getirirken toplumsal rollerini yerine getirmek için daha donanımlı pozisyonda olacaklardır (European Commission, 2013).

### **2.7.1. Katılım**

Avrupa Birliği'nin yürütme organı olan Avrupa Komisyon tarafından yayımlanan Beyaz Kitap adlı belgeye göre yönetim en önemli unsurlarından olan katılımcılık ilkesi, karar alma süreçlerinden politika uygulama aşamalarına kadar geçen sürecin etkin, verimli ve daha interaktif olmasını sağlayan bir unsur olarak tanımlanmıştır (CEC, 2007).

İyi yönetişimin katılımcılık ilkesinin uygulanabilmesi için, gerekli olan 3 temel unsur bulunmaktadır. Bunlar; vatandaşların karar alma süreçlerine doğrudan dahil edilmesini sağlayarak sivil toplumu güçlendiren bir devlet yönetimi; sivil toplum kuruluşları ve vatandaşların taleplerini devlete iletebilmesini sağlayan yeterli bilgi akışı ve devletin bu talepleri alarak gerekli sorumlulukları dağıtabileceği bir aktarım mekanizmasının bulunmasıdır (De Asis ve Alfaro, 2001:9).

Hükümetler açısından bakıldığında, sivil toplumu etkili bir şekilde kullanmak, belirli bir konuda çalışan kuruluşların sayısı ve çeşitliliği nedeniyle genellikle zor olabilmektedir. Sınırlı zaman ve kaynak, danışılan organizasyonların sayısını kısıtlayabilmektedir. Sivil toplum örgütleri ile belirli bir konuda iş birliği yapıldığında ve bu nedenle daha büyük, daha temsilci bir sese sahip olduklarında, hükümetin onları politika sürecine dahil etme ihtimali de yüksek olacaktır. Başarılı bir iş birliği sürecinin belirleyici özelliği yapılan çalışmaların hem sivil toplum hem de hükümetler gözünde meşru sayıldığı, farklı görüşlerin dile getirebilmesidir. İş birliği sürecine katkı sağlayarak katılım ilkesini geliştirmek için resmi ve gayri resmi forumlar, mekanizmalar oluşturularak toplumun her kesiminin temsil edilmesini sağlayan bir yaklaşım sergilenmelidir (Edgar, Marshall ve Bassett, 2006).

Böylece, kararların merkezi yönetimden ziyade halka daha yakın birimler tarafından alınması ve süreçte söz sahibi olmaları sağlanmış olmaktadır. Katılımcılık ilkesi ile vatandaşların daha aktif ve etkin bir konuma geldiği, devletin de vatandaşların taleplerini öğrenip bu doğrultuda hizmet sunumuna yönelmeleri sağlanmış olmaktadır (Göküş, 2010: 599-600).

İyi yönetim, demokrasinin bu tür katılım, sivil topluma açılma, insanlık sivil ve mülkiyet haklarına saygı unsurlarının yanı sıra barışçıl çatışma yönetimi gibi temel unsurların çoğunu da kapsamaktadır. Demokrasi ile ortaklaşa olarak, iyi yönetim karar alma, uygulama ve izleme süreçleri ile merkeziyetçiliğini geliştirirken, aynı zamanda sivil toplumun, özel sektörün ve diğer kilit paydaşların güçlenmesini teşvik etmektedir (Agere, 2000: 7).

Aynı şekilde sporda iyi yönetim uygulamalarında ilgili paydaşların temsil edilmesinde kapsayıcılık, tabandan spor organizasyonlarının geniş bir yelpazede grupların karar alma süreçlerine dahil olmasını sağlamaları anlamına gelmektedir. Bu, yetersiz temsil edilen grupların kararlara katılımını, bu grupların faaliyetlere girmesini ve dış paydaşların karar alma süreçlerine dahil edilmesini içerirken, yetersiz temsil edilen grupları tanımlanabilmesi ve katılımları için yollar oluşturabilmektedir (ISCA, 2011).

### **2.7.2. Hesap Verebilirlik**

İyi yönetimin temel ilkelerinden biri olan hesap verebilirlik sadece kamunun değil, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının da diğer kuruluşlara karşı incelenebilir ve hesap verebilir olması anlamına gelmektedir. Hesap verebilirlik; şeffaflık ve hukukun üstünlüğünün bir gereği olarak uygulanması zorunlu olan bir ilkedir (Yıldırım, 2004:233).

Bovens (2008) hesap verebilirliği, yapılan faaliyetin açıklanması ve teyit edilmesi, yönetim birimlerinin üzerine düşen sorumlulukları yerine getirip getirmediğinin denetlenmesi olarak tanımlamıştır.

İyi yönetimde hesap verebilirlik demokrasilerde mutlaka bulunması gereken temel unsurların başında gelmektedir. Bu yüzden gelişmiş ülkelerde demokratik yönetimle birlikte toplum devletten daha hesap sorabilir konumdayken, devlet de yaptıklarından dolayı sorumluluk taşır konumda bulunmaktadır (Taner, 2012:35).

İyi yönetişimde etkili hesap verebilirlik için ilk olarak yönetim organları ve çalışanların rollerinin açıkça tanımlanması gerekirken sonrasında ise; yönetim organlarının planlamaları ve faaliyetleri aracılığıyla bu sorumlulukları üstlenmeleri gerekmektedir (Lockwood, 2010).

Sporda iyi yönetişim uygulamalarında da aynı şekilde yönetim organları, verilen yetkilerin, ilgili organın amaç ve işlevleriyle uygun ve tutarlı bir şekilde kullanılmasını sağlamak için, çeşitli karar organları için açık iç kontroller, raporlama gereksinimleri, veri koruma politikaları ve mali yönetim stratejileri gibi denetim seviyeleri ve hesap verebilirlik seviyelerini yasal olarak uygulanabilir biçimde biçimlendirilmesini sağlamalıdır. Mali bilgiler (yürürlükteki kanunlara uygun olarak üretilmiş ve uygun denetim standartlarına tabi tutulmuş); üyelere, menfaat sahiplerine ve halka mümkün olduğunca ulaştırılmalı, tüm bu finansal bilgiler açıkça sunulmalı ve tercihen spor organının faaliyetlerinin yıllık raporunun bir parçasını oluşturmalıdır. Eğer spor organı üye ve/veya menfaat sahipleri için mali dağıtımlar yapıyorsa bu dağıtımlar belgelenmeli ve uygun şartlara tabi tutulmalıdır (European Commission, 2013).

Spor organizasyonları sadece finansal raporlama prosedürleri aracılığıyla finansal yatırımcılara değil, yatırımın materyalden çok duygusal olduğu durumlarda dahi, sporcular, antrenörler, ebeveynler, taraftarlar, sponsorlar ve diğer kaynaklara ve organizasyona yatırım yapan kişilere karşı da sorumludurlar (Chappelet ve Mrkonjic, 2013).

### **2.7.3. Şeffaflık**

Günümüz iletişim çağının kazanımlarıyla birlikte bilgiye erişimin kolaylaşması ve eğitim seviyesinde yaşanan artışla vatandaşların talep ve beklentilerinde de değişiklikler meydana gelmiş dolayısıyla yönetimlerden yapılması beklenen faaliyetler farklı bir boyut kazanmıştır. Yönetim kademelerinden beklentilerin gittikçe artması onları daha şeffaf ve bilgiye erişimi kolaylaştıran bir yapı oluşturmalarını zorunlu kılmaktadır (Köseoğlu, Yurttaş ve Selek, 2005:152).

Demokrasinin en temel unsurlarından biri olan bilgi edinme hakkı yönetişimin şeffaflık ilkesinin dayanağını oluşturmaktadır. Şeffaflık ilkesi bilgi edinme hakkını zorunlu bir unsur olarak görerek yönetimin topluma karşı olan bir nev'i sorumluluğu şeklinde tanımlamaktadır (Yıldırım, 2004: 223).

Şeffaflık, paydaşların etik kuralları temel alan ve onları ilgilendiren konularda bilgi alma hakkını dikkate alan bir gerekliliktir. Genel olarak, alınan kararların menfaat sahipleri tarafından erişilebilir olması gerekmektedir. Şeffaflık ilkesi ile menfaat sahipleri, örneğin bir kararın, bir birey veya bir organa verilen yetkiye göre çoğunluk oyu veya oy birliği gibi prosedürlerin yanı sıra, uzman görüşü, mesleki yargılama gibi resmi karar verme araçlarını kullanarak mı verildiğini öğrenebilirken ayrıca paydaşlara belirli bir kararın nedenini ve neden belirli bir eylem planının seçildiğini anlamalarını sağlayan bilgi sağlamaktadır.

Yönetişim yetkilileri, yıllık faaliyet planlarını, yönetim planı hedeflerinin gerçekleşme oranını, yönetim ve yönetim etkinliği değerlendirmelerini performans raporlaması benzeri mekanizmalarla düzenli olarak kamuoyuna açıklamalıdır. Performans raporları şeffaflık ilkesine bir temel oluşturmaktadır (Lockwood, 2010). Özellikle kaynak tahsisinde, prosedürlerde ve karar vermede şeffaflık spor gibi bir kamu malının yükümlülüğünü taşıyan kuruluşlar, adil ve tutarlı bir şekilde davranmakla kalmayıp aynı zamanda da mümkün olduğunca kamusal incelemeye açık olmalıdır (Chappelet ve Mrkonjic, 2013).

#### **2.7.4. Temsilde Adalet**

Spor organları, danışma ve/veya karar alma sürecine katılmak için paydaşların yerine getirmesi gereken asgari temsil ve demokratik standartlar oluşturmalıdır.

Sosyal paydaşlar arasındaki emek ilişkilerinin tanımına zarar vermeden, ilgili sporcunun genel hedeflerini ve vizyonunu desteklediklerini teyit eden ilgili paydaşlardan bir taahhüt de aranmalı ve sosyal diyalog yoluyla kararlar alınmalı ve genel olarak sporun menfaati için hareket edilmelidir.

Üyelerin, paydaşların ve katılımcıların istişare süreçleri ve karar verme süreçleri üzerindeki rolü konusunda netlik önemlidir. Rollerin resmileştirilmesi hesap verebilirliği artırır ve güçlerini aşan herhangi bir partinin olası kararlarının en aza indirgenmesine, temel kararlar için istişarede bulunulmasına, kaynakların çoğaltılmasına ve/veya dengesiz politika veya karar verme ile ilişkili gerginliklerin oluşmasına yardımcı olmalıdır.

Spor organlarının ve paydaşlarının ilgili rolleri, sorumlulukları ve hedefleri, tüzükleri dahilinde topluca kabul edilmeli ve kodlanmalıdır.

Bu şekilde, bir spor organı, ilgili spor dalında kabul gören ve buna uyma ihtimalinin daha yüksek olduğu, adil, güvenilir, uygun ve orantılı spor politikası ve düzenlemesi üretmek konusunda daha fazla güvene sahip olabilir (European Commission, 2013).

İlgili paydaşların temsil edilmesinde kapsayıcılık, tabandan spor organizasyonlarının geniş bir yelpazede grupların karar alma süreçlerine dahil olmasını sağlamaları anlamına gelir. Bu, yetersiz temsil edilen grupların kararlara katılımını, bu grupların faaliyetlere girmesini ve dış paydaşların karar alma süreçlerine dahil edilmesini içerir (ISCA, 2011).

Temsilde Adalet, tüm paydaşların karar alma süreçlerine ve eylemlerine katılma ve onları etkileme fırsatlarını ifade eder. Bu kural, her bireyin kendisini veya hayatını etkileyen konularda söz sahibi olma hakkına sahip olduğunu etik anlayışın bir sonucudur. Böyle bir anlayış, İnsan Hakları Bildirgesi, Medeni Haklar ve Siyasi Haklara İlişkin Uluslararası Sözleşme ve Hükümet Deklarasyonu Bildirgesi ile desteklenmektedir.

Hem yerli hem de yerel topluluklara karşı “yeryüzündeki çoğunluk zorbalığından” kaçınmanın yanı sıra, yerli toplulukların haklarına saygı gösterilmesi ve onayın sağlanmasına ilişkin belirli konuları vurgulamaktadır. Aynı zamanda hem yerel olmayan insanların hem ekosistem hizmet sunumuna hem de doğanın öz değerine dayanan ekosistem korunması kaygılarını ön plana çıkarma meşru arzusuna dikkat edilmelidir (Leiserowitz, Kates ve Parris, 2006; Van den Born ve diğerleri, 2001).

Kapsayıcı yönetim araçsal açıdan rasyonel bir perspektiften, çeşitli menfaatleri ve değerleri açıklığa kavuşturabilir, proje başarısızlığını azaltabilir, kamu mülkiyetini ve çözümlere bağlılığı geliştirebilir, pek çok farklı perspektife ve bilgiye ulaşabilir ve rekabet edebilecek kapasite oluşturabilir (Renn, Webler ve Wiedemann, 2013). Bütün paydaşlar için fırsatlar sunmanın yanı sıra, yönetim organları da marjinalleştirilmiş ve dezavantajlı paydaşlarla meşgul olmak için özel çaba göstermelidir. Genellikle bu insanlar, sistemik, tarihsel olarak dayatılan veya kültürel açıdan sınırlanmış imkânların bir sonucu olarak bir yönetim merciyle diğer paydaşlar arasında eşit temelde yer alabilecek kapasiteye sahip değildirler. Bu koşullar altında, iyi yönetim, bu gibi dezavantajların giderilmesi için aktif adımlar atmayı ve böylece korunan alan süreçlerine, kararlarına ve eylemlerine anlamlı bir şekilde katılma fırsatı bulan bir yönetici otoriteyi gerektirir.

Bununla birlikte, ilke, marjinalize edilmiş olsun ya da olmasın, tüm paydaşların dahil olmasını gerektirir, ancak hepsinin bu fırsatı kullanmasını gerektirmez.

Örnek olarak spor katılımcılarının tedavisinde toplumsal cinsiyet eşitliği ve örgüt içindeki pozisyonlar açısından ve özürlü sporcuların (ve çalışanların) tedavisinde eşitlik (Chappelet ve Mrkonjic, 2013) verilebilir.

Demokrasinin temel değerlerinden biri olan eşitlik ilkesi, bütün vatandaşların eşit siyasal değerde olmasını, vatandaşlar arasında ayırım yapılmamasını, herkese eşit muamelede bulunulmasını ve karar alma sürecine katılım konusunda toplumdaki bütün insanların eşit derecede hak sahibi olmasını ifade etmektedir (Karakuş, 2010: 34).

#### **2.7.5. Hukukun Üstünlüğü**

İyi yönetim anlayışı demokrasinin güçlenmesi için şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim ile yansız ve hukukun üstünlüğüne dayalı kurumların olması gerektiğine dayanmaktadır (Yıldırım, 2004: 220).

Hukukun üstünlüğü ilkesi ile birlikte kişi hak ve hürriyetleri teminat altına alınarak vatandaşları kamunun ihtiyari davranışları karşısında korumaya almaktadır. Kavramsal olarak bu ilke hukukun devletin yönetme gücünün üzerinde olmasını ifade etmektedir (Karabacak, 2003: 64).

AB İyi Yönetişim Uzman Grubunun iyi yönetim uygulamaları kapsamında yapılan çalışmalarla birlikte gerçekleştirilen tüzük, kural, yönetmelik veya kilit ilkelerdeki değişiklikler yürürlüğe girmeden önce ilgili üye ve menfaat sahipleri ile uygun bir zaman çerçevesinde uygun ve orantılı bir istişare süreci sonunda uygulamaya geçirilmeli, mümkün olan her ayarlama mantığı, destekleyici kanıtlarla birlikte sunulmalıdır.

Stratejik planlamanın ilgililerin objektif önerileri tarafından geliştirildiği, böylece tamamen istişare edilmiş kararların alınabileceği de netleştirilmelidir. İyi Yönetişim Uzman Grubunun hukukun üstünlüğü ilkesi çerçevesinde getirdiği öneriler aşağıda yer almaktadır;

- Açık disiplin kuralları, yaptırımlar ve prosedürleri içeren ayrı bir yargı / disiplin yasasının geliştirilmesi tercih edilebilir.
- Üyeler, paydaşlar ve tüm katılımcılar, uygulanan kurallara ve yaptırımlara tabi olmayı kabul etmelidir.
- Üyeler, paydaşlar ve katılımcılar, mümkün olduğunda pratikte ve teoride yer alan temel kural ve yükümlülükler konusunda eğitilmeli ve onlardan beklenenin ve uygunsuzluğun sonuçlarının farkında olmalı.
- Yargıçlar tarafsız olmalıdır. Disiplin prosedürlerinde eğitim, kuralların uygulanması ve yazılı sebeplerin üretilmesi mümkün olduğunda yargıçlar tarafından üstlenilmelidir.
- Savunmanın sağlanmasını teminen temel usuller, hukukun genel ilkelerine uygun olarak oluşturulmalıdır.

Tüm yönetim organlarını kapsadığı gibi spor yönetim organları da bu konudaki yasal gereklilikleri ve bunların uluslararası, ulusal veya bölgesel organlarının dayattığı asgari standartları izlemelidir. Hakemler, delilleri değerlendirmek, tanıkların güvenilirliğini değerlendirmek ve mantıklı kararlar almak için gerekli becerilere ve uzmanlığa sahip olmalıdır.

Aynı zamanda şeffaflık ilkesini desteklemek için, kararların yazılı nedenlerle desteklenmesi ve mümkün olduğunca kamuoyuna açıklanması tercih edilir. Spor organları tarafından alınan kararlara karşı uygun bir itiraz çerçevesi oluşturulmalıdır. Bu uygulama genel makul süreci destekleyerek hatalı kararların giderilmesi sağlayabileceğinden daha fazla risk yönetimi katmanı sağlayacaktır.

İhtiyaç halinde, bir spor organı ayrıca bir ombudsman atamayı düşünebilir. Ulusal devlet mahkemelerinde yönetim organlarının kararlarında karşılaşılan yasal zorlukların muhtemel olduğu bir spor organı, uygulanabilir ulusal ve AB yasalarına tabi olarak, uygun bir bağlayıcı iç tahkim mekanizmasına alternatif uyuşmazlık mekanizmaları aracılığıyla, hızlı, uygun maliyetli, sporda uzmanlaşarak spesifik kararlar vermelidir (European Commission, 2013).

Katılım, şeffaflık ve hesap verebilirlik, temsilde adalet ve hukukun üstünlüğü AB için günümüzde önemli yol gösterici ilkelerdir ve AB vatandaşlarının spor alanında da dahil olmak üzere beklentilerini karşılamak için hayati öneme sahiptir. Bu nedenle, toplumsal ve ekonomik anlamda spordaki önemli rolün bir taraftan ulusal ve Avrupa düzeyinde karar vericilere daha iyi iletilmesini ve diğer taraftan Avrupa Komisyonunun planlanan iyi yönetim girişimleri kapsamında sporla siyasi ve hukuki açıdan ilgilenmesinin daha iyi açıklanabilmesi gerekmektedir. Komisyon, iyi yönetim kapsamında en iyi uygulamaların paylaşımını teşvik etme ve AB yasalarının sportif olarak uygulanması konusundaki konuları açıklığa kavuşturma konularında ve aynı zamanda sporda iyi yönetim için ortak ilkeler seti geliştirmeye yardımcı olmakta rol oynamalı ve bunu, sporun özerkliği ve çeşitliliği bakımından tam olarak yapmalıdır (CEC, 2007).

## **2.8. Ülkelerde İyi Yönetişim Uygulamaları**

### **2.8.1. Almanya**

Alman anayasası spora özel bir atıf içermemektedir ve federal düzeyde spora özel bir yasa bulunmamaktadır. İl anayasalarının neredeyse tamamında, sporun tanıtımı kamusal bir hedeftir.

Almanya müdahaleci olmayan bir spor mevzuatı modelini benimsedi. Federal hükümet, spor politikasının uygulanmasında üç ilkeyi benimsemiştir: spor hareketinin özerkliği, ortaklık ve işbirliği. Bu politikanın uygulanmasının sonucu, spor otoritelerinin sporun gelişiminde eşit olarak kabul edilmesidir. Almanya'daki federasyon yönetimleri faaliyetlerini yönetimle uyumlu etik standartlarla paralel hale getirmek için bu standartları federasyon içindeki bir tartışma sürecinde geliştirilmektedirler. Söz konusu etik standartlar, hem spor federasyonları içinde hem de paydaşlara yönelik davranış ve etkileşimleri belirleyen değerlerin ve temel ilkelerin tanımlandığı ve bir kez daha belirtildiği genel etik yönlendirmelerin çerçevesini oluşturmaktadır. İyi yönetişimin spesifik olarak gerçekleştirilmesi ve uygulanması için federasyonların halihazırda bazı düzenlemeleri mevcuttur ancak amaç mevcut yaklaşımları zorlaştırmamak, sistematik hale getirmek ve boşlukları kapatmak için etik standartlar gibi ek düzenlemeler yapmaktır (Chaker, 2004).

Bu tür organizasyon içi rehber ilkelere ve düzenlemelere örnek olarak, örneğin adaylık ve iş sözleşmeleri düzenlemelerinde şeffaflık, ve federasyon borç yönetiminde hesap verebilirlik dahildir (Chaker, 2004).

Tüm bu kuralların ve düzenlemelerin amacı, risk alanlarının açık ve düzenli şekilde ele alınmasının sağlanması ve bu alanlarda suistimalinin önlemesidir. Bu tür kurallar sadece bir federasyonun halk algısını etkilemekle kalmayıp, çalışanlar ve gönüllüler arasındaki belirsizlikleri azaltmada da kilit bir rol oynamaktadır. Bu, federasyonun eylemlerini öngörülebilir ve anlaşılabilir hale getirerek, şeffaflığı önemli ölçüde arttırmaktadır.

Alman Olimpik Spor Konfederasyonu tarafından yapılan iyi yönetişimi destekleyici çalışmalarda federasyonlar bünyesinde etik standartları teşvik etmek, ahlaki bütünlüğü sağlamak, yanlış davranışı önlemek ve personelin ve çalışanların güvenle davranma kabiliyetini artırmak amaçlanmıştır. İyi yönetişim, belirli bir zaman dilimi için benimsenip sonra unutulması gereken bir kavram değil sürekli ve devam etmesi gereken bir süreçtir. İletişim, eğitim ve destek, bu süreci engellemek için çok önemlidir. Kurallar ve özellikle yönetimin iyi yönetişime yönelik temel tutumu hem iç hem de dış olarak sistematik olarak iletilmektedir (Freitag ve Schenk, 2005: 9-28).

### **2.8.2. Avusturya**

1969 Federal Sporları Yasası (Federal Spor Yasası), sporla ilgili Avusturya federal mevzuatının ana parçasıdır, ulusal ve uluslararası öneme sahip spor faaliyetlerini teşvik etmek için yardım ve teşvikler hakkında hükümler içermektedir. Avusturya'nın ihtiyati olmayan bir spor mevzuatı modeli var. Kanun, temel olarak spor organizasyonlarının finansmanı için bir temel olarak hizmet etmektedir. Gönüllü spor hareketinin yapısı ve organizasyonu için bir referans noktası oluşturmaz (Chaker, 2004).

Avusturya federal bir devlettir ve sonuç olarak, bir dizi alan üzerinde bölgesel otoritelerle aynı zamanda spor konularını ya da sporla ilgili alanları düzenleyen çeşitli yasal yargı yetkisini paylaşmaktadır. Bu düzeydeki mevzuat, müdahaleci olmayan bir nitelikte görünmektedir ve spor hareketi girişimlerini çeşitli devlet finansman ve yardımlarıyla desteklemeyi amaçlamaktadır (Chaker, 2004).

Federal Spor Yasası, federal hükümetin spor kuruluşlarına devlet sübvansiyonları tahsis ettiği zaman takip etmesi gereken yönetim kuralları açısından oldukça zengindir. Spor fonlarındaki ilgili paydaşlar hakkındaki bilgiler, bir proje talebini değerlendirmek için mali uzmanların belirlenmesi ve bazı spor projelerinin mali uygulamasını izleyen danışma komitelerinin oluşturulması ve devlet finansman sürecinin şeffaflığının sağlanması için yararlı mekanizmalardır (Chaker, 2004).

Hükümet yetkilileri spor politikasında düzenliliği sağlamak için istişare mekanizmalarını devreye sokmuştur. İl spor yasalarının her biri, ülkenin sivil toplum örgütlerinin katılabileceği bir spor konseyi kurmayı gerektirmektedir. Konseyler, spor alanında hükümet müdahalesi ile ilgili bir danışmanlık rolü oynamaktadırlar. Tüm spor yetkilileri arasında bir ulusal danışma mekanizması bulunmaktadır. Bu yetkililer, Avusturya'daki tüm spor paydaşlarının katılımını koordine etmek için ve iyi yönetim ilkelerini yerleştirmek için yılda bir kez bir araya gelmektedirler (Chaker, 2004).

### **2.8.3. Büyük Britanya**

Birleşik Krallık'ta yazılı bir anayasa yoktur. Ayrıca spor için kapsamlı bir yasal çerçeveye sahip değildir. Ülke müdahaleci olmayan bir spor mevzuatı modelini açıkça benimsemiştir. İngiltere'nin spora devlet katılımı konusundaki genel yaklaşımı, Başbakan'ın 2000'de yayımlanan sporun geleceği için yayınladığı strateji belgesinin tanıtımında iyi bir şekilde özetlenmiştir:

“Hükümet spor yaptırmamaktadır. Spor, bireyler için, kendi başlarına ya da takımlarda başarılı olmak için çaba sarfetmektedir. Bununla birlikte, bireyler birlikte veya tek başına diğerlerinin yardımına ihtiyaç duymadan kullanabilecekleri tesisleri, ekipmanları ve fırsatları sağlamak durumundadır. Bu yüzden sporda yerel yetkililer, spor kulüpleri, yönetim organları, spor konseylerinin kişiler için önemli bir rolü bulunmaktadır” (Chaker, 2004).

Birleşik Krallık, spor hareketine işlerinde yardımcı olan bir yasa koymuştur. Bazı yasalar ve politikalar, spor yönetimi üzerinde önemli bir etkisi olan sorunlarla ilgilenmektedir. Bununla birlikte, karar verme sorumluluğu yalnızca bakanlara aittir. Spor Kabinesi iş gerektirdiğinde toplanmakta, uygulamada yılda iki ila üç kez buluşmaktadırlar (Chaker, 2004).

İngiltere sistemi kapsamında, spor konseyleri spor için gelişim ve finansman kurumlarıdır. Hükümet, sporu teşvik etme, katılımı artırma, performans standartlarını yükseltme ve tesis hizmetlerini iyileştirme sorumluluğunu üstlenmektedir. Konseyler, amaçlarına ulaşmak için gönüllü ve kamu sektörlerinden diğer kuruluşlarla ortaklaşa çalışmaktadır (Chaker, 2004).

Birleşik Krallık'taki spor konseyleri için devlet tarafından verilen bu görev, spor hareketinin tam özerkliğine saygı gösterecek şekilde tasarlanmıştır. Bununla birlikte, spor konseyleri, ülkenin spor faaliyetlerinde önemli fonlar ve spor hareketi ile geniş çaplı ortaklıkların oluşturulması yoluyla önemli bir rol oynamaktadır. Birleşik Krallık gönüllü sektörünün spordaki çeşitlendirilmiş ve biraz karmaşık yapısı, devlet yasama eylemiyle nispeten el değmemiş olarak kalmaktadır. İyi yönetim göstergelerinin çoğu, sporda iyi yönetişimin Birleşik Krallık'ta devlet ve ajansları tarafından uygulandığını göstermektedir. Dahası, Spor Konseyleri'nin kamuya açık yıllık raporları şeffaflığa açık bir bağlılık göstermektedir (Chaker, 2004).

İngiltere'de spordan sorumlu örgüt olan Sport England'ın raporlamalarında, spor hizmeti sunan birimlerin nasıl daha etkin hizmet sunabilecekleri, daha şeffaf ve hesap verebilir yönetim için bir değerlendirme yapılmaktadır. Bu değerlendirmelerde iyi yönetim ilkeleri doğrultusunda yürütülen spor hizmetlerinin daha etkin kamu yönetimine sağladığı katkılara da vurgu yapılmaktadır. Söz konusu rapora göre; sporun çok boyutlu yapısı sayesinde iyi yönetim eşitlik ve sosyal kapsayıcılığı geliştirir, katılım ve hayat boyu öğrenme fırsatı sunar, bireylerin sağlığına katkıda bulunur, sürdürülebilir bir çevre sağlar, iyileştirilmiş ve hesap verebilir kamu hizmeti sunulmasına katkı sağlar, sporda katılımı arttırarak yetenek geliştirme fırsatı yaratır ve dolayısıyla başarıya ulaşmak için önemli fırsat sunar (McCree, 2009).

#### **2.8.4. Çekya**

2001 yılında, Çek Cumhuriyeti Parlamentosu spor hakkında yeni bir yasa çıkarmıştır. Sporun Desteklenmesine kanun, sporda devletin sorumluluklarının kapsamını tanımlayan iki sayfalık genel bir belgedir. Çekya müdahaleci olmayan bir spor mevzuatı modelini benimsemiştir. Hükümet, spor organizasyonlarını finanse ederek ve spor etkinliklerinin gelişmesini destekleyen koşulları yaratarak sporu desteklediğini belirtmektedir. Eğitim, Gençlik ve Spor Bakanlığı, Çek Cumhuriyeti hükümetinde spordan sorumlu devlet

temsilcisidir. Eğitim, Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın yetki alanı okullarda beden eğitiminin ötesine geçmektedir. Söz konusu Bakanlık, milli takımları desteklemek ve spor yeteneğini geliştirmek için doğru koşulları yaratmada önemli bir rol oynamaktadır (Chaker, 2004).

Bakanlık, sporun gelişimi de dahil olmak üzere, “Herkes için Spor” u desteklemektedir. Her yıl bakanlık, STK’ları spor yapmak için bağışlar verir ve spor alanında faaliyet gösteren eğitim tesisleri için akreditasyon sağlar ve aynı zamanda akademik çalışma ve spor araştırması için devlet finansmanı sağlamaktadır (Chaker, 2004).

Sporun Desteklenmesi Hakkında Kanunun uyarınca, diğer bakanlıklara da spor işleri için sınırlı sorumluluklar verilmiştir. Savunma Bakanlığı ve İçişleri Bakanlığı, faaliyetleri kapsamında sporun gelişmesi için şartlar yaratmaktadır. Sağlık Bakanlığı, faaliyet alanı dahilinde, sporcular için sağlık hizmeti düzenlemektedir ve sporculara klinik bakım için erişim koşulları yaratmaktadır. İlgili yasanın ana işlevlerinden biri, spor tesislerinin inşası, yeniden inşası, bakımı ve işletilmesini sağlamaktır (Chaker, 2004).

Beden Eğitimi ve Spor Konseyi, Spor Politikaları konusunda karar vermekte Eğitim, Gençlik ve Spor Bakanlığına yardımcı olmak için kurulmuş bir danışma organıdır. Bu organ, devlet ve büyük ulusal spor organizasyonları arasında koordinasyonu sağlayan ve sporun gelişimi için önemli kabul edilen çeşitli alanlarda uzmanlardan oluşmaktadır. Bahsedilen tüm düzenlemeler spor yönetişiminin tüm temel ilkeleri ile uyumludur (Chaker, 2004).

#### **2.8.5. Fransa**

16 Temmuz 1984 tarihli yasayı değiştiren yeni Fransız Spor Yasası, “sporun kamu hizmeti” çerçevesini oluşturmaktadır. Devlet ile spor alanındaki spor hareketi arasındaki yakın işbirliği ilkesini yeniden teyit eder. Fransa müdahaleci bir spor mevzuatı modeline sahiptir. Ülkenin spor hareketi, tüzük tarafından belirlenen düzenleyici bir temelde çalışmaktadır.

1945’ten beri, devlet spor uygulamalarını spor federasyonlarına organize etme ve teşvik etme yetkisini vermiştir. Spor organizasyonları için düzenleyici çerçeve büyük ölçüde devlet tarafından belirlenmiş olmasına rağmen, federasyonlar ülkenin spor hareketini geliştirmede büyük ölçüde özerklikten yararlanmıştır (Chaker, 2004).

Fransız Spor Hukuku, iki tür spor kuruluşu arasında ayrım yapmaktadır. Bazı spor disiplinlerini yönetmek için devlet tarafından yetkilendirilen yetkilere ek olarak devlet ve diğerleri tarafından kolayca tanınanlar da bulunmaktadır. Basitçe tanınan organizasyonlar, genel olarak eğitim, öğretim ve spora katılımı teşvik etmek için sporun kamusal alanına katılmaktadır (Chaker, 2004).

Spor Konseyi, devlet, yerel seçilmiş görevliler, spor organizasyonları, işçi sendikaları, spor endüstrisi kuruluşları, spor ve beden eğitimi alanlarındaki öğretmenler ve uzmanlardan oluşan sporda çok çeşitli paydaş gruplarının 104 temsilcisinden oluşmaktadır. Fransız mevzuatı ve düzenlemeleri, iyi yönetişimin tüm önlemlerine uygundur. Hükümet temsilcilerinin spor yönetim organlarına hizmet etmesini yasaklayan bir kural bulunmamaktadır. Spor hareketinin müdahaleci tip düzenlemesi, fiili bağımsızlığını ve büyümesini etkilememiştir. Fransız devleti, spor hareketinin bertarafında önemli kaynaklar yaratmıştır. Sübvansiyonlar için kriterler, sporda yer alan tüm vatandaşların geniş demokratik bir temelini temsil etmek için iyi dengelenmiştir (Chaker, 2004).

Yukarıda gözden geçirildiği gibi, spor organizasyonlarını etkileyen devlet kuralları genellikle geniş bir spor seçiminin iznine ve tavsiyesine dayanmaktadır. Ülkenin spor konseyinin büyüklüğü ve çeşitliliği ve devlet politikaları üzerindeki etkisi, Fransız sporuna sağlam bir demokratik temel sunmaktadır. En yeni spor mevzuatı spor hareketine daha fazla özerklik vermiştir. Bununla birlikte, devlet her bir spor kuruluşunun demokrasi, şeffaflık, temsilde adalet ve ilkelerini teşvik eden düzenlemeler koymasını şart koşmaktadır (Chaker, 2004).

#### **2.8.6. Hırvatistan**

Hırvatistan Cumhuriyeti Anayasası'nın 68. Maddesi: "Sırp, fiziksel kültürü ve sporu desteklemelidir." şeklindedir. Hırvatistan sporu, 1997 yılında spor yasası tarafından yönetilmektedir. Bu eylem 1993 Spor Yasası'nın devamı niteliğindedir. Mevcut Spor Yasası, Hırvatistan Cumhuriyeti'nin spor faaliyetlerinde pay sahibi olduğunu kabul etmektedir (Chaker, 2004).

Hırvatistan'ın müdahaleci bir spor mevzuatı modeli bulunmaktadır. Spor Yasası, geniş bir yelpazede spor faaliyetlerini düzenlemeye ve ülkenin spor hareketi için bir çerçeve oluşturmaya çalışmaktadır. Hükümetin spor alanındaki çalışmaları ülke spor politikasının geliştirilmesi ve uygulanması ile ilgilidir (Chaker, 2004).

Bakanlık, spordaki bazı çalışmaları diğer kurumlarla koordine etmektedir. Örneğin, yerel yönetimler ile birlikte, bakanlık spor tesislerinin yönetimi için kullanım ve gereksinimleri tanımlamaktadır. Yasal düzenlemeler Hırvatistan devletinin spor örgütleri karşısında iyi yönetişimin temel ilkelerini izlediğini göstermektedir. Spor Yasası'nın ilgili bölümü spor kulüplerinin faaliyetlerini bağımsız olarak eylem kapsamında yürütmeleri gerektiğini belirtmektedir (Chaker, 2004).

Spor Yasası, herhangi bir kişinin sporla ilgili kurumlarda sahip olabileceği toplam paylara kısıtlamalar getirmektedir. Bir tüzel veya gerçek kişi, bir spor kuruluşunun toplam paylarının en fazla% 25'ine sahip olabilmektedir. Bu da iyi yönetim ilkelerinden temsilde adalete vurgu yapmaktadır (Chaker, 2004).

Spor Yasası'nın üçüncü bölümü spor faaliyetleri yürüten yasal ve fiziksel derneklerle ilgilidir. Ulusal spor federasyonlarına, kendi spor dallarının gözetimi, ulusal şampiyonaların organizasyonu ve uluslararası spor federasyonu içindeki ülkenin temsil edilmesi gibi bir dizi sorumluluk verilmiştir. Tüm spor dernekleri ve federasyonlarının, kendi alanlarındaki sporu teşvik ederek devlet politikasını ilerletmenin yasal görevi bulunmaktadır (Chaker, 2004).

#### **2.8.7. Litvanya**

Litvanya Cumhuriyeti'nin son anayasası, "devletin toplumun fiziksel kültürünü teşvik ettiği ve sporu desteklediğini" belirten bir sporla ilgili bir bölümü içermektedir. Litvanya parlamentosu 1995 yılında Fiziksel Kültür ve Spor Yasası'nı kabul etmiştir. Spor Yasası, sporcular, devlet kurumları ve spor organizasyonları ile ilgili bazı temel düzenlemeleri belirlemektedir (Chaker, 2004).

Litvanya müdahaleci bir spor mevzuatı modeline sahiptir. Ülkenin spor hareketinin yargısının önemli bir kısmı Spor Yasası'nda tanımlanmıştır. NOC, spor dernekleri ve federasyonların yeterliliği spor mevzuatı ile belirlenmektedir (Chaker, 2004).

Bölümün yasama yetkisi, spor için devlet fonlarının tahsis edilmesini, sporcuların ruhsatlandırılmasını, spor organizasyonlarının izlenmesini ve ülkenin spor geliştirme programının hazırlanması ve uygulanmasını içermektedir. Litvanya Spor Konseyi ve Litvanya Spor Kongresi tarafından oluşturulan tavsiye ve politikaları takip eder.

Ülkenin sporla ilgili faaliyetleri denetleyen iki hükümet komisyonu vardır: Fiziki Kültür ve Spor Komisyonu ve Gençlik ve Spor İşleri Komisyonu. 2002 yılında kurulan son Fiziksel Kültür ve Spor Komisyonu, organize fiziksel kültür ve sporun yönetimi ve gelişimi üzerine odaklanmış bir danışma organıdır. 1997’de parlamento tarafından oluşturulan Gençlik ve Spor İşleri Komisyonu, genel nüfusta ve özellikle gençlerde fiziksel aktiviteyi teşvik eden ulusal spor politikaları ile ilgilidir. Tüm bu düzenlemeler sporda iyi devlet yönetişiminin tüm ilkelerinin Litvanya’da uygulandığını göstermektedir (Chaker, 2004).

#### **2.8.8. Macaristan**

Macar Anayasası, vatandaşların ve vatandaşların en üst düzey fiziksel ve zihinsel sağlığa kavuşma hakkını belirlemektedir. Bu hak, düzenli fiziksel egzersize erişimin kolaylaştırılması yoluyla Macar Hükümeti tarafından sağlanmaktadır. Macaristan, 2000 yılının sonunda spor konusunda geniş kapsamlı yeni bir yasayı kabul etmiştir.

Macaristan müdahaleci bir mevzuat modeli benimsemiştir. Spor kuruluşları, Spor Hukuku sayesinde bir dizi hak ve sorumluluk almaktadır. Devlet, organize sporların uygulanabileceği koşulları belirlemek için yasal sorumluluğa sahiptir (Chaker, 2004).

Spor Yasası’nın ilgili maddesi, bakanlığın devletin spor politikasını tasarlamasını ve uygulamasını gerektirir. Spor eğitimi, genel rekreasyon ve elit sporun planlanması ve desteklenmesi, devletin spordaki görev yelpazesinin bir parçasıdır (Chaker, 2004).

Yerel yönetimler, kendi bölgelerindeki spor faaliyetlerini desteklemek için yasama görevi altındadır. Yerel spor planlarının uzun vadeli kalkınma hedeflerini belirlemekte ve gerçekleştirmektedir. Bunu yapmak için, yerel yönetimler yeni spor tesisleri inşa etmekte ve geliştirmekte, spor etkinliklerinin organizasyonunu desteklemekte ve devletin spor politikası uygulamasında yer almaktadır (Chaker, 2004).

Tüm bu düzenlemeler iyi bir spor yönetişiminin tüm temel ilkelerine Macar Hükümeti tarafından saygı gösterildiğini göstermektedir. 2000 ve 2004 tarihli Spor Kanunlarında yapılan son değişiklikler, spor organizasyonları için daha fazla otonominin geliştirilmesini hedeflemiştir. Özel mevzuat, spor alanında faaliyet gösteren kamu kurum ve kuruluşlarının, 2006 yılına kadar spor yönetimi, karar alma ve kontrol organlarının en az %35'inin kadın olmasını sağlamak olduğunu belirtmektedir (Chaker, 2004).

2001 yılında Spor Tahkim Mahkemesi kurulmuştur. Spor Yasası kapsamında spor için yeni bir disiplin sistemi kurulmuştur. Bu birleşik idari forum, sporcuların, antrenörlerin, uzmanların ve spor organizasyonlarının suçlarını veya yanlış davranışlarını ele almaktadır. Spor Yasası “spor organizasyonu” için yeni bir tanım getirmiştir. Terimin anlamı hem kar amacı gütmeyen kuruluşlar hem de kâr amaçlı şirketler içerecek şekilde genişletilmiştir. Spor Yasası’nın yürürlüğe girmesi, “Ulusal Spor Ligi” terimini tanımlamak için Macar Medeni Kanunu’nu değiştirmiştir. Spor liginde, devlet sporuna uygun olarak belirlenen sporda faaliyet gösteren spor organizasyonları oluşturma yetkisine sahip bir kamu kuruluşu veya kayıtlı şirket bulunmaktadır. Spor liglerinin yargı yetkisi altındaki konular bağımsız takdir yetkisine tabidir (Chaker, 2004).

### **2.8.9. Slovenya**

Spor, Slovenya Anayasasına dahil değildir. Sloven Parlamentosu, 1998 yılı Nisan ayında Spor Yasası’nı kabul etmiştir. Bu yasaya göre, devlet, sporun kamu yararını koruma sorumluluğunu taşımaktadır. Kanun, spor eğitimi, serbest spor, rekabetçi spor, üst düzey spor ve engelliler için spor alanları düzenlemektedir. Spor Yasası ayrıca, Slovenya’daki sporla ilgili kurumların yeterliklerini ve birbirleriyle işbirliği içinde oldukları yolları da ortaya koymaktadır. Ayrıca, Spor Yasası spor faaliyetlerinin yönetilmesi için genel çerçevenin oluşturulması için öneriler içermektedir. Parlamento, devletin sporun önceliklerini belirleyen 2000 yılının Mart ayında bir Ulusal Spor Programını kabul etti. Slovenya müdahaleci bir spor mevzuatı modelini benimsemiştir (Chaker, 2004).

Eğitim, Bilim ve Spor Bakanlığı 1991 yılında kurulmuştur. Bu, Slovenya’nın bağımsızlık kazanmasıyla aynı zamana denk gelmiştir. Spor Bölümü, en iyi spor, spor ve eğlence, çocuklar için spor, gençlik ve öğrenciler için bölümlere sahiptir. Spor Bölümü’nün

gerçekleştireceği temel görevler, uzun vadeli Ulusal Spor Programı ve yıllık programlar yoluyla spor geliştirme ve hazırlık çalışmalarını içermektedir (Chaker, 2004).

Bununla birlikte, spor faaliyetlerinin pratik organizasyonu, spor organizasyonları tarafından bağımsız olarak idare edilmektedir. Devlet politikası spor organizasyonları ile işbirliği içinde oluşturulur. Spor Uzmanları Konseyi spor politikası için devlet tarafından atanan bir danışma organıdır. Spor faaliyetleri için ilgili ön koşulların oluşturulması ve geliştirilmesi için devlet bütçesinden mali desteği yönetmektedir. Sporu teşvik eden bir vergi politikası uygulamaktadır. Konsey ayrıca spor tesislerinin planlanması, inşası ve bakımı ile ilgilenmektedir. Bakanlık Sloven sporunun uluslararası düzeyde hükümet temsilciliğinden sorumludur (Chaker, 2004).

Çalışmalar Sloven Hükümeti'nin iyi spor yönetişiminin tüm temel ilkelerine uyduğunu göstermektedir. Birçok ülkede olduğu gibi, hükümet idari makamının bir üyesini spor organizasyonlarının karar alma organlarında hizmet etmesini yasaklayan bir kural bulunmamaktadır. Spor örgütlerine, işlerini devletten bağımsız olarak yürütmek için özerklik verilir. Spor STK'larının politika oluşturma ve finansman süreçlerine dahil edilmesi, devlet tarafından spor yönetişiminin demokratik niteliğinin kanıtı durumundadır.

Slovenya Olimpiyat Komitesi, Fair Play Komisyonu aracılığıyla özel bir yönetim yönergeleri seti benimsemiştir. Bu yönerge seti fair play kavramını teşvik etmek için Sloven sporunun izleyeceği temel etik ilkeleri içermektedir. Fair Ply marşı, Sporcunun Fair Play Yemini (2002) ve Fair Play el kitabı, ilk kez Eylül 2002'de Ljubljana'da düzenlenen 8. Avrupa Fair Play Kongresi'nde halka açılmıştır (Chaker, 2004).

Spor kuruluşlarının tüm üyeleri tarafından saygı duyulması gereken kilit yönetim ilkeleri şeffaflık, adalet, hukukun üstünlüğü ve katılımdır. İyi yönetim ilkelerine uymayan bir üye federasyonuna karşı para cezaları ve diğer disiplin cezaları alınabilmektedir. Ancak, bu yaptırımlar nadiren uygulanmaktadır. Bazı Slovenya spor federasyonları, bu ilkeleri kendi seçimleriyle uygulamak için yasal adımlar atmadan önce Slovenya / Spor Federasyonları Olimpiyat Komitesi'nden uzman desteğine ihtiyaç duymaktadır. Bir Spor Tahkim Mahkemesinin kurulmasına ilişkin prosedür çoktan başlanmış ve yakın bir gelecekte tamamlanması beklenmektedir (Chaker, 2004).

## 2.9. Avrupa Birliği Spor Yönetiminde İyi Yönetişimin Gelişim Süreci

Elit spor müsabakaları, yaşam tarzındaki gelişmeler ve diğeri girişimler, Avrupa’da sporun altyapısına olan ilginin artmasına yardımcı olmuştur. Giderek artan sayıda insan, her seviyede ve farklı kapasitelerde spora dahil olmak istemektedir. Bu, spor konularında ulusal hükümetlerden daha fazla ilgi çekerek spor organlarının kamu fonlamasına uygun olup olmadığının doğrulanması ile sportif faaliyetlerin desteklenmesinin önünü açmıştır.

Küreselleşme, sınır ötesi faaliyetlerde artış, uluslararası federasyonların düzenlemelerine uyma ve belirsiz bir yasal çerçeve içinde faaliyet gösterme zorunluluğu, Avrupa’daki spor hareketinin düzenlemesi ihtiyacını doğurmuştur. Özellikle, gelişen ve giderek karmaşıklaşan ulusal ve AB yasalarına uyma ihtiyacı, spor düzenleme politikasının geliştirilmesi ve uygulanmasını daha da zorlaştırmıştır.

Şu anda sporun paydaşları arasında, spor yönetim organlarının gelecekteki yönüne ve politika oluşturma faaliyetlerine katılmak, görüşlerini paylaşmak ve bu organların kararlarına uygun şekilde hareket etmek için daha büyük bir ilgi (ve beklenti) vardır. Bu bağlamda sporun paydaşları daha çok tüketici gibi davranmakta ve daha fazla talepte bulunmaktadır.

Avrupa’daki ve ötesindeki demografik ve toplumsal kapsayıcılık politikalarının, mevcut çeşitlilik stratejilerinin tüm toplumu temsil düzeyinin ve toplumu yansıtıcı olup olmadığının göz önünde bulundurulması için spor politikalarında değışim gerekmektedir. Bu konuda özel bir mesele, kadınların da Avrupa’da ve uluslararası düzeyde cinsiyet konusundaki daha geniş bir tartışma bağlamında spor örgütlerinde liderlik pozisyonlarına erişmeleridir. Zaman geçtikçe spor kuruluşları, hükümetlerle ortaklıklar kurmaya, çeşitli alanlarda diyaloga girmeye, Avrupa kurumlarıyla ve diğeri kamu kurumlarıyla işbirliği yapmaya çalışmalıdır. Bu şekilde özellikle mali sübvansiyonlar ve kamu kurumlarının spor organları tarafından desteklenmesi ile ilgili olarak kamu yetkilileri, kamu maliyesini asgari düzeyde iyi yönetim standartlarına bağlamaya daha eğilimli olabilmektedirler.

Spor organlarının özerkliği şimdiye dek hiç olmadığı kadar hassastır. Bir bakıma ulusal hükümetlerden veya düzenleyicilerden, ticari çıkar gruplarından veya Avrupa kurumlarından müdahalelere daha açıktırlar. Nitekim, 2011’de Avrupa Komisyonu “Sporun

Avrupa Boyutunu Geliştirmek” adlı deklarasyonu, iyi yönetişimin, spor organizasyonlarının özerkliği ve öz düzenlemesi için bir koşul olduğunu teyit eden önceki yorumları destekleyerek bir adım ötesine geçmiştir. AB düzeyinde spor organları önemli miktarda kamu finansmanı almaktadır. Bu tür fonların kullanımı ile ilgili olarak, iyi yönetim ilkelerinin uygulanması önemli bir rol oynamaktadır. Kısacası, iyi yönetim prosedürleri ve uygulamaları bulunmayan spor organları özerklik ve öz-düzenleme uygulamalarının kısıtlanmasını bekleyebilirler.

Spor kuruluşları için iyi yönetim bağlamında iyi uygulamaları tanımlarken, pragmatik, esnek ve orantılı olmak önemlidir. Birçok farklı spor kurumu kendi özgün bağlamında iyi yönetim konularını ele almıştır. Bununla birlikte, İyi Yönetişim Uzman Grubu, tüm spor hareketini (sadece büyük yönetim organlarının veya etkinlik sahiplerinin aksine), profesyonel ve amatör sporları ele alan, takım sporlarını ve bireysel disiplinleri kucaklayan gönüllülerin sporda yer almasını engellemeyen, büyük ve küçük spor kurumlarına yardımcı olan üst düzey ilkeleri özetlemeyi amaçlamaktadır.

6 Haziran 2012’de düzenlenen İyi Yönetişim Uzman Grubu toplantısında genel olarak aşağıda ana hatlarıyla belirtilen tavsiyelerin alıcıları olarak tanımlanabilecek üç ana spor kuruluşu kategorisini tanımlamıştır;

İlk kategori spor organizasyonlarının altyapılarına yönelik olarak profesyonel olmadan uygulanan tüm spor disiplinlerini kapsar. Zamanının çoğunu spor yaparak geçiren veya gelirlerinin çoğunu spor yoluyla kazanan bireyler bu nedenle bu kategoriden çıkarılmıştır. Altyapı örgütlenmeleri, iyi yönetim konusunu ele alırken gönüllülere (sınırlı ücretli personel ile işbirliği içinde) ve gönüllülerin katılımlarına odaklanırken göz önünde bulundurulması gereken belirli kriterlere sahiptirler.

İkinci kategori ulusal spor yönetim organlarını ve ulusal şemsiye spor organizasyonlarını içermektedir. Bunlar, sporun tek bir disiplinin tüm katmanları boyunca (altyapıdan elitlere) ulusal düzeyde örgütlenmesinden sorumlu organlardır. Belirli bir bölgedeki kuralları belirleme ve uygulamadan ve bu kuralların kendi yetki alanlarına göre tutarlı bir şekilde uygulandığını denetlemekten sorumludurlar. Avrupa (kıta) ve uluslararası federasyonların bir parçası olarak örgütlenmişlerdir.

Üçüncü kategori Avrupa ve uluslararası federasyonları içermektedir. Bu organların spor alanında özel bir rolü bulunmaktadır. Uluslararası federasyonlar genellikle oyunun kurallarını belirler ve büyük uluslararası turnuvalar düzenlemekten sorumludur. Avrupa federasyonları kıta yarışmaları düzenler ve kendi bölgelerindeki spor organizasyonundan sorumludur. Uluslararası kuruluşların bu çifte rolü, kendileri için geçerli olan iyi yönetim standartlarının, spor piramidinin alt seviyelerindeki seviyelerden daha yüksek olması gerektiğini ima etmektedir. Bazı ulusal yönetim organları ve bazı spor etkinlikleri organizatörleri de etkinliklerinin ticari niteliği ve etkinliklere katılan paydaşların çeşitliliği temelinde yüksek yönetim standartlarına cevap vermelidir.

Daha sonra 13 Aralık 2012’de Uzman Grubu’nun bir diğer toplantısında grup üyeleri ve gözlemciler tarafından hazırlanan belgede, farklı boyut ve nitelikteki spor organizasyonlarının hareketine yol gösterecek iyi yönetim ilkeleri ile ilgili önerilerin ilk listesi sunulmuştur.

Evrensel olarak uygulanabilen fakat ilgili spor organıyla ilgili risk, kaynak ve diğer ilgili faktörlere bağlı olarak uygun bir şekilde takviye edilebilecek bir dizi asgari standarda dayalı esnek bir yaklaşım önerilmektedir. Bu tavsiyeler Avrupa Komisyonu Uzman Grubu tarafından atılan ilk adımlardır (European Commission, 2013). Bu kısa rapor, hem en iyi uygulamaları hem de karşılaşılan zorlukları kapsayan, AB ilkelerinin uygulanması ve geliştirilmesi ile ilgili başlıca hususların bazılarını vurgulamaktadır. Tamamlayıcılığı sağlamak ve gereksiz örtüşen veya rekabet eden girişimlerden kaçınmak için iyi yönetime ilişkin diğer girişimler de vurgulanmaktadır.

Eylül 2013’te İyi Yönetişim Uzmanı Grubu “Sporda İyi Yönetişim İlkeleri” ni kabul etmiştir. Avrupa Komisyonu tarafından yürütülen Spor Çalışma Planı İyi Yönetişim ilkelerinin yerleşmesi ve ilkelerin AB’de ne ölçüde uygulandığını ve ilerletildiğini anlayabilmek adına İyi Yönetişimle İlgili İkinci Uzman Grubu (2014-2017) kurulmuştur.

Spor hareketi ve spor organları, her düzeyde iyi yönetişimi teşvik etmek ve desteklemek için atılmış olan adımlardan sorumludur ve bunlara devam etmelidir. Özellikle daha üst düzey spor organları (örneğin, Avrupa ve uluslararası federasyonlar), uygun olduğu hallerde, ilgili spor organı için uygun yönetim standartlarının oluşturulmasında ve sürdürülmesinde (ulusal veya bölgesel) üye örgütlerini desteklemelidir.

Aşağıdaki iyi yönetim standartları, spor spektrumu boyunca tüm kuruluşlara uygulanabilir. Bununla birlikte, profesyonel elit spordan ekonomik ve sosyal rolleri nedeniyle daha yüksek standartlar beklenmektedir. Spor, ırkçılığa ve şiddete karşı mücadeleden, sürdürülebilir kalkınmaya, ayrımcılığa karşı mücadele ve çocukların ve gençlerin korunmasına kadar uzanan geniş toplumsal beklentilerin kaynağıdır. Spor kuruluşları, aşağıdaki listede yer alan iyi yönetim standartlarına uyduklarında sosyal rollerini yerine getirmek için daha donanımlıdırlar; bu da, bir spor bağlamında ortaya çıktıklarında bu daha geniş toplumsal sorunların üstesinden gelmeye katkıda bulunmalıdır.

Spor sektöründe meydana gelen önemli değişikliklerin bir sonucu olarak, spor organlarının mevcut sözleşme ve düzenleyici yetkileri artık sporun yönetimiyle ilgili tüm zorlukları ele almak için yetersiz hale gelmiştir. Giderek, spor organlarının, hükümetlerin ve Avrupa kurumlarının ilgili yetkinliklerini tanıyarak çalışma ilişkilerini geliştirmek zorunda kalacakları durum söz konusu olacaktır. AB'nin buradaki rolü, kararlaştırılan ilke ve kurallara uyumu teşvik etmektir.

Birinci Uzman Grubunun çalışma dönemini içeren 2011-2014 arası dönemi kapsayan uyum sürecinden sonra, iyi yönetim ilkelerinin uygulanmasının tatmin edici olmadığı düşünülürse, uyumu gerçekleştirmek adına diğer alternatiflerin ve farklı tedbirlerin değerlendirilmesinin uygun olabileceği üzerinde anlaşılmıştır.

Eylül 2013'te Uzman Grubu "Sporda İyi Yönetişim İlkeleri" ni benimsemiştir. Avrupa İş Planı Konsey'inin aldığı karar sonucunda iyi yönetim ilkelerinin uygulanabilirliğini arttırmak adına 2014-2017 arası dönemi kapsayacak ikinci Uzman Grubu AB İyi Yönetişim ilkelerinin takibi ve ilkelerin AB içinde ne ölçüde uygulandığını ve uygulanmasının ne derece teşvik edildiğini görmek adına kurulmuştur.

İkinci Uzman Grubu'nun ilk toplantısı Ekim 2014'te gerçekleştirilmiş, sonrasında ise 7 toplantı daha düzenlenerek çalışmalarına devam etmiştir. Mevcut iyi yönetim ilkelerinin desteklenmesi, muhtemelen bir yönetim kurulu tarafından izlenmesi ile ilgili olarak, 23 Şubat 2016 tarihinde çalışmalarına başlamış ve bu konuda 12 Mayıs ve 14 Temmuz tarihlerinde daha sonraki tartışmalar gerçekleştirilmiştir.

Grup, iyi yönetim ilkelerinin, spor yönetim organlarının yapıları, kültürleri ve kültürlerine sıkı sıkıya gömüldüğü takdirde, güvenilirliğin ve insanların spora olan inancını yeniden kazanmalarına yardımcı olacak ve sporun bütünlüğünün, gelecek nesillerin zevk almasını sağlayacak şekilde korunacağına inanmaya devam etmektedir.

Bu kısa rapor, karşılaşılan zorlukların yanı sıra, hem en iyi uygulamaları hem de AB ilkelerinin uygulanması ve teşvik edilmesi ile ilgili bazı temel hususları vurgulayacaktır. Tamamlayıcılığı sağlamaya çalışmak ve gereksiz çakışan veya rakip girişimleri önlemek için iyi yönetim konusundaki diğer girişimlerin de vurgulanması amaçlanmıştır.

AB yönetim ilkelerinin çeşitli düzeylerde spor yönetim sistemlerine dahil edilme derecesinin ve / veya kapsamının ne ölçüde olduğunun ilk izlenimini oluşturmak amacıyla, öncelikle Ocak 2016'da Uzman Grubu üyelerine bir anket sunulmuş mevcut yönetim ilkelerinin uygulanabilirlik durumları tespit edilmeye çalışılmıştır. Ankete alınan cevapların yetersizliği ilkelerin uygulanmasında yaşanan zorlukların bir yansıması olarak algılanabilir.

Ortaya çıkabilecek bir diğer sorun, iyi yönetişimin uygulanması ile ilişkilendirilebilecek idari yüküdür. Küçük gönüllü altyapı örgütleri çapında spor organizasyonlarının çok sayıda ilkeyle başa çıkmak için gerekli araçlara veya kapasiteye sahip olmadığı açıktır. Bu bağlamda hükümetler ve kamu kurumları, sporun özerkliğine zarar vermeden, sporda iyi yönetişimin uygulanması ve teşvik edilmesinde önemli bir rol oynayabilirler.

Kamu hazinesinden spora sağlanan finansman halihazırda çeşitli Üye Devletlerde (örneğin, Hollanda, Malta, Finlandiya, Fransa, İngiltere) iyi yönetim koşullarına tabidir ve diğerleri (örneğin, Belçika) tarafından uygulamalar geliştirilmeye devam etmektedir. Üye Devletler, iyi yönetişimin uygulanmasını sağlamak için farkındalığı artırma yoluyla ve iyi yönetişimi yansıtacak değişikliklerin uygulanmasına yardımcı olmak için uygun yasal çerçeveyi de sağlamalıdır.

AB, eşgüdümlü bir yaklaşımın sürdürülmesinin yanı sıra en iyi uygulamaların paylaşılmasını sağlamaya devam etmede önemli bir rol oynamalıdır. Ayrıca, uluslararası spor kuruluşlarının yönetim organları ve diğer ilgili paydaşlar ile düzenli olarak bir araya gelerek birleştirici bir görev üstlenmektedir.

AB aynı zamanda iyi yönetişime değinen ve sınır ötesi bir yapıya sahip olan alanlarda da gerekli bir aktördür. AB ayrıca, “Erasmus +” gibi spor fonlarının bir koşulu olarak iyi yönetim ilkelerinin uygulanmasını teşvik etmenin yollarını da düşünmelidir. “Erasmus +” finansmanı, spor organizasyonlarının çabalarını desteklemek için önemli bir araçtır.

Avrupa Komisyonu birinci Uzman Grubu tarafından ortaya konan raporda belirlenen iyi yönetim ilkelerinin AB düzeyinde uygulanması ve izlenmesi için “Erasmus+” programının Spor Bölümü kapsamında sağlanan finansmanın farklı AB ülkelerini kapsayan projelerde kullanılabilir hale getirilmesi önerilmektedir. Bu projelerde yer alan kuruluşlar, ilgili paydaşların, kararlaştırılan ilkelerin varlığı ve niteliği hakkında bilgilendirmek ve eğitmek için faaliyetler gerçekleştirmelidir. Ayrıca, ilkelerin gerekli dikkati almasını ve AB genelinde spor organizasyonları tarafından her düzeyde doğru bir şekilde uygulanmasını sağlamak için izleme ve kıyaslama faaliyetleri gerçekleştirilmelidir. Bu amaçlar doğrultusunda Birinci ve İkinci Uzman Grubu dönemlerinde aşağıda belirtilen projeler gerçekleştirilmiştir.

*2011-2012 yılları arasında gerçekleştirilen projeler;*

- Proje 1: Sport for Good Governance (S4GG) (İyi Yönetişim için Spor)
- Proje 2: Good Governance in Grassroots Sports (Sporun Altyapısında İyi Yönetişim)
- Proje 3: Better Boards, Stronger Sport (Başarılı Kurullar, Güçlü Spor)
- Proje 4: Action for Good Governance in International Sports Organisations (Uluslararası Spor Organizasyonlarında İyi Yönetişim İçin Eylem)
- Proje 5: CoachNet: The Further Development of a Coordinated Network for Sport Coaching in Europe (Avrupa’da Spor Koçluğu için Koordineli Bir Ağın Daha İleri Düzeyde Geliştirilmesi)
- Proje 6: Improving Football Governance Through Supporter Involvement and Community Ownership (Taraftar Katılımı ve Topluluk Sahipliği ile Futbol Yönetişiminin İyileştirilmesi)
- Proje 7: European Academy for Billiard Champions on the way to sport excellence (Sporun Kusursuzluğu Yolunda Avrupa Bilardo Şampiyonası )
- Proje 8: European Rugby League Governance Foundation Project (Avrupa Ragbi Ligi Yönetişim Vakfı Projesi)

*2014 yılında gerçekleştirilen projeler;*

Proje 1: How to lead a sport club to a successful future (SportGO)

(Bir spor kulübü başarılı bir geleceğe nasıl yönlendirilmeli)

Proje Lideri: FH Joanneum, Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Graz, Avusturya

Proje 2: Supporting the Implementation of Good Governance (SIGGS)

(İyi Yönetişimin Uygulanmasının Desteklenmesi)

Proje Lideri: Avrupa Olimpiyat Komitesi

*2015 yılında gerçekleştirilen projeler;*

Proje 1: Strengthening good governance in the European sport community by providing women with necessary competencies in order to support gender balance and equality in decision-making in sport structures (SUCCESS)

Spor yapılarında karar vermede cinsiyet dengesini ve eşitliği desteklemek için kadınlara gerekli yetkinlikleri sağlayarak Avrupa spor topluluğunda iyi yönetişimin güçlendirilmesi)

Proje Lideri: Ulusal Olimpiyat Komitesi, Hırvatistan

Proje 2: Ethics4Sports (E4S)

Proje Lideri: Sant Cugat del Vallès Belediyesi, Catalunya, İspanya

Proje 3: Clubs and supporters for better governance in football

(Futbolda daha iyi yönetim için kulüpler ve taraftarlar)

Yürütülen bu projeler kapsamında amatör ve yarı profesyonel spor kulüpleri bile, şirketler, gönüllüler ve sponsorların ilgisini çekmek gibi amaçlar için çeşitli düzeylerde çeşitli rakiplerle rekabet etmek zorunda kaldıklarından şirket gibi işletilmek durumundadırlar. Proje amaçlarından biri, Avrupa’da spor organizasyonunu güçlendirmek için yenilikçi yaklaşımları teşvik ederek yarı profesyonel ve amatör spor kulübü yetkililerinin yönetim becerilerini geliştirmek için pratik bir eğitim programı geliştirerek, Avrupa’daki spor kulüplerini daha başarılı bir geleceğe doğru desteklemektir. Amaçlardan bir diğeri spor kuruluşlarının spor ve diğer paydaşlarına karşı sorumlulukları da dahil olmak üzere kamu kuruluşlarının doğru kullanımı için yönetim becerilerini geliştirmek adına iyi yönetim ilkelerinin nasıl uygulanacağı konusunda ulusal olimpiyat komiteleri ve ulusal federasyonlara pratik rehberlik sağlayarak sporda iyi yönetişimi teşvik etmektir.

Avrupa Komisyonu Uzman Grubunun yürütülen bu projelerde önemseydiği bir diğer husus yönetim organlarının karar verme pozisyonlarında temsilde tam bir toplumsal cinsiyet dengesini elde etmeye katkıda bulunmaktır. Ayrıca sporda etik değerleri yaymak için spor kuruluşları bünyesinde etik kuralları geliştirecek ve uygulanmasını sağlayacak yenilikçi mekanizmalar geliştirmektedir.

Uzman grupları, sporda iyi yönetişimin hükümetler ve spor paydaşları için en önemli öncelik olduğuna inanmaktadır. Grup, bazı ilerlemeler kaydedilmiş olsa da, hala yapılması gereken çok iş olduğunu ve sporda iyi yönetim ilkelerinin nasıl uygulandığını ve teşvik edildiğini sürekli olarak izlemeye çağırıldığını kabul etmektedir. İyi yönetim ilkelerinin, ortaya çıkan zorluklarla başa çıkabilmek için gelişmeye devam etmesi gerektiği kabul edilmektedir. Bununla birlikte, ulusal veya uluslararası düzeyde çeşitli iyi yönetim inisiyatiflerinin uygun şekilde koordine edilmesi tavsiye edilmektedir.

AB spor alanında uygulanacak uluslararası kabul görmüş iyi yönetim ilkelerinin uygulanmasını da takip etmek adına 2017-2020 arası dönemi kapsayacak üçüncü uzman grubunu oluşturmuştur. Söz konusu grubun oluşturulması için yapılan görüşmelerde daha önce oluşturulan iki uzman grubunun çalışmalarını geliştirerek devam ettirilmesi kararlaştırılmıştır.

### 3. GEREÇ VE YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel yöntemler hakkında bilgilere yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada AB spor yönetimindeki iyi yönetim uygulamaları ve bu uygulamaların Türk Spor Federasyonlarındaki uygulanabilirliğine ilişkin Bağımsız Spor Federasyonu Başkanlarının görüşlerinin belirlenmesi ve alt boyutlarındaki görüşlerinin incelenmesi amaçlandığından, araştırma modeli olarak nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması kullanılmıştır. Durum çalışması kararların neden alındığı, nasıl uygulandığı ve hangi sonuca sahip olduğu sorularına cevap aramaya çalışır (Yin, 2009).

#### 3.2. Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubunu, Özerk Ulusal Spor Federasyonları'nda görev almış ve halen görev almakta olan federasyon başkanları ile temsil yetkisi bulunan yöneticilerden oluşan 14 gönüllü katılımcı oluşturmaktadır.

Çalışma grubunun genel özellikleri Tablo 1'de yer almaktadır.

Çizelge 1. Çalışma grubunun genel özellikleri

| Kategoriler    |                    | n  | %    |
|----------------|--------------------|----|------|
| Cinsiyet       | Erkek              | 14 | 100  |
|                | Başkan             | 13 | 92,9 |
| Temsil yetkisi | Başkan vekili      | 1  | 7,1  |
|                | Görev almış        | 8  | 64,3 |
| Görev durumu   | Halen görevde olan | 6  | 35,7 |
|                | Toplam             | 14 | 100  |

Bu araştırmanın çalışma grubunu 14 gönüllü Bağımsız Spor Federasyonu oluşturmaktadır. Çalışma grubu belirlenirken tüm federasyonlara davet gönderilmiş ve gönüllü olarak katılım sağlayan toplam 13 Federasyon Başkanı ve 1 Başkan vekili ile araştırma gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların %42,9'si (n=6) görevine halen devam etmekte iken, %57,1'ü (n=8) daha önceki dönemlerde görev almışlardır.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen “Spor Federasyonları Yetkililerinin Türk Spor Yönetimindeki İyi Yönetişim Uygulamalarına Yönelik Görüşleri” görüşme formu ile toplanmıştır. Nitel yöntemlerden görüşme, insanların perspektiflerini, deneyimlerini, duygularını ve algılarını ortaya koymada kullanılan, oldukça güçlü bir yöntemdir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Görüşme formu yarı yapılandırılmış sorular ile oluşturulmuş ve federasyon yetkilileri ile yapılan görüşmeler yüzyüze ve ses kaydı alınarak gerçekleştirilmiştir.

Görüşme formunun hazırlanmasında Büyüköztürk ve diğerleri (2013) tarafından önerilen beş aşama izlenmiştir. Bu beş aşama: problemin tanımlanması, maddelerin yazılması, uzman görüşünün alınması, ön uygulamanın gerçekleştirilmesi ve forma nihai şeklinin verilmesi şeklindedir.

- **Problemin tanımlanması:** Avrupa Birliği tarafından katılım, şeffaflık, hesap verebilirlik, temsilde adalet ve hukukun üstünlüğü olarak belirlenen iyi yönetim ilkeleri aracılığıyla Avrupa'daki tüm örgütlerde spor organizasyonunu güçlendirmeye yardımcı olmak için çeşitli projeler Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir. Bu projeler kapsamında Avrupa Birliği; sportif etik değerleri yaygınlaştırmak, yenilikçi mekanizmalar geliştirmek, sporun tüm paydaşlarını yönetim süreçlerine dâhil etmek ve aynı zamanda karar alma pozisyonlarında tam bir cinsiyet dengesi sağlamak açısından iyi yönetim ilkelerinin nasıl uygulanacağı üzerine pratik rehberlik sağlayarak sporda iyi yönetim anlayışının yerleşmesini amaçlamaktadır. Bu durumda, Türkiye'nin devam eden Avrupa Birliği üyelik süreci açısından ve Türkiye'deki spor federasyonlarının çatı örgüt olarak Avrupa'daki birliklere bağlı olmasından dolayı hem kamu yönetimi hem de spor yönetiminde iyi yönetişimin ilkelerinin Türkiye'de uygulamaya geçirilmesi gerekmektedir.
- **Maddelerin yazılması:** Problem durumunda belirtilen bağımsız spor federasyonlarındaki uygulamaların incelenmesine ait maddelerin yazılmasında, Avrupa Birliği'nin temel aldığı iyi yönetişimin söz konusu 5 ilkesine ilişkin toplam 20 madde ele alınmıştır. Yazılan bu 20 madde için taslak görüşme formu oluşturulmuştur.

- **Uzman görüşünün alınması:** Taslak görüşme formu için, bir ölçme değerlendirme, bir Türk dili ve bir spor yönetimi alanında görev yapan 4 öğretim elemanı ve bir bağımsız spor federasyon başkanı olmak üzere toplam 5 uzman görüşü alınmıştır. Uzmanların görüşleri doğrultusunda gerçekleştirilen düzeltmeler şu şekildedir:
  - Görüşme formunun katılımcılık ilkesine yönelik sorulardan “Federasyonun faaliyetleri planlama sürecinde paydaşların da katılımı için neler yapılıyor?” sorusu; “Federasyonun faaliyetleri planlama sürecinde paydaşların da katılımı için çalışmalar yapılıyor mu? Yapılıyorsa; yapılan çalışmalardan bahsedermisiniz? Yapılmıyorsa; yapılması gerektiğini düşünüyor musunuz?” şeklinde düzeltilmiştir.
  - Görüşme formunun hesap verebilirlik ilkesine yönelik sorulardan, “Spor kulüplerine yapılan finansal yardımlar hakkındaki görüşleriniz?” sorusu; “Spor kulüplerine yapılan finansal yardımlar hangi kriterler göz önüne alınarak yapılmaktadır?” şeklinde düzeltilmiştir.
  - Görüşme formunun hesap verebilirlik ilkesine yönelik sorulardan, “Federasyonların mali raporları ayrıntılı olarak hazırlanıyor mu?” sorusu; “Federasyonların mali raporlarında tüm harcama ve harcırah kalemleri ayrı olarak belirtiliyor mu? Belirtiliyor ise; bunun federasyonunuza sağladığı faydalar nelerdir? Belirtilmiyor ise; hesap verebilirlik açısından daha etkin uygulamalar için gerekli olduğunu düşünüyor musunuz?” şeklinde düzeltilmiştir.
  - Görüşme formunun şeffaflık ilkesine yönelik sorulardan, “Yönetim kurulu düzenli toplanıyor mu?” sorusu; yönetim kurulunun periyodik olarak düzenlenme zorunluluğundan dolayı çıkarılmıştır.
  - Görüşme formunun şeffaflık ilkesine yönelik sorulardan, “Milli takım oyuncu seçmelerine yönelik süreci değerlendiriniz?”, “Antrenör görevlendirmelerine yönelik süreci değerlendiriniz?”, “Hakem görevlendirmelerine yönelik süreci değerlendiriniz?” ve “Yurtdışı görevlendirmelerine yönelik süreci değerlendiriniz?” soruları birleştirilerek; “Milli takım oyuncu seçmeleri ve milli takım görevlendirmeler ile ilgili süreci değerlendiriniz?” şeklinde düzeltilmiştir.
  - Görüşme formunda hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkesine yönelik alınan cevaplarda kavramsal olarak bir karışıklık yaşandığından dolayı, hesap verebilirlik ilkesine yönelik sorular, şeffaflık ilkesine yönelik sorulardan önce sorulmuştur.

- Görüşme formunda alınan cevaplarda netlik sağlanabilmesi için sorular öncesi görüşme formunun alt boyutlarını oluşturan ilkelere ait tanımlayıcı kısa açıklamalar yapılmıştır.
- **Ön uygulamanın gerçekleştirilmesi:** Uzmanlardan elde edilen görüşler doğrultusunda görüşme formunun maddeleri üzerinde düzeltmeler gerçekleştirilmiş ve 16 maddeden oluşan form düzenlenmiştir. Federasyon başkanlarının görüşleri alınmadan önce maddeler üzerinde anlaşılmayan, cevap vermekten çekinilen bir durum olup olmadığının belirlenmesi amacıyla bir bağımsız spor federasyonu başkanlı ile ön görüşme gerçekleştirilmiştir.
- **Forma nihai şeklinin verilmesi:** Ön uygulama sonucunda tüm maddelerin açık olduğu, cevap vermeye engel teşkil edecek ifadelerin bulunmadığı tespit edilmiş ve 16 maddeden oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formuna nihai şekli verilmiştir (Ek-1).

### 3.4. Verilerin Analizi

Çalışma grubunu oluşturan kişilerle yapılan görüşmelerde ses kayıtları alınmış ve bu kayıtlar deşifre edilerek bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Verilerin yazılı ortama aktarımında katılımcılara K1-K14 şeklinde kodlar verilerek gerçek kimlikleri gizli tutulmuştur.

Ses kayıtlarının bilgisayar ortamına aktarılmasının ardından veriler içerik analizine tabii tutularak incelenmiştir. İçerik analizi sonrası toplanan verilerin önce kavramlaştırılması, daha sonra ortaya çıkan kavramlara göre mantıklı bir biçimde düzenlenmesi ve buna göre veriyi açıklayan temaların saptanması sağlanmıştır. Saptanan temaların ardından ana kategoriler ve bunlara ait alt kategoriler belirlenerek frekans ve yüzde değerleri hesaplanmıştır.

Verilerin çözümlenmesinden elde edilen bulgular, çizelgeler ve şekiller ile gösterilerek sonuçlar yorumlanmıştır.

## 4. BULGULAR

Bu araştırma kapsamında spor federasyonlarının bünyesinde görev almış ve halen görev almakta olan başkanların ve temsil yetkisi bulunan yöneticilerin görüşleri alınarak; federasyon bünyesindeki iyi yönetim ilkelerine yönelik uygulamaların incelenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda katılımcılara yöneltilen 16 soru içerik analizi ile incelenerek sonuçlar çizelgeleştirilmiştir.

### 4.1. Katılımcılık İlkesine Yönelik Görüşler

Bu başlıkta katılımcıların spor yönetiminde paydaşların da yönetime dahil edilme sürecinin olumlu ve olumsuz sonuçlarına yönelik görüşlerini belirlemek için 3 soru sorulmuştur.

#### 4.1.1. Federasyonun faaliyetlerini planlama sürecinde paydaşların da katılımı için çalışmalar yapılması sürecine yönelik görüşleri

Katılımcıların paydaşların katılımı için çalışmalar yapılması sürecine ilişkin görüşleri içerik analizi sonucunda kategorileştirilmiş ve sayısal verilere dönüştürülmüştür. Sonuçlar Çizelge 4.1’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.1. Federasyonun faaliyetlerini planlama sürecinde paydaşların da katılımı için çalışmalar yapılması sürecine yönelik görüşleri

| Çalışma yapma durumu                 | Görüşler                                              | n | %    |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------|---|------|
| Olumlu/yapılıyor<br>(n:11; %78,6)    | Planlama yapılması için önemlidir                     | 3 | 21,4 |
|                                      | Bilgi paylaşımı yapılmasını sağlamaktadır             | 2 | 14,3 |
|                                      | Ortak karar almaya katkı sağlamaktadır                | 2 | 14,3 |
|                                      | Geri bildirim sürecine katkı sağlamaktadır            | 2 | 14,3 |
|                                      | Eksikleri görüp gidermemizi sağlamaktadır             | 1 | 7,1  |
|                                      | Kitleleri bir araya getirmektedir                     | 1 | 7,1  |
| Olumsuz/düzenlenmeli<br>(n:3; %21,4) | İleri boyutta yapılan çalışmalar yok ama yapılmalıdır | 2 | 14,3 |
|                                      | Anket uygulayarak görüş alınmaktadır                  | 1 | 7,1  |

Çizelge 4.1 incelendiğinde; federasyonların faaliyetlerini planlama sürecinde paydaşların katılımı için çalışmalar yapılması sürecine yönelik katılımcıların %78,6’sının (n:11) olumlu, %21,4’ünün (n:3) olumsuz görüş belirttiği tespit edilmiştir.

### Çalışma yapma durumuna yönelik olumlu görüşler

Katılımcı 1, ülkemizde sporun gelişmesi için paydaşlarla daha çok biraraya gelerek ortak çalışmalar planlama yapılması gereğine vurgu yapmıştır.

K1: *“Sporun gelişmesi ve uluslararası başarı anlayışı maalesef ülkemizde yok, o demokratik yapıya ulaşmamız için daha ülkemizin katetmesi gereken çok uzun yollar var. Sporun paydaşları arasında kim varsa seçim öncesi ya da sonrası hepsi ile biraraya gelmeye ve ortak çalışmalar yapmaya çalıştık.”*

Katılımcı 3, paydaşlarla çalışma yapılmasının eksiklikleri gidermek için katkı sağladığını belirterek olumlu görüş bildirmiştir.

K3: *“Antrenör ve hakem seminerleri yaptığımız zaman paydaşlarımızdan öncelikle faaliyetlerimizin nerede ve nasıl yapılması gerektiğini öğrenerek eksiklerimizi görmeye çalıştık.”*

Katılımcı 6, paydaşlarla çalışma yapılmasının ortak karar alma sürecine olumlu etkisinin olduğuna vurgu yapmıştır.

K6: *“Çalıştaylar yapılıyor özellikle paydaşlarımız olan spor kulüpleri, antrenörler ve sporcularla olmak üzere şöyle bir çalışma sistemimiz var. Federasyonumuzun her branşı ile ilgili teknik kurulları var. 2018 yılı faaliyet programını yaparken hedefledikleri müsabakalara göre bir program dahilinde çalışma yapıyorlar. Ayrıca antrenör kurullarından da özellikle küçük yaş kategorisindeki sporcularımız için kuralları ve onların yapacakları faaliyetler hakkında bilgi alırsınız. Kulüp başkanları ile toplantı yaparsınız. Yapacakları faaliyetlerle ve geçmiş tecrübeleri ile ilgili görüşler alırsınız bir de il temsilcileri ile toplantılar yapıyoruz.”*

Katılımcı 7, paydaşlarla çalışma yapılmasının geri bildirim alınması için bir fırsat yarattığını belirtmiştir.

K7: *“Süreç içerisinde geri bildirim alabilmek için yaptığımız çalışmaların oldukça faydasını gördük özellikle uluslararası başarı alınmasında ve sporcu sayısının artması anlamında oldukça etkili olduğunu söyleyebilirim.”*

Katılımcı 10, paydaşlarla çalışma yapılmasının kitleleri biraraya getirerek bilgi paylaşımı yapılmasına olumlu katkı sağladığını vurgulamıştır.

K10: *“Paydaşları temsil edilebilecek nitelikteki kişiler zaman zaman bir araya getirilerek bir takım veriler elde edilmeye çalışılır ve federasyonda çalıştaylar yapılırdı. Bu çalıştayların genel amacı bilgi paylaşımı sağlamak ve en azından kitleyi bir araya getirmek çünkü burada antrenörler, hakemler, yönetim kurulu ve diğer kurul üyeleri bir araya geliyor ve sonuç olarak elde edilen bilgiler raporlar haline getirilip ve bunlar baz alarak bir planlama yapılırdı.”*

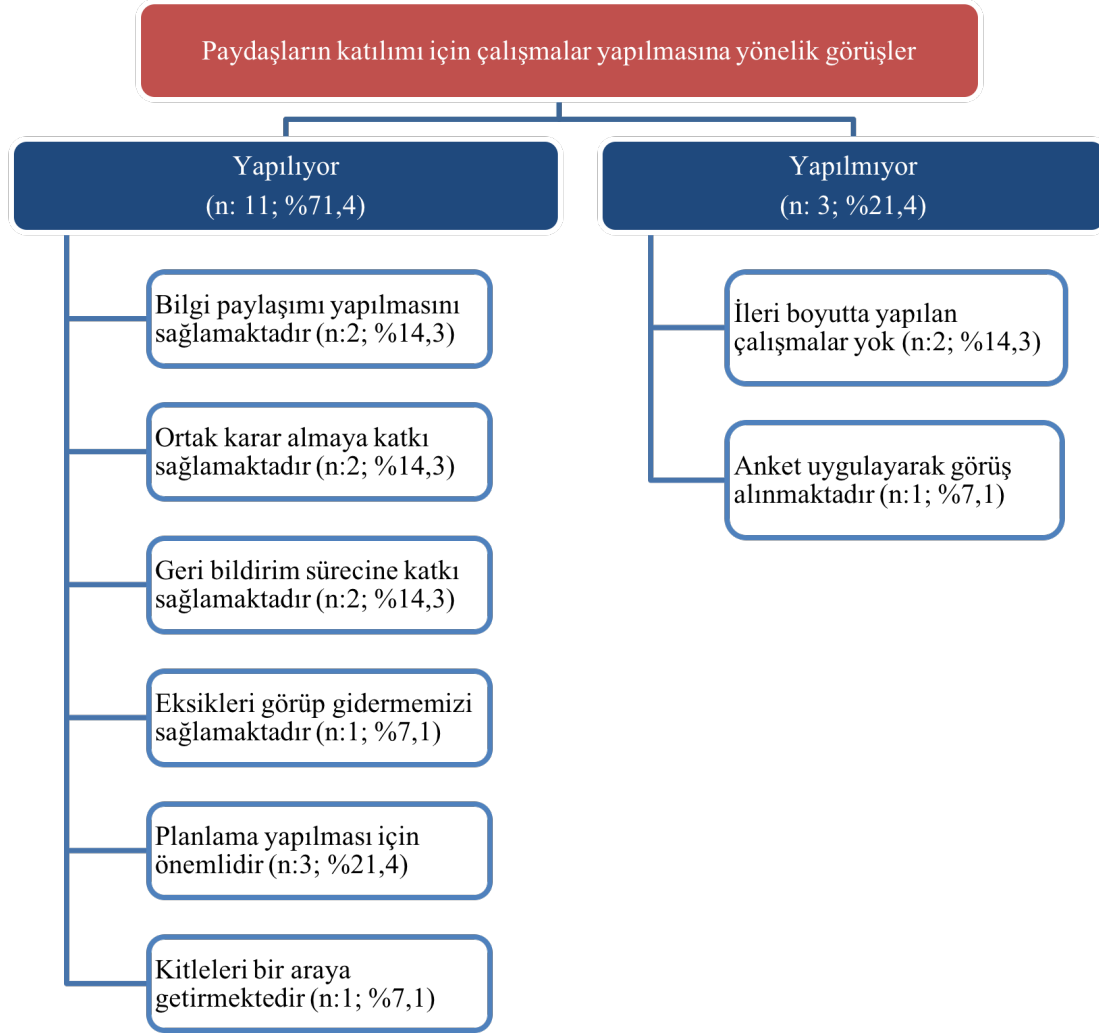
#### Çalışma yapma durumuna yönelik olumsuz görüşler

Katılımcı 8, paydaşlarla yüzeysel çalışmalar yapıldığını belirterek çalıştay yapılması durumu ile ilgili olumsuz yanıt bildirmiş ancak daha detaylı çalışmalar yapılması gerekliliğini vurgulamıştır.

K8: *“Mümkün oldukça paydaşların görüşlerini değerlendirmeye alıyoruz fakat kısa sürede olumlu görüşler alınmıyor. Uzun bir süreçte ve planlı programlı çalışmalar yapılması gerek.”*

Katılımcı 11, paydaşlarla biraraya gelerek herhangi bir çalışma yapılmadığını belirterek olumsuz görüş bildirmiştir.

K11: *“Kurullarımız insanlara organizasyonlarla ilgili sadece anketler yapıyorlar.”*



Şekil 4.1. Federasyonun faaliyetlerini planlama sürecinde paydaşların da katılımı için çalışmalar yapılması sürecine yönelik görüşleri

#### 4.1.2. Yapılan organizasyonlar sonrasında kulüp, hakem, sporcu gibi paydaşlardan geri bildirim alınma sürecine yönelik görüşler

Katılımcıların yapılan organizasyonlar sonrasında kulüp, hakem, sporcu gibi paydaşlardan geri bildirim alınma sürecine yönelik görüşleri içerik analizi sonucunda kategorileştirilmiş ve sayısal verilere dönüştürülmüştür. Sonuçlar Çizelge 4.2’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.2. Yapılan organizasyonlar sonrasında kulüp, hakem, sporcu gibi paydaşlardan geri bildirim alınma sürecine yönelik görüşler

| Geri bildirim alınması      | Görüşler                                              | n | %    |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------|---|------|
| Amaç<br>(n:9; %64,2)        | Mevcut eksikliklerin görülmesini sağlamaktadır        | 2 | 35,7 |
|                             | Geleceğe yönelik planlama sağlamaktadır               | 2 | 14,3 |
|                             | Memnuniyet ölçümü sağlamaktadır                       | 5 | 7,1  |
|                             | Branşın gelişmesine katkı sağlamaktadır               | 1 | 7,1  |
| Yöntem<br>(n:8; %57,1)      | Antrenörlerle toplantı şeklinde yapılmaktadır         | 4 | 28,6 |
|                             | Raporlama yapılmaktadır                               | 2 | 14,3 |
|                             | Katılımcılarla anket uygulanarak sağlanmaktadır       | 1 | 7,1  |
|                             | Velilerden geri dönüş alınmaktadır                    | 1 | 7,1  |
| Özellikleri<br>(n:7; %50,0) | Geçmiş dönemin değerlendirilmesi olarak görülmektedir | 3 | 21,4 |
|                             | Denetim mekanizması görevi görmektedir                | 3 | 21,4 |
|                             | Sürecin gelişmesine katkı sağlamaktadır               | 1 | 7,1  |

Çizelge 4.2 incelendiğinde; yapılan organizasyonlardan sonra paydaşlardan geri bildirim alınması sürecinde katılımcıların %64,2'sinin (n:9) geri bildirim alınmasının amacına; %57,1'inin (n:8) geri bildirim alınmasının yöntemine; %50'sinin (n:7) geri bildirim alınmasının özelliklerine yönelik görüş bildirmiştir.

#### Geri bildirim alınmasının amacına yönelik görüşler

Katılımcı 2, geri bildirim alınmasının memnuniyet ölçümü sağladığına vurgu yapmıştır.

K2: *“Yapıcı çalışmalara yönelerek yapılan organizasyonlar sonrasında özellikle velilerimizden organizasyonun nasıl olduğu ile ilgili memnun kalıp kalmadıklarını öğrenerek geri dönüşler alırdık.”*

Katılımcı 3, geri bildirim alınmasının mevcut eksikliklerinin görülmesini sağladığına vurgu yapmıştır.

K3: *“Paydaşlardan geri bildirim alarak her yarışma sonrasında hakemlerle ve antrenörlerle toplantılar yaparak gördüğümüz eksiklikleri, olması gerekenleri ve bir sonraki faaliyetleri nasıl yapmamız gerektiğini tartışarak eksiklikleri tamamlamaya çalışıyoruz.”*

Katılımcı 6, geri bildirim alınmasının geleceğe yönelik planlama yapılmasına katkı sağladığını belirtmiştir.

K6: *“Ayrıca her yılın sonunda bir değerlendirme organizasyonu yaparak aynı zamanda da yeni yılda görev alacak antrenörlerle ilgili il temsilcisi, hakem ve antrenörlerin hepsini biraraya toplayarak geçmiş yılların bir değerlendirilmesi ve gelecek yıllla ilgili de bildirim almış oluruz.”*

Katılımcı 10, geri bildirim alınmasının branşın gelişimine katkı sağladığına dikkat çekmiştir.

K10: *“Paydaşların görüş ve fikirlerine başvurarak görüş ve geri bildirim alınması hem kurumsal kimliğin gelişmesine hem söz konusu branşın gelişmesine katkıda bulunur.”*

#### Geri bildirim alınmasının yönetimine yönelik görüşler

Katılımcılar geri bildirimleri antrenörlerle yapılan toplantılar, katılımcı anketleri, alınan raporlar ve veli görüşleri ile aldıklarını belirtmişlerdir.

K1: *“Yapıcı çalışmalara yönelerek yapılan organizasyonlar sonrasında özellikle velilerimizden organizasyonun nasıl olduğu ile ilgili, çocuğunuz memnun kaldı mı diye geri dönüşler alırdık.”*

K5: *“Hakemlerden ve organizasyon komitesinden muhakkak rapor alarak eksikliklerimizi görmek adına geri bildirimler alıyoruz.”*

K7: *“Antrenörlerle ve il temsilcileriyle biraraya toplanarak geçmiş yılların değerlendirmesi ve gelecek yıl ile ilgili bildirim alıyoruz.”*

K11: *“Şu şekilde bildirim alıyoruz. Kurullarımız organizasyonla ilgili anketler yapıyorlar. Organizasyon komitemizdeki eksiklikler neler?, Ekleme istedikleriniz var mı ? şeklinde.”*

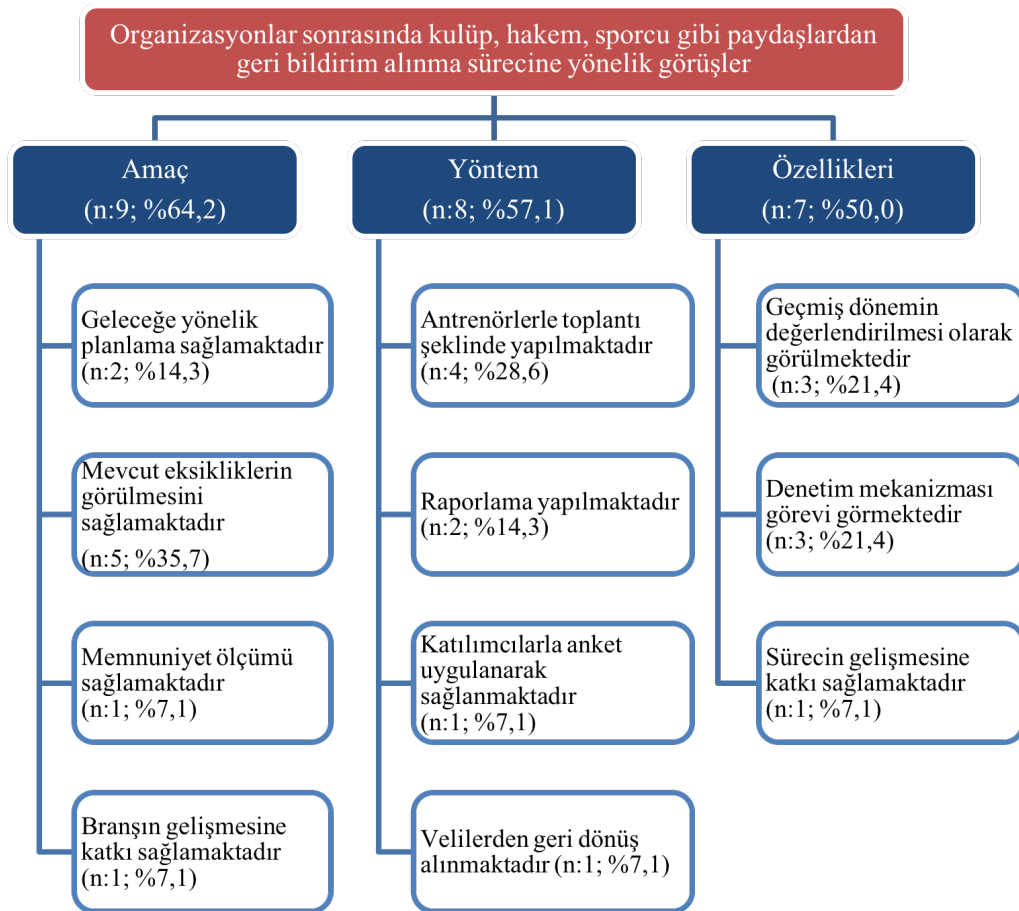
### Geri bildirim alınmasının özelliklerine yönelik görüşler

Katılımcı 6, geri bildirim alınmasının sürecin gelişimine katkı sağladığını belirtmiştir.

K6: “Yapılan organizasyonlar sonrasında kulüp, hakem ve sporculardan geri bildirim alınması sürecin gelişmesinde kesinlikle etkili olur.”

Katılımcı 9, geri bildirim alınmasının denetim mekanizması görevi gördüğünü belirtmiştir.

K9: “Yaşanılan organizasyondaki hataların tekrarlanmaması için düzgün işleyiş için planlı programlı hareket edilmesi gerekiyor. Kendimizi denetleyebilmemiz için hazırlanan bu raporlardan geri dönüş olarak yararlanıyoruz”



Şekil 4.2. Yapılan organizasyonlar sonrasında kulüp, hakem, sporcu gibi paydaşlardan geri bildirim alınma sürecine yönelik görüşler

#### 4.1.3. Federasyonun karar alma ve kararları hayata geçirme noktasında kurulların etkisi üzerine görüşler

Katılımcıların federasyonun karar alma ve kararları hayata geçirme noktasında kurulların etkisi üzerine görüşleri içerik analizi sonucunda kategorileştirilmiş ve sayısal verilere dönüştürülmüştür. Sonuçlar Çizelge 4.3'te gösterilmiştir.

Çizelge 4.3. Federasyonun karar alma ve kararları hayata geçirme noktasında kurulların etkisi üzerine görüşleri

| Kurulların etkisi                  | Görüşler                                                   | n | %    |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------|---|------|
| Görev alan kişiler<br>(n:6; %42,8) | Kulüpleri temsil gücü bulunan kişiler seçilmektedir        | 3 | 21,4 |
|                                    | Liyakate önem verilmektedir                                | 2 | 14,3 |
|                                    | Gönüllülük esastır                                         | 1 | 7,1  |
| Özellikleri<br>(n:10; %71,3)       | Tavsiye niteliğinde kararlar almaktadır                    | 4 | 28,5 |
|                                    | Federasyonlarda otokontrol mekanizmasıdır                  | 3 | 21,4 |
|                                    | Aldıkları kararlardan sorumlu tutulmaktadırlar             | 2 | 14,3 |
|                                    | Yönetim kurulu kararlarının alınmasına katkı sağlamaktadır | 1 | 7,1  |
| Karar alma süreci<br>(n:10; %71,3) | Son söz yönetim kurulundadır                               | 4 | 28,5 |
|                                    | Etkindir                                                   | 3 | 21,4 |
|                                    | Yetki devri esastır                                        | 2 | 14,3 |
|                                    | Kararların uygulanabilirliği önem teşkil etmektedir        | 1 | 7,1  |

Çizelge 4.3 incelendiğinde; federasyonun karar alma ve kararları hayata geçirme noktasında kurulların etkisinde, katılımcıların %42,8'i (n:6) görev alan kişilere, %71,3'ü (n:10) özelliklerine ve %71,3'ü (n:11) karar alma sürecine yönelik görüş bildirmiştir.

#### Kurullarda görev alan kişilere yönelik görüşler

Katılımcı 1 ve Katılımcı 11 kurulların oluşturulmasına likayat ve gönüllülük esasına dikkat çekmiştir.

K1: “Kurullarda yer alan arkadaşlarımızı iyi dizayn etmete çalıştık. Liyakat ve aynı zamanda gönüllülük esasına göre işi bilen arkadaşlarımıza yer verdik.”

K11: “Kesinlikle liyakat temelli görevlendirme çok önemli.”

Katılımcı 12, kulüplerin kurullar üzerindeki etkisine vurgu yapmıştır.

K12: *“Federasyonların hakem kurulları ve teknik kurulları var. Bazı branşların kendilerine özgü teknik kurulları oluyor. Kulüpler burada çok söz sahibi o yüzden onları temsil edecek kişiler seçilmeli bir nev’i.”*

#### Kurulların özelliklerine yönelik görüşler

Katılımcı 5, kurulların aldıkları kararlardan sorumlu olduklarına dikkat çekmiştir.

K5: *“Kurullar kendi kararlarını veriyor. Dolayısıyla yetki verdiğimiz zaman sorumlulukla birlikte veriyoruz. Yani herhangi bir başarısızlık olduklarında hesabı direk kurula soruyoruz.”*

Katılımcı 10, alınan kararların özelliklerine yönelik görüş bildirmiştir.

K10: *“Kurullar tavsiye niteliğinde kararlar alırlar. Ancak bu kararların uygulanması yönetim kurulunun onayına tabidir.”*

Katılımcı 13, kurulların otokontrol mekanizması işlevine dikkat çekmiştir.

K13: *“Kulüpler delegeleri belirledikleri için kanunen yeterli sayıya ulaştıklarında olağanüstü genel kurul ile seçime gitme şansları var. Böyle bir otokontrol mekanizması sayesinde kurulların kararlar üzerinde oldukça etkileri var diyebiliriz”*

#### Kurullarda karar alma sürecine ilişkin görüşler

Katılımcı 2, kurulların aldığı kararların uygulanabilirliğinin önem taşıdığına vurgu yapmıştır.

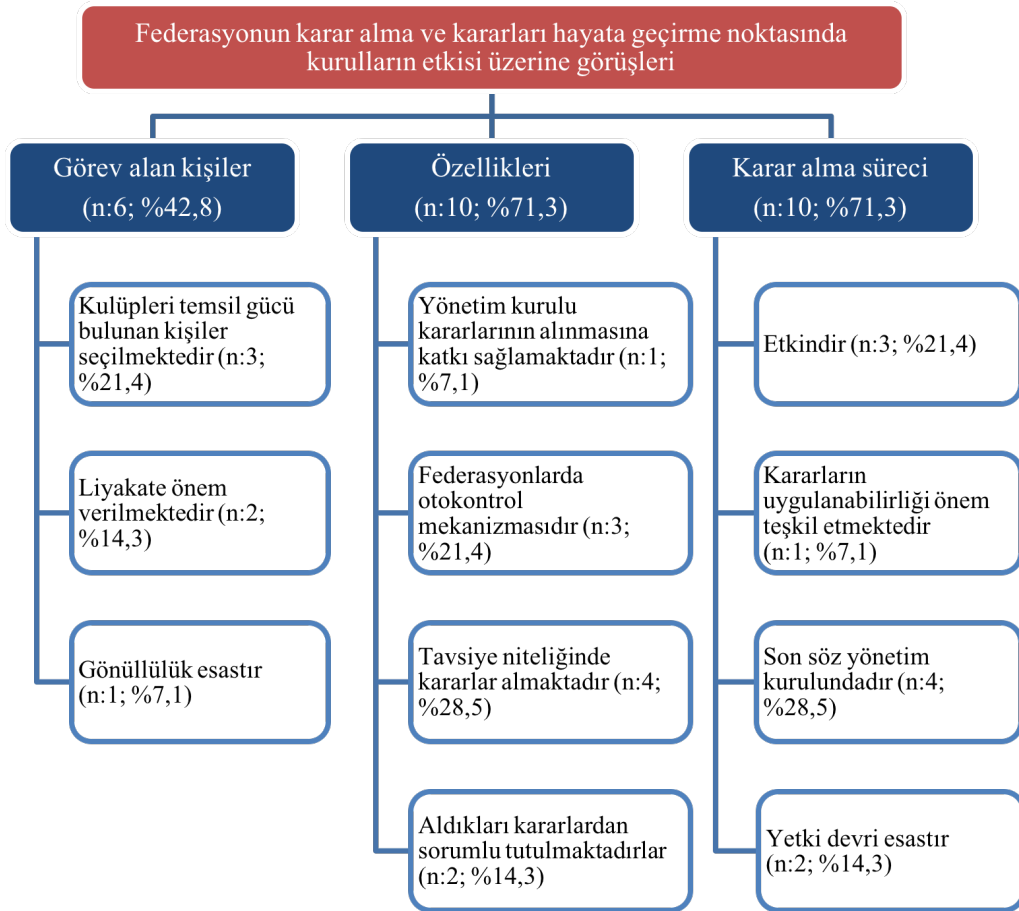
K2: *“Örneğin, milli takımda şu uygulamalar yapılırsa daha iyi olur gibi kendi aralarında bir görüş birliğine varıp yönetime bir rapor halinde sunmalarını ve yönetim kurulunun kararlarına katkı sağlamalarını bekliyorduk.”*

Katılımcı 4, kurullarda yetki devrine dikkat çekmiştir.

K4: “Kurulların aldıkları kararlarda örneğin milli takıma sporcu seçiminde teknik kurula kesinlikle müdahale etmiyoruz. Bizde yetki devri esastır.”

Katılımcı 10, karar alma sürecinde kurulların etkisine dikkat çekerek son sözün yönetim kurulunda olduğunu belirtmiştir.

K10: “Kurulların alınan kararlar üzerinde tabiki etkisi var. Ancak alınan bu kararların uygulanması sonuç olarak yönetim kurulunun onayına tabidir.”



Şekil 4.3. Federasyonun karar alma ve kararları hayata geçirme noktasında kurulların etkisi üzerine görüşleri

## 4.2. Hesap Verebilirlik İlkesine Yönelik Görüşler

Bu başlıkta katılımcıların spor yönetişiminde federasyonların finansal faaliyetlerinin hesap verebilirlik olgusuna yönelik görüşlerini belirlemek için 3 soru sorulmuştur.

### 4.2.1. Spor kulüplerine yapılan yardımların hangi kriterler göz önüne alınarak yapıldığına ilişkin görüşler

Katılımcıların, spor kulüplerine yapılan yardımların hangi kriterler göz önüne alınarak yapıldığına ilişkin görüşleri içerik analizi sonucunda kategorileştirilmiş ve sayısal verilere dönüştürülmüştür. Sonuçlar Çizelge 4.4'te gösterilmiştir.

Çizelge 4.4. Spor kulüplerine yapılan yardımların hangi kriterler göz önüne alınarak yapıldığına ilişkin görüşler

| Federasyon tarafından yapılan yardımlar | Görüşler                                                                | n | %    |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|---|------|
| Denetimi<br>(n:12; %85,7)               | İki yılda bir mali kurul yapılmaktadır.                                 | 6 | 42,8 |
|                                         | Online muhasebe sistemi ile SGM tarafından yapılmaktadır.               | 3 | 21,3 |
|                                         | Bağımsız denetim firmalarına yaptırılabilir.                            | 2 | 14,3 |
|                                         | Seçimle gelen denetim kurulu tarafından yapılmaktadır.                  | 1 | 7,1  |
|                                         | Siyasi güç etkisini göstermektedir.                                     | 1 | 7,1  |
| Şekli/niteliği<br>(n:13; %92,8)         | Bütçenin %15'i altyapıya harcanması zorunludur.                         | 7 | 50   |
|                                         | Ekipman yardımı şeklinde ayni olarak yapılmaktadır.                     | 6 | 42,8 |
| Kriter<br>(n:11; %78,5)                 | Branşın olimpiik/olimpiik olmama durumu önemlidir.                      | 3 | 21,4 |
|                                         | Madalya en temel kriterdir.                                             | 2 | 14,3 |
|                                         | Genç sporcuların gelişmesine katkıda bulunmak için öncelik verilebilir. | 2 | 14,3 |
|                                         | Ayrım gözetmeden tüm kulüplere yapılmaktadır.                           | 2 | 14,3 |
|                                         | Bütçenin yettiği kadar kulüp ve antrenörlere yapılmaktadır.             | 2 | 7,1  |
|                                         | Kulübün sporcu yetiştirip yetiştirmediği önemlidir.                     | 1 | 7,1  |

Çizelge 4.4 incelendiğinde; spor kulüplerine yapılan yardımların, %85,7'sinin (n:12) denetim, %92,8'sinin (n:13) şekil/nitelik ve %78,5'sinin (n:11) kriterler açısından göz önüne alınarak yapıldığı belirtilmiştir.

Federasyonlar tarafından yapılan yardımların denetimine ilişkin görüşler

Katılımcı 1, federasyonlar tarafından yapılan yardımların denetiminde denetim kurulunun varlığını belirtmiştir.

K1: *“Mali kurullar genelde sembolik nitelikte oluyor çünkü mali kurulda hesap veremeyen federasyonlar çok nadirdir. Seçimle gelen denetim kurulunun denetimleri etkilidir.”*

Katılımcı 2, objektif değerlendirme yapılmasına dikkat çekmiştir.

K2: *“Söz konusu denetimlerin objektif kriterler belirlenerek bağımsız denetim kurullarına yaptırılabilir.”*

Katılımcı 6, federasyonlar tarafından yapılan yardımların denetiminde mali genel kurulun varlığına dikkat çekmiştir.

K6: *“Harcamalarımızı yaparken öz gelirlerimizi istediğimiz yere harcayabiliyoruz. Ama bunun da tabiki bir denetimi var. Zaten iki senede bir mali genel kurulda federasyon kendini ibra etmek zorunda.”*

Katılımcı 8, yapılan yardımların denetimine ilişkin online muhasebe sistemine vurgu yapmıştır.

K8: *“Spor Genel Müdürlüğü’nün başlattığı online muhasebe sistemi ile bütün harcamalarımız denetim altına alınmış görünüyor.”*

Katılımcı 11, yapılan denetimler üzerinde siyasi gücün varlığına vurgu yapmıştır.

K11: *“Harcamalarımızın üç ayda bir denetim kurulu tarafından denetlenmesi lazım. Fakat işler bu şekilde yürümüyor. Peki nasıl oluyor? Siyasi güç etkin. Harcamalarınız sümen altı edilebiliyor.”*

### Federasyonlar tarafından yapılan yardımların şekline/niteliğine ilişkin görüşler

Katılımcı 1, federeasyonların yaptığı yardımların genelde aynı yardımlar şeklinde olduğunu vurgulamıştır.

K1: *“Kendi federasyonumuz adına söyleyebilirim ki, federasyon olarak herhangi bir mali yardım yapamadık. Çünkü bütçemiz yeterli değildi. Sadece çeşitli aynı yardımlar yapabildik. Bunları da herhangi bir ayırım gözetmeden tüm kulüplere yaptık.”*

Katılımcı 13, federasyonlar tarafından yapılan yardımların niteliğine vurgu yaparak alt yapı harcamalarının zorunluluğuna yönelik görüş bildirmiştir.

K13: *“Federasyonların bağlı olduğu ana statüye göre gelirlerin en az %15’inin alt yapının gelişmesine harcamak zorundayız. Tabi bu en az %15. Federasyonun gelirlerine ve branşa göre değişebilir.”*

### Federasyonlar tarafından yapılan yardımların kriterlerine ilişkin görüşler

Katılımcı 1, federasyonlar tarafından yardımlar yapılırken herhangi bir ayırım gözetmediklerini belirtmiştir.

K1: *“federasyon olarak mali yardım yapamadık çünkü bütçemiz yeterli değildi ama aynı yardımlar yapabildik onları da herhangi bir ayırım gözetmeden tüm kulüplerimize yaptık.”*

Katılımcı 3, federasyonlar tarafından yapılan yardımların kriterlerine ilişkin olarak branşın olimpik olup olmama durumuna dikkat çekmiştir.

K3: *“Olimpik milli takımdaki sporcuların kulüplerine maddi yardımda bulunacağız. Çünkü bizi olimpiyatlarda temsil ediyorlar.”*

Katılımcı 6, sporcularla birlikte antrenörlerine de yardım yapmaya çalıştıklarını vurgulamıştır.

K6: *“Bütçesel imkanlar doğrultusunda sporcunun aldığı ödülün yarısını antrenörüne de veriyoruz. Genel Müdürlükten ödül alamadıkları için onları motive edebilmek adına bunu yapıyoruz.”*

Katılımcı 7, yapılan yardımlarda madalyanın temel bir kriter olduğunu belirtmiştir.

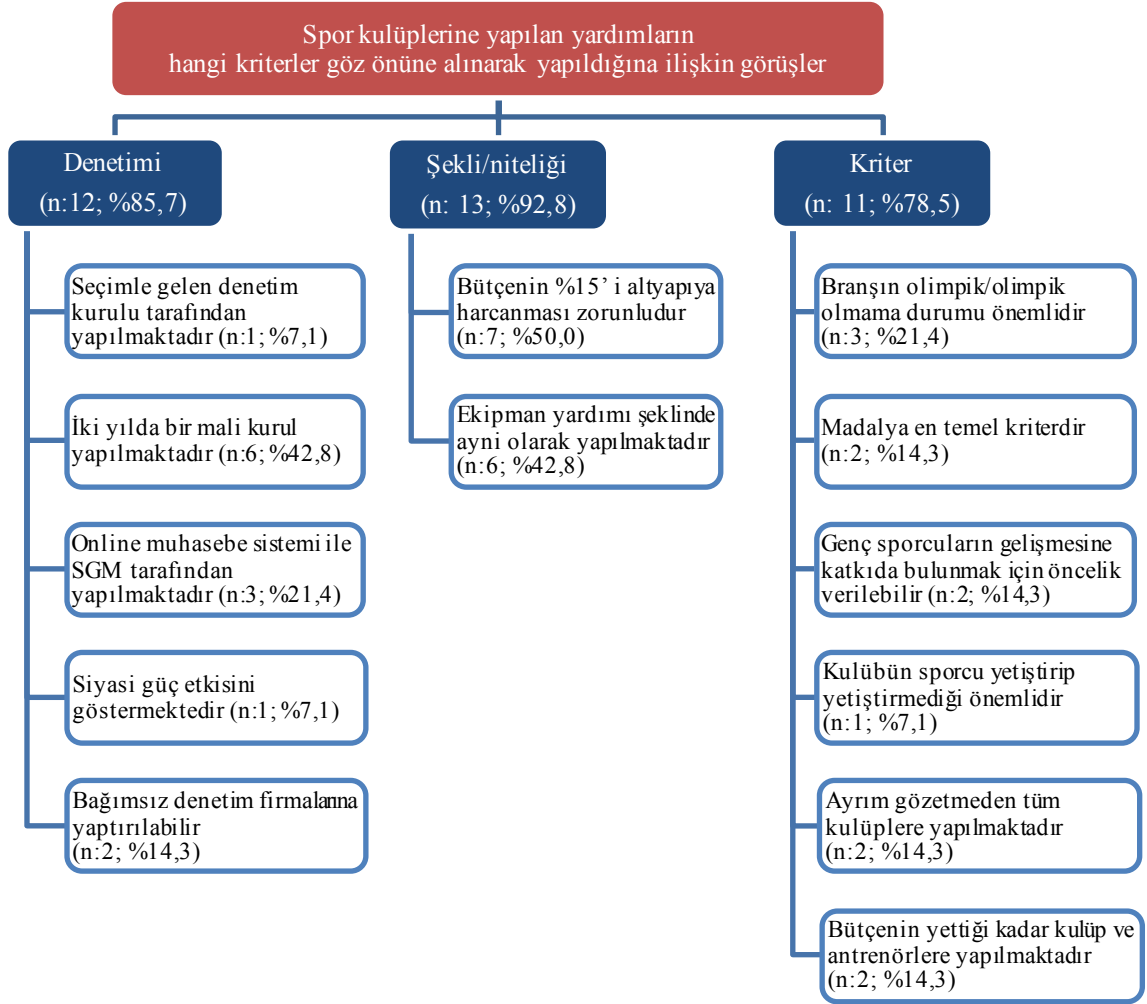
K7: *“Her yıl bütçemiz dahilinde spor kulüplerimizi yıl içerisinde almış oldukları derecelere, Türkiye Şampiyonalarında aldıkları madalyalara göre bir ayırım yaparak destekliyoruz.”*

Katılımcı 8, genç sporcuların gelişmesine katkıda bulunmak için bazı kulüplere öncelik verilebileceğine vurgu yapmıştır.

K8: *“Bizim öncelikle ümit ligte olan kulüplerimize daha aktif parasal yardımlar yapıyoruz. Kulüplerin hepsine ulaşma şansımız maalesef yok. Bütçemiz çok üst seviyede değil”*

Katılımcı 11, yapılan yardımların kulüplerin sporcu yetiştirip yetiştirmediğine bakılarak yapıldığını belirtmiştir.

K11: *“Kulüp altyapı çalışmalarına gerekli önemi veriyor mu?, sporcu potansiyeli var mı?, müsabaka ve liglere katılıyor mu? bunların hepsi kriterdir. Bunlar olmadan yapılan yardımların hepsi keyfi yardımlardır.”*



Şekil 4.4. Spor kulüplerine yapılan yardımların hangi kriterler göz önüne alınarak yapıldığına ilişkin görüşler

#### 4.2.2. Federasyonların finansal denetimi yapılırken karşılaşılan zorluklara ilişkin görüşler

Katılımcıların federasyonların finansal denetimi yapılırken karşılaşılan zorluklara ilişkin görüşleri içerik analizi sonucunda kategorileştirilmiş ve sayısal verilere dönüştürülmüştür. Sonuçlar Çizelge 4.5.'de gösterilmiştir.

Çizelge 4.5. Federasyonların finansal denetimi yapılırken karşılaşılan zorluklara ilişkin görüşler

| Zorlukla karşılaşma durumu | Görüşler                                                     | n | %    |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------|---|------|
| Evet<br>(n:4; %28,5)       | Bütçenin kullanımında serbestlik tanınmalıdır                | 2 | 14,3 |
|                            | Siyasi kimlikler etkili olmaktadır                           | 1 | 7,1  |
|                            | Denetim kuruluna rağmen şikâyet üzerine teftiş yapılmaktadır | 1 | 7,1  |
| Hayır<br>(n:10; %71,4)     | Periyodik olarak denetleme yapılmaktadır                     | 4 | 28,5 |
|                            | Otokontrol mekanizmaları oldukça gelişmiştir                 | 4 | 28,5 |
|                            | Bütçe limitleri dahilinde harcama yapılmaktadır              | 2 | 14,3 |

Çizelge 4.5 incelendiğinde; federasyonların finansal denetimi yapılırken katılımcıların %28,5’i (n:4) zorluklarla karşılaşmadıklarını, %71,4’ü (n:10) ise zorluklar yaşadıklarını belirtmişlerdir.

#### Federasyonların finansal denetimi yapılırken zorluklarla karşılaşıldığına ilişkin görüşler

Katılımcı 8, bütçenin kullanımında serbestlik tanınmasının gereğine vurgu yapmıştır.

K8: “Bütçemizi kendimiz belirlemek isteriz. Kim daha başarılı ise, ona daha fazla yardımda bulunmak isteriz. Olimpiyata katılabilecek olan sporcuya ve alt yapıya bütçe aktarımı yapmak isteriz.”

Katılımcı 10, yapılan denetimlerde siyasi kimliklerin etkili olduğuna vurgu yapmıştır.

K10: “Özellikle son dönemlerde federasyonların oluşmasında siyasetin etkisi ve siyasi kimlikler ön plana çıktığı için bu denetimlerin ne derece sağlıklı olduğu tartışma konusudur.”

Katılımcı 11, şikâyet üzerine teftiş yapıldığına dikkat çekmiştir.

K11: “Zorluklarla tabiki karşılaşıyor. Her şikâyete bir denetleme geliyor. Aslında, kendi denetim kurumumuz olduğu için Spor Bakanlığı’nın emri olmadan genel müdürlük sizi denetleyemez. Yani denetlemesi için ağır bir durum olması gerek.”

### Federasyonların finansal denetimi yapılırken zorluklarla karşılaşılıp karşılaşmadığına ilişkin görüşler

Katılımcı 1, mali otokontrol mekanizmalarının gelişmişliğine vurgu yapmıştır.

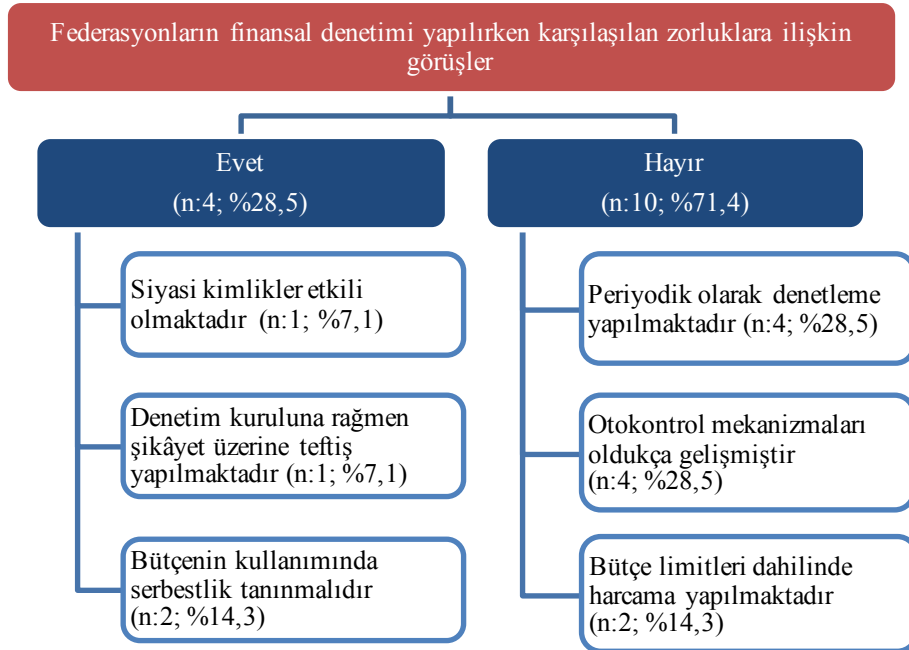
K1: “Hayır herhangi bir zorlukla karşılaşılmıyor hatta siz federasyon olarak ne kadar sporcuya sahip olduğunuz o sisteme girmediğiniz takdirde bilgi eksiklikleri olduğu takdirde size bütçe aktarımı yapamıyorlar. Otokontrol sistemi oldukça gelişmiş.”

Katılımcı 4, bütçe dahilinde harcama yapıldığını belirterek, denetimlerde herhangi bir zorlukla karşılaşmadığını belirtmiştir.

K4: “Denetim açısından herhangi bir zorluk yaşamadık. Zaman zaman maddi yardım yerine malzeme vermek zorunda kalıyoruz. Bunu da resmi sponsorlarımız aracılığı ile yapıyoruz.”

Katılımcı 14, denetimlerin periyodik olarak yapıldığına vurgu yaparak herhangi bir zorlukla karşılaşmadığını belirtmiştir.

K14: “Denetim kurulu tarafından periyodik olarak denetlendiğimiz için herhangi bir zorlukla karşılaşmıyoruz.”



Şekil 4.5. Federasyonların finansal denetimi yapılırken karşılaşılan zorluklara ilişkin görüşler

#### 4.2.3. Federasyonların mali raporlarında tüm harcama ve harcırah kalemlerinin belirtilmesine yönelik görüşler

Katılımcıların, federasyonların mali raporlarında tüm harcama ve harcırah kalemlerinin belirtilmesine yönelik görüşleri içerik analizi sonucunda kategorileştirilmiş ve sayısal verilere dönüştürülmüştür. Sonuçlar Çizelge 4.6’da gösterilmiştir.

Çizelge 4.6. Federasyonların mali raporlarında tüm harcama ve harcırah kalemlerinin belirtilmesine yönelik görüşler

| Mali raporlama şekli              | Görüşler                                                      | n | %    |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------|---|------|
| Belirlenmektedir<br>(n:13; %92,9) | Kullanılan online muhasebe sistemi ile belirtilmek zorundadır | 8 | 57,1 |
|                                   | Mali denetim açısından kolaylık sağlamaktadır                 | 4 | 28,5 |
|                                   | Mali kurulda açıklanmaktadır                                  | 1 | 7,1  |
| Belirtilmemektedir<br>(n:1; %7,1) | Zorunluluk var fakat uygulanmamaktadır                        | 1 | 7,1  |

Çizelge 4.6 incelendiğinde; federasyonların mali raporlarında tüm harcama ve harcırah kalemlerinin raporlarına şekline yönelik katılımcıların %92,9’u (n:13) belirtildiğini, %7,1’i (n:1) ise belirtilmediğini ifade etmiştir.

#### Federasyonlarda mali raporlamanın açıklandığını belirten görüşler

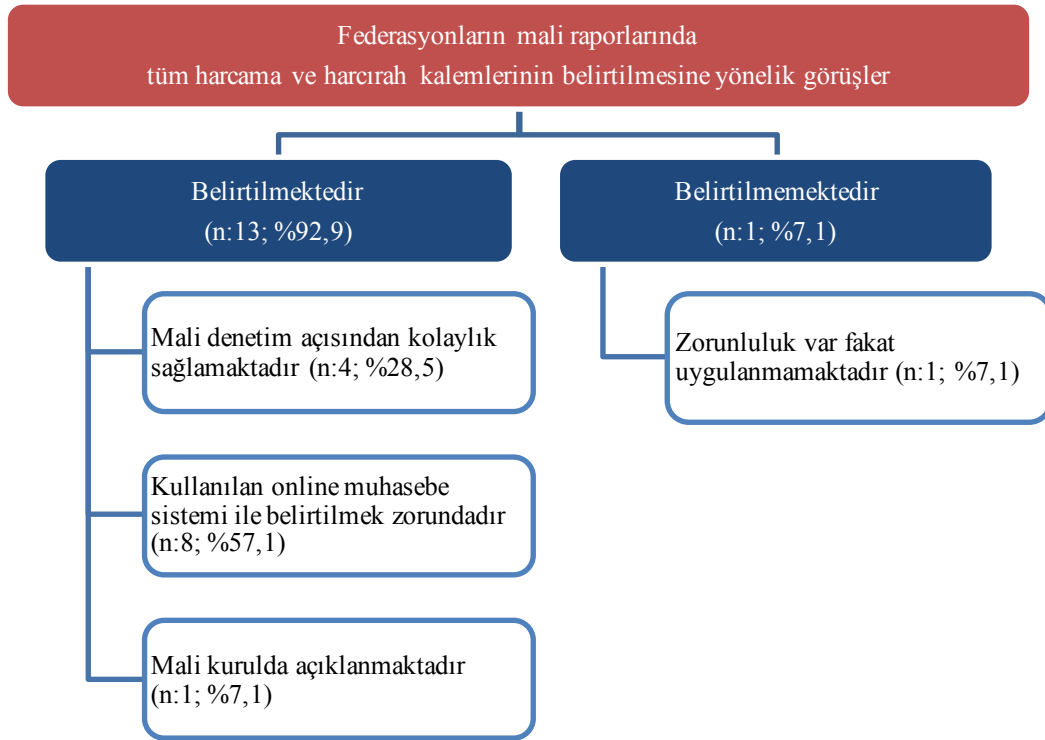
K4: “Kesinlikle belirtiliyor ve bu da bize denetim açısından çok kolaylık sağlıyor. Hem federasyon bünyesinde hem de dışarıdan muhasebecimiz ile birlikte çalışıp, herhangi bir zaafiyete uğratmadan kayıtlarımızı sağlam bir şekilde tutuyoruz.”

K10: “Federasyonların iki yılda bir gerçekleştirdikleri mali genel kurulda aklanmaları lazım. Dolayısıyla harcamalarını ayrıntılı olarak ifade etmek zorundalar.”

K13: “Evet belirtiliyor. Online muhasebe programı aracılığıyla SGM anında herşeyi görebiliyor.”

#### Federasyonlarda mali raporlamanın açıklanmadığını belirten görüşler

K11: “Özgelirlerini nereye harcadığını belirtmek zorundasın. Maalesef kabataslak bir hesap ile belirtiliyor. Doğrusu kalem kalem belirtilmek zorunda.”



Şekil 4.6. Federasyonların mali raporlarında tüm harcama ve harcırah kalemlerinin belirtilmesine yönelik görüşler

#### 4.3. Şeffaflık İlkesine Yönelik Görüşler

Bu başlıkta katılımcıların sporda daha şeffaf bir yönetim sağlanması adına ne gibi çalışmalar yapılması gerektiğine yönelik görüşlerini belirlemek için 4 soru sorulmuştur.

##### 4.3.1. Organizasyon tarihleri ve faaliyet raporlarının internet sitesi üzerinden yayınlanmasına yönelik görüşler

Katılımcıların, organizasyon tarihleri ve faaliyet raporlarının internet sitesi üzerinden yayınlanmasına yönelik görüşleri içerik analizi sonucunda kategorileştirilmiş ve sayısal verilere dönüştürülmüştür. Sonuçlar Çizelge 4.7’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.7. Organizasyon tarihleri ve faaliyet raporlarının internet sitesi üzerinden yayınlanmasına yönelik görüşler

| İnternet sitesi kullanımı Görüşler |                                                                       | n | %    |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---|------|
| Yayınlanmaktadır<br>(n:13; %92,9)  | Planlamada kolaylık sağlamaktadır                                     | 6 | 42,8 |
|                                    | Yönetimsel etkinlik sağlamaktadır                                     | 3 | 21,4 |
|                                    | Organizasyonel şeffaflık sağlamaktadır                                | 2 | 14,3 |
|                                    | Karar alma sürecini kolaylaştırmaktadır                               | 2 | 14,3 |
| Yayınlanmamaktadır<br>(n:1; %7,1)  | Organizasyon detayları fazla ve karışık olduğundan yayınlanmamaktadır | 1 | 7,15 |

Çizelge 4.7 incelendiğinde; organizasyon tarihleri ve faaliyet raporlarının internet sitesi üzerinden yayınlanmasına yönelik katılımcıların %92,9'u (n:13) yayımlandığını, %7,1'i (n:1) ise yayınlanmadığını belirtmiştir.

Federasyonlarda organizasyon tarihleri ve faaliyet raporlarının internet sitesi üzerinden yayımlandığını belirten görüşler

K5: *“Daha şeffaf olmak amacıyla profesyonel bir websitesi hazırladık. Burada her türlü organizasyon ve faaliyetlerimizi yayınlıyoruz.”*

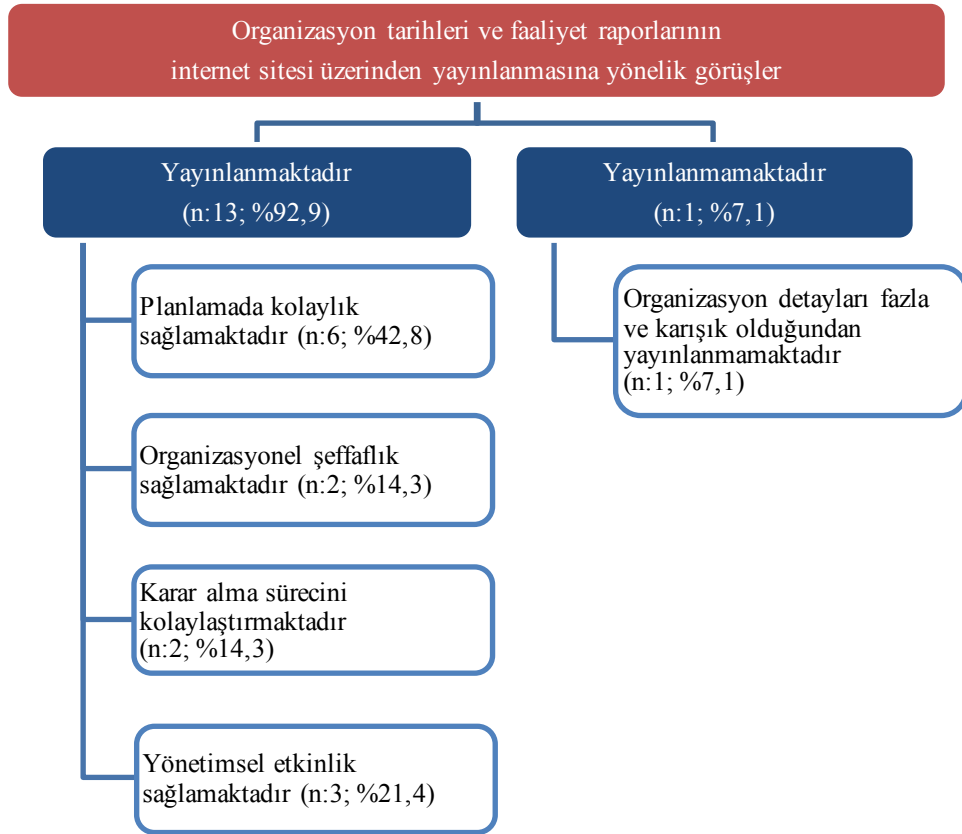
K6: *“Yayınlanıyor. Bu da önceden sporcu ve antrenörün planlama yapabilmesinde kolaylık sağlıyor.”*

K9: *“Çalıştığımız federasyonumuzun gerek kampların tarihleri gerek müsabakaların yerleri ve tarihleri internet sitemizde daha önceden kesinlikle belirtiliyordu hatta müsabaka sonuçları da tekrar internet sitesinde ilan ediliyordu hatta bir antrenörün gelişim seminerine katılması sürecinde neleri yerine getirecek buna dair yönetmelikler ve benzer talimatlar sitede mevcuttu bunların yönetim olarak faydasını oldukça gördük.”*

K10: *“Tabii yayınlıyoruz. Hem federasyonun işleri kolaylaşıyor hem de buradan yararlanan ya da görev alacak sporcu, antrenör ve kulüpler daha sağlıklı, kolay karar alıyor.”*

Federasyonlarda organizasyon tarihleri ve faaliyet raporlarının internet sitesi üzerinden yayınlanmadığını belirten görüşler

K8: “Olabildiğince şeffaf olmaya çalışıyoruz. Fakat kural ve ayrıntımız çok fazla olduğu için yayınlamıyoruz.”



Şekil 4.7. Organizasyon tarihleri ve faaliyet raporlarının internet sitesi üzerinden yayınlanmasına yönelik görüşler

#### 4.3.2. Yönetim kurulu kararlarının internet sitesi üzerinden yayınlanmasına yönelik görüşler

Katılımcıların, yönetim kurulu kararlarının internet sitesi üzerinden yayınlanmasına yönelik görüşleri içerik analizi sonucunda kategorileştirilmiş ve sayısal verilere dönüştürülmüştür. Sonuçlar Çizelge 4.8’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.8. Yönetim kurulu kararlarının internet sitesi üzerinden yayınlanmasına yönelik görüşler

| Kararların açıklanması                  | Görüşler                                                             | n | %    |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|---|------|
| Yayınlanmaktadır<br>(n:2; %14,3)        | Alınan kararların ayrıntısına girmeden yayınlanmaktadır              | 2 | 14,3 |
| Yayınlanmamaktadır<br>(n:3; %21,4)      | Yayınlanmasına gerek duyulmamaktadır                                 | 2 | 14,3 |
|                                         | Kararlar gizlilik içerdiğinden yayınlanmamaktadır                    | 1 | 7,1  |
| Kısmen yayınlanmaktadır<br>(n:2; %14,3) | Kamuoyu ile paylaşılması gereken yönetsel kararlar açıklanmamaktadır | 2 | 14,3 |

Çizelge 4.8 incelendiğinde; yönetim kurulu kararlarının internet sitesi üzerinden yayınlanmasına yönelik katılımcıların %14,3’ü (n:2) yayınlandığını, %21,4’sı (n:3) yayınlanmadığını ve yine %14,3’sı (n:2) kısmen yayınlandığını belirtmiştir.

#### Federasyonlarda yönetim kurulu kararlarının internet sitesi üzerinden yayınlandığını belirten görüşler

K1: “Yönetim kurulu kararlarını tabiki açıklıyorduk. Fakat, örneğin yurtdışında kamp düzenlenmesi yönetim kurulunun aldığı şu karar doğrultusunda gerçekleştirilmiştir şeklinde fazla ayrıntıya girmeden açıklanıyordu.”

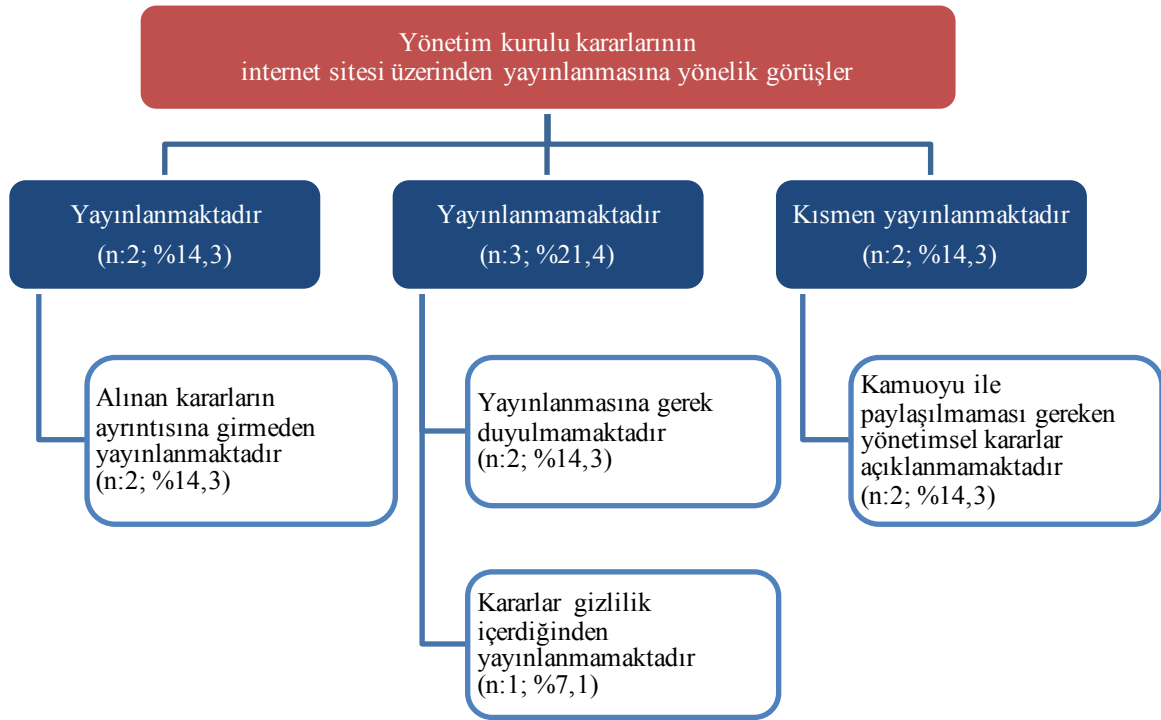
#### Federasyonlarda yönetim kurulu kararlarının internet sitesi üzerinden yayınlanmadığını belirten görüşler

K3: “Yönetim kurulu kararlarımız gizlilik içerdiği için yayınlanmamaktadır”

K11: “Hayır yayınlanmıyor çünkü gerek yok.”

Federasyonlarda yönetim kurulu kararlarının internet sitesi üzerinden kısmen yayınlandığını belirten görüşler

K14: “Yurtiçi ve yurtdışı olmak üzere yönetim kurulunun aldığı kararların bazıları yayınlanıyor. Yani kamuoyuyla paylaşılması gereken yönetsel kararlar açıklanmıyor.”



Şekil 4.8. Yönetim kurulu kararlarının internet sitesi üzerinden yayınlanmasına yönelik görüşler

#### 4.3.3. Milli takım oyuncu seçmeleri ve görevlendirmelerle ilgili sürece yönelik görüşler

Katılımcıların, milli takım oyuncu seçmeleri ve görevlendirmelerle ilgili sürece yönelik görüşleri içerik analizi sonucunda kategorileştirilmiş ve sayısal verilere dönüştürülmüştür. Sonuçlar Çizelge 4.9’da gösterilmiştir.

Çizelge 4.9. Milli takım oyuncu seçmeleri ve görevlendirmelerle ilgili sürece yönelik görüşler

| Sürecin işleyişi                              | Görüşler                                                       | n | %    |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|---|------|
| Milli takım oyuncu seçmeleri<br>(n:11; %78,6) | Madalya önemli bir kriter olarak yer almaktadır                | 3 | 21,4 |
|                                               | Teknik kurul tarafından verilen raporlar önem taşımaktadır     | 2 | 14,3 |
|                                               | Uluslararası ve Türkiye dereceleri önem taşımaktadır           | 2 | 14,3 |
|                                               | Objektif değerlendirilmelidir                                  | 2 | 14,3 |
|                                               | Gelecek vadeden sporculara destek verilmelidir                 | 2 | 14,3 |
| Antrenör görevlendirmeleri<br>(n:6; %42,8)    | Liyakate göre seçim yapılmalıdır                               | 3 | 21,4 |
|                                               | Kriz yönetimdeki başarı önem taşımaktadır                      | 1 | 7,1  |
|                                               | Yabancı dil biliyor olmaları önem taşımaktadır                 | 1 | 7,1  |
|                                               | Eş/dost diyerek ayrıcalık tanınmamalıdır                       | 1 | 7,1  |
| Hakem görevlendirmeleri<br>(n:5; %35,7)       | Bilgi ve tecrübesi önem taşımaktadır                           | 3 | 21,4 |
|                                               | Uluslararası gelişmeleri takip ediyor olması önem taşımaktadır | 2 | 14,3 |
| Yurtdışı görevlendirmeleri<br>(n:4; %28,6)    | Kısıtlı bütçe nedeniyle yeterli görevlendirme yapılamamaktadır | 2 | 14,3 |
|                                               | İleriye yönelik gelişme potansiyeli olanlar tercih edilmelidir | 1 | 7,1  |
|                                               | Tecrübe kazanarak ülkeye katkı sağlaması önem taşımaktadır     | 1 | 7,1  |

Çizelge 4.9 incelendiğinde; milli takım oyuncu seçmeleri ve görevlendirmelerle ilgili süreçte katılımcıların %78,6’sı milli takım oyuncu seçmeleri, %42,8’i antrenör, %35,7’si hakem ve %28,6’sı ise yurtdışı görevlendirmeler ile ilgili görüş beyan etmişlerdir.

#### Milli takım oyuncu seçmeleri sürecine yönelik görüşler

Katılımcı 1, milli takım oyuncu seçmelerinde madalyanın önemine dikkat çekmiştir.

K1: “*Milli takım oyuncularını zaten yıllık performanslarına göre kendi kendilerini gösterirler. Burada madalya önemli bir kriter olarak kendini gösterir.*”

Katılımcı 4, milli takım oyuncu seçmelerinde teknik kurulun rolünün önemine dikkat çekmiştir.

K4: *“Milli takıma oyuncu seçmek tamamen teknik kurulumuzun yetki ve sorumluluğundadır”*

Katılımcı 11, milli takıma oyuncu seçiminde tarafsız ve objektif değerlendirme yapılmasının gereğini vurgulamıştır.

K11: *“Seçimleri eşiniz dostunuz söyledi diye yapamazsınız. Objektif kriterleri olmalı ki seçebilesiniz.”*

Katılımcı 12, sporcunun aldığı uluslararası ve ulusal derecelerinin önemine vurgu yapmıştır.

K12: *“Milli takıma sporcu seçilme kriterleri bazı branşlarda Türkiye Şampiyonalarında alınan dereceler iken, bazı branşlarda uluslararası düzeyde alınan dereceler önemlidir.”*

Katılımcı 6, gelecek vadeden sporculara destek verilmesinin önemine dikkat çekmiştir.

K6: *“Yurtdışından getirdiğimiz danışmanlar diyor ki; başarı sıralamasında 1., 2., 3. sporcu değil de 5. sıradaki sporcu gelecek vaat ediyor diye o sporcunun milli takıma seçilmesini önerebiliyor ya da tercih edebiliyor.”*

#### Antrenör görevlendirmeleri sürecine yönelik görüşler

Katılımcı 1, antrenörün kriz yönetimindeki kabiliyetinin önem taşıdığına vurgu yapmıştır.

K1: *“Antrenör görevlendirmelerini mutlak surette kriz yönetimindeki becerisini dikkate alarak yapmaktaydık. Bu işte gerçekten etkin ve yetkin arkadaşları görevlendiriyorduk. Örneğin, İstanbul’da yaşanan bir hava muhalefeti nedeni ile uçakların iki gün kalkamaması nedeniyle yurtdışına Akdeniz Oyunları’na katılacak sporcularımızın mağdur olmamaları için etkin yöneticiler olması gerekmektedir. Ben antrenörlere hem antrenör hem teknik adam hem de idareci gözüyle bakıyordum.”*

Katılımcı 9, antrenörlerin yabancı dil biliyor olmasına önem vermektedir.

K9: *“Mutlaka yabancı dil bilen ve teknik bilgisi yüksek antrenörleri görevlendiriyordum. Bazen talepler geliyordu. Başkanım bizi neden antrenör olarak görevlendirmiyorsunuz?*

*diye. Ben de bütçem kısıtlı diyerek hem antrenör hem idareci gönderemiyorum. Dil biliyorsan seni göndereyim diye karşılık veriyordum.”*

Katılımcı 11, görevlendirmeler ile ilgili liyakat sistemine ve eş/dost kayırmacılığının önemine vurgu yapmıştır.

K11: *“Kesinlikle liyakat sistemine göre hareket edilmeli. En önemli konu budur. Antrenörlerin bilgisi, tecrübesi ve deneyimi çok önemlidir. Ayrıca burada da milli takıma oyuncu seçerken söylediğim gibi eş dost diyerek kimseyi kayıramazsınız.”*

#### Hakem görevlendirmeleri sürecine yönelik görüşler

Katılımcı 2, hakemlerin görevlendirmelerinde onların güncel gelişmeleri takip ediyor olmalarının önemine vurgu yapmıştır.

K2: *“Uluslararası arenada yaşanan değişiklikleri ve gelişmeleri takip etmeleri ve ülkemizde de bize aktarmaları önem taşımaktadır.”*

K11, görevlendirilecek kişinin bilgi ve tecrübesine vurgu yapmıştır.

K11: *“Kişinin bilgisi ve deneyimi çok önemlidir.”*

#### Yurtdışı görevlendirmeleri sürecine yönelik görüşler

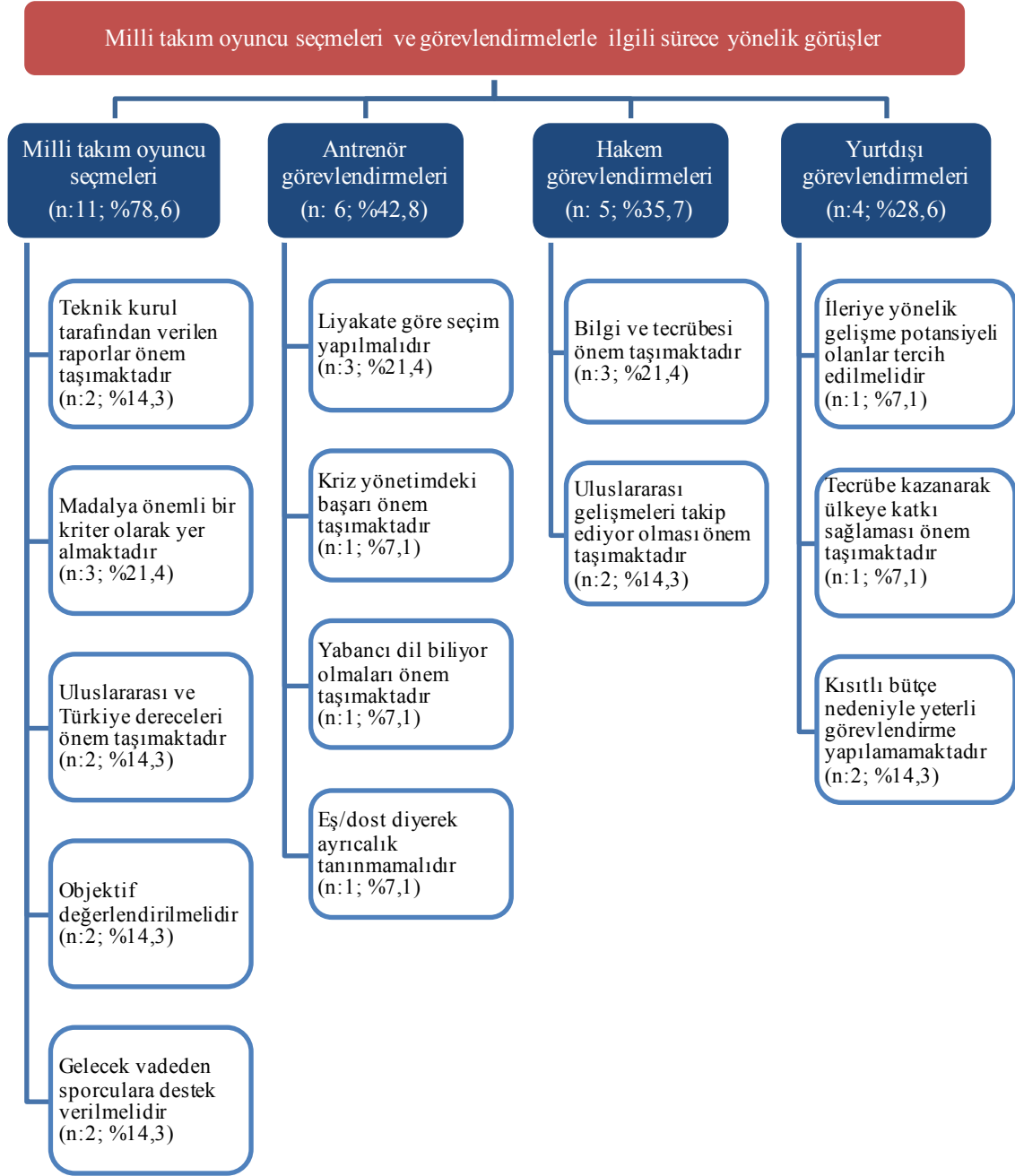
Katılımcı 1, yurtdışı görevlendirmelerini yaparken birden fazla unsura dikkat çekmiştir.

K1: *“Ben başkan olarak kendim hiç yurtdışına gitmedim. Bütçemizin imkanlarını hakem ve antrenörlerimiz için kullanarak onların tecrübe kazanıp ülkemize katkı sağlamalarını istedim.”*

*“Bu seçimleri yaparken de ileriye dönük olarak gelişme potansiyellerini dikkate aldım.”*

Katılımcı 8, yurtdışı görevlendirme sürecinde bütçe yetersizliğine vurgu yapmıştır.

K8: *“Bu alana kaynak aktarmak isteriz. Ancak bütçe yetersizliğinden dolayı gerçekleştiremiyoruz. Faaliyetlerimizi borçla yürütmeye çalışıyoruz.”*



Şekil 4.9. Milli takım oyuncu seçmeleri ve görevlendirmelerle ilgili süreçle yönelik görüşler

#### 4.3.4. Müsabakaların yerleri belirlenirken göz önünde bulundurulacak kriterlere yönelik görüşler

Katılımcıların, müsabakaların yerleri belirlenirken göz önünde bulundurulacak kriterlere yönelik görüşleri içerik analizi sonucunda kategorileştirilmiş ve sayısal verilere dönüştürülmüştür. Sonuçlar Çizelge 4.10’da gösterilmiştir.

Çizelge 4.10. Müsabakaların yerleri belirlenirken göz önünde bulundurulacak kriterlere yönelik görüşler

| Kriterler                             | Görüşler                                                       | n | %    |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------|---|------|
| Etkili olan faktörler<br>(n:5; %35,7) | Tesislerin bulunduğu yerler tercih edilmektedir                | 2 | 14,3 |
|                                       | Yerel yönetimlerden destek sağlanan yerler tercih edilmektedir | 1 | 7,15 |
|                                       | Sporcu ve antrenör yoğunluğu olan iller tercih edilmektedir    | 1 | 7,15 |
|                                       | Maddi destek sağlanan iller tercih edilmektedir                | 1 | 7,15 |

Çizelge 4.10 incelendiğinde; müsabakaların yerleri belirlenirken göz önünde bulundurulacak kriterlere yönelik faktörler ile ilgili katılımcıların sadece %35,7’si (n:5) görüş bildirmiştir.

#### Müsabakaların yerleri belirlenirken etkili olan faktörlere ilişkin görüşler

Katılımcı 4, müsabaka yerleri belirlenirken mevcut tesislerin bulunduğu yerlere vurgu yapmıştır.

K4: “Bu soru bizi pek kapsamıyor. Çünkü çok sınırlı sayıda tesisimiz var ve oralarda yapmak zorundayız.”

Katılımcı 8, müsabaka yerleri belirlenirken maddi destek sağlanmasının tercih sebebi olduğunu belirtmiştir.

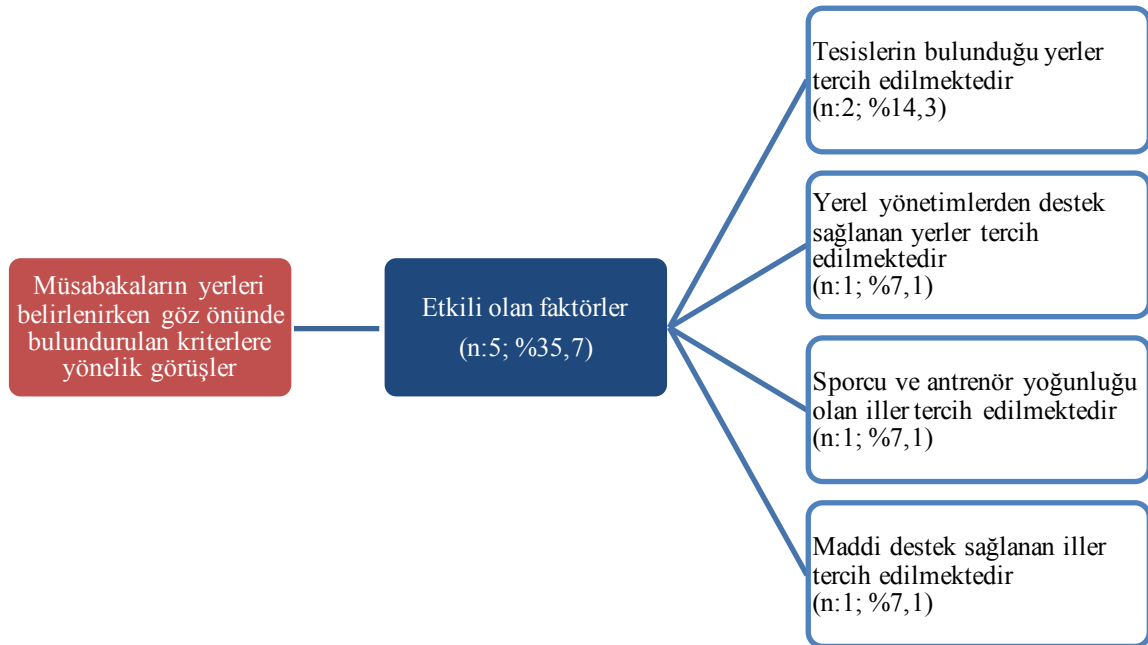
K8: “Farkındalık yaratmak amacıyla maddi destek sağlayan iller var. Bu illeri tabiki tercih ediyoruz.”

Katılımcı 12, müsabaka yerleri belirlenirken yerel yönetimlerden destek sağlanan bölgelere dikkat çekmiştir.

K12: *“Federasyonların artık kendi gelirlerini elde etme hakları var. Özellikle yerel yönetimlerden destek sağlayabiliyorlar. Artık daha çok kaynak aktarıyorlar. Seçimlerde bunlar etkili.”*

Katılımcı 13, müsabaka yerleri belirlenirken sporcu ve antrenör yoğunluğu yaşanan bölgelerin tercih edilmesine dikkat çekmiştir.

K13: *“Sporun fabrikasını tutan belli başlı kentler var. Buralarda daha yoğun bir şekilde faaliyet gerçekleştiriyoruz. Sonuçta, sporcu ve antrenörlerin büyük bir kısmı buralarda.”*



Şekil 4.10. Müsabakaların yerleri belirlenirken göz önünde bulundurulmuş kriterlere yönelik görüşler

#### 4.4. Temsilde Adalet İlkesine Yönelik Görüşler

Bu başlıkta katılımcıların federasyon bünyesinde temsilde adaletin sağlanması ve buna ilişkin yapılabilecek uygulamalara yönelik görüşlerini belirlemek için 2 soru sorulmuştur.

##### 4.4.1. Genel kurulun federasyon bünyesinde yer alan kurullara üye ve genel kurula delege belirleme sürecinde etkili olan unsurlar hakkındaki görüşler

Katılımcıların, genel kurulun federasyon bünyesinde yer alan kurullara üye ve genel kurula delege belirleme sürecinde etkili olan unsurlar hakkındaki görüşleri içerik analizi sonucunda kategorileştirilmiş ve sayısal verilere dönüştürülmüştür. Sonuçlar Çizelge 4.11’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.11. Genel kurulun federasyon bünyesinde yer alan kurullara üye ve genel kurula delege belirleme sürecinde etkili olan unsurlar hakkındaki görüşler

| Kurullara üye/delege belirleme süreci                | Görüşler                                                                          | n | %    |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---|------|
| Genel kurul delege belirleme süreci<br>(n: 14; %100) | Delege belirleme yetkisi tamamen kulüplerdedir                                    | 8 | 57,1 |
|                                                      | Kendi güdümünde olması için eş/dost delege yapılmaya çalışılmaktadır              | 2 | 14,3 |
|                                                      | SGM’ nin çıkardığı ana statüye göre aktif sporcu ve antrenör delege olamamaktadır | 1 | 7,1  |
|                                                      | Kulüpler sahip oldukları oy hakkını silah olarak kullanmaktadır                   | 1 | 7,1  |
|                                                      | Olimpik branşların daha çok delege hakkına sahip olması gerekmektedir             | 1 | 7,1  |
|                                                      | SGM’nin % 10 oy hakkı dengeleri değiştirecek güçtedir                             | 1 | 7,1  |
| Kurullara üye belirleme süreci<br>(n: 14; %100)      | Aktif olarak branştan gelmesi önemlidir                                           | 2 | 14,3 |
|                                                      | Branşın alt yapısında çalışanlara da yer verilmelidir                             | 2 | 14,3 |
|                                                      | Siyasi güçle baskı yapılmaya çalışılmaktadır                                      | 2 | 14,3 |
|                                                      | Cinsiyet ayrımı gözetilmemektedir                                                 | 2 | 14,3 |
|                                                      | Basın/yayın, sağlık, finans gibi alanlarda uzman kişilerden seçilmektedir         | 1 | 7,1  |
|                                                      | Mutlaka kadın üye olmasına dikkat edilmektedir                                    | 1 | 7,1  |
|                                                      | İşin asıl yükünü çeken antrenörlere de yer verilmelidir                           | 1 | 7,1  |
|                                                      | Çalışıp üreten insanlara yer verilmelidir                                         | 1 | 7,1  |
|                                                      | Bürokrasi ve akademik camiadan kimselere yer verilmeye çalışılmaktadır            | 1 | 7,1  |
|                                                      | Federasyon rahat çalışacağı kişiler lehine kayırmacılık yapabilir                 | 1 | 7,1  |

Çizelge 4.11 incelendiğinde; genel kurulun federasyon bünyesinde yer alan kurullara üye ve genel kurula delege belirleme sürecinde etkili olan unsurlar hakkında katılımcıların tamamı (%100; n:14) görüş bildirmiştir.

### Genel kurul delege belirleme sürecine ilişkin görüşler

Katılımcı 1, genel kurul delege belirleme sürecinde eş dost kayırmacılığına vurgu yapmıştır.

K1: *“Kurullara üye ya da delege seçiminde listelere yazmanız için size çeşitli isimler söyleniyordu. Spor deneyimleri, spora katkı ve bilgi düzeylerini bilmeden maalesef tanıdık, eş dost diyerek seçimler etkilenmek isteniyor.”*

Katılımcı 2, genel kurul delege belirleme sürecinde SGM’nin sahip olduğu oy oranına vurgu yapmıştır.

K2: *“Delege belirlenmesinde Spor Genel Müdürlüğü’nün %10 ya da %15’lik bir payı var. Tabii ki SGM’nin ve Bakanlığın da temsil edilmesi gerek fakat oranlar biraz daha sembolik olabilir yani seçimlerde dengeleri değiştirebilecek kadar büyük rakamlar olmamalı.”*

Katılımcı 3, genel kurul delege belirleme sürecinde olimpik branşların sahip olduğu delege hakkına dikkat çekmiştir.

K3: *“Bazı olimpik daldaki spor kulüpleri 2 tane delege hakkına sahip iken, olimpik olmayan ve herhangi bir başarısı bulunmayan kulüpler de aynı delege hakkına sahip olabiliyor. Yani söylemek istediğim olimpik branşların çok daha fazla delege hakkına sahip olması gerekir. Bu doğrultuda ana statü değişikliği yapılması gerekiyor.”*

Katılımcı 6, ana statüde yer alan delege belirleme şartlarına dikkat çekmiştir.

K6: *“SGM’nin çıkardığı ana statüye bağlı olarak aktif olan sporcu ve antrenörün delege olma ihtimali yok, biz federasyon olarak sadece bu aktiflik bağlamında değerlendiriyoruz. Onun dışında delege belirleme yetkisi kulüplerde.”*

Katılımcı 8, genel kurul delege belirleme sürecinde kulüplerin sahip oldukları oy hakkını federasyonlara karşı olumsuz yönde kullandıklarını vurgulamıştır.

K8: *“Kulüpler bizimle benim 5 oyum var 10 oyum var diye pazarlığa girmeye çalışıyor. Dolayısıyla istediğimiz gibi karar alıp, dilediğimiz gibi çalışamıyoruz. Sahip olduğu oy miktarı ile bizim üzerimizde baskı kurmaya çalışıyorlar ve burada da zorbalık kendini gösteriyor.”*

Katılımcı 12, genel kurul delege belirleme sürecinde kulüplerin yetkisine dikkat çekmiştir.

K12: *“Delege belirlenmesine müdahale edilemiyor. Ana statüye zaten delegeleri kulüpler belirliyor. Ana statüde delegelerin nasıl belirleneceği açık ve net bir şekilde belirtilmiş.”*

#### Kurullara üye belirleme sürecine ilişkin görüşler

Katılımcı 4, kurullara üye belirleme sürecinde cinsiyet ayrımı yapılmadığını vurgulamıştır.

K4: *“Yönetimi ve kurulları oluştururken cinsiyet ayrımı gözetmeden hem kadın hem de erkek üyelere yer vermeye çalışıyoruz.”*

Katılımcı 5, kurullara üye belirleme sürecinde bürokrasiden ve akademik camiadan gelen kişilere yer verildiğini belirtmiştir.

K5: *“Her meslek grubundan spora gönül vermiş kulüpleri temsil eden, bürokrasiyi temsil eden, akademik alandan arkadaşlarımız var. Bu noktada adaleti uygulamaya çalışıyoruz.”*

Katılımcı 6, kurullara üye belirleme sürecinde kadın üyelerin yer almasının önemine vurgu yapıyor.

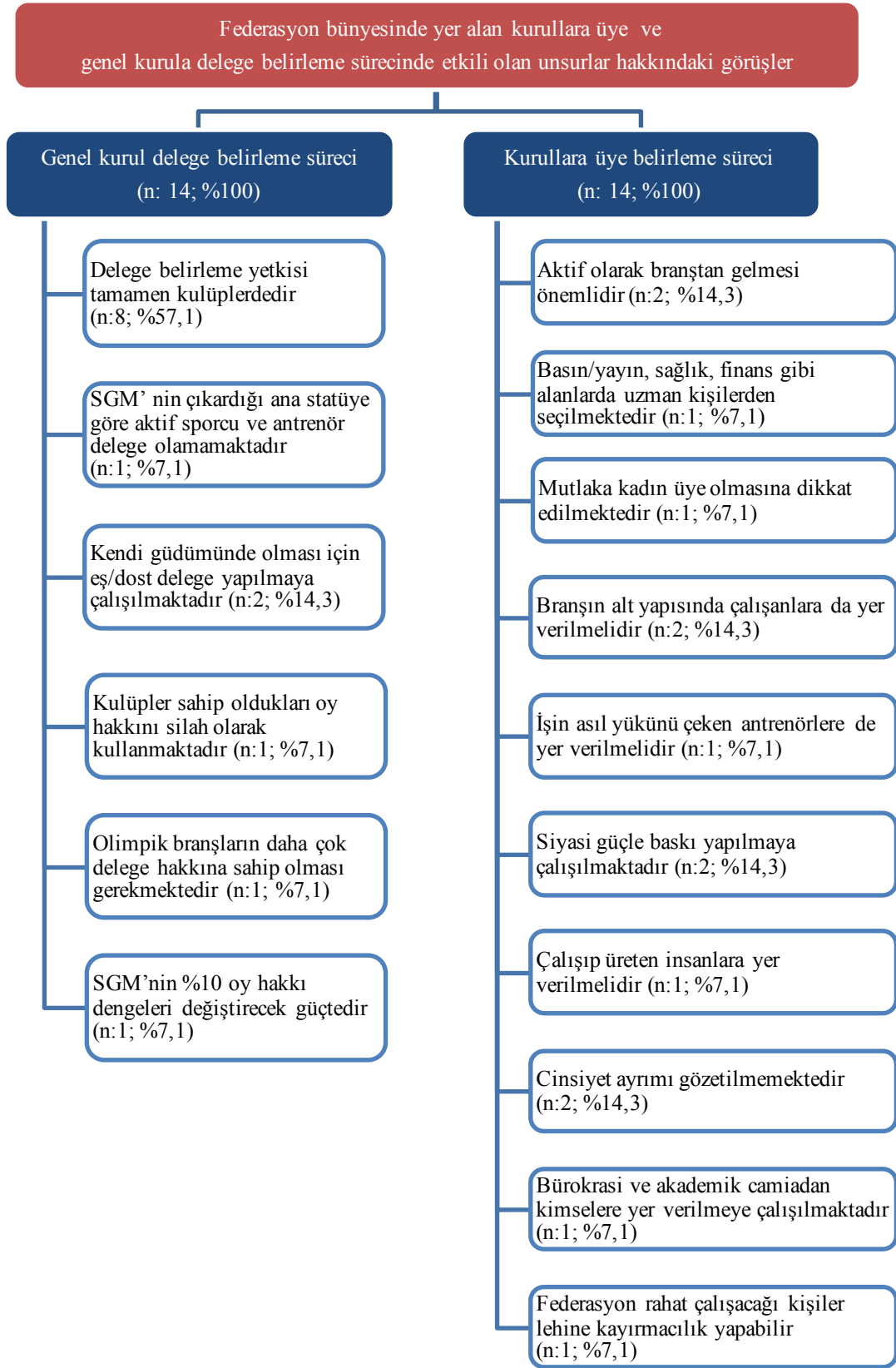
K6: *“Kurullarımızı oluştururken mutlaka kadın üyelerin yer almasına dikkat ediyoruz.”*

Katılımcı 7, kurullara üye belirleme sürecinde hem aktif olarak branşın içinden gelen kişilerin hem de kendi alanlarında uzman kişilerin tercih edildiğine dikkat çekmiştir.

K7: *“Mümkün olduğu kadar mali müşavir, sağlık alanında uzman, basın ve halkla ilişkiler ile ilgili işleri yürütmek için de bu alanda uzman bir kişinin yer almasına dikkat ediyoruz. Özellikle icra kurulunda yer alan 5 kişinin aktif olarak branşımızdan gelmesi çok önemli.”*

Katılımcı 9, kurullara üye belirleme sürecine ilişkin siyasi gücün etkisine dikkat çekmiştir.

K9: *“Burada bir kargaşa yaşıyoruz. Antrenörlerin talepleri ve alt yapıda bu işin yükünü çeken insanların da söz sahibi olmaları gerekir. Fakat burada siyasi boyut devreye giriyor ve herkes kendine yakın kişisini seçilmesine yönelik çalışıyor.”*



Şekil 4.11. Genel kurulun federasyon bünyesinde yer alan kurullara üye ve genel kurula delege belirleme sürecinde etkili olan unsurlar hakkındaki görüşler

#### 4.4.2. Görev süreleri ve yaş ile ilgili kısıtlamalara yönelik görüşler

Katılımcıların, görev süreleri ve yaş ile ilgili kısıtlamalara yönelik görüşleri içerik analizi sonucunda kategorileştirilmiş ve sayısal verilere dönüştürülmüştür. Sonuçlar Çizelge 4.12’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.12. Görev süreleri ve yaş ile ilgili kısıtlamalara yönelik görüşler

| Kısıt durumu                    | Görüşler                                                                                                   | n | %    |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|------|
| Evet, gerek var<br>(n:11,%78,6) | Bir dönem planlanan işler için yeterli değil ama iki dönem ile sınırlanabilir                              | 6 | 42,8 |
|                                 | Görev süreleri kısıtlanmalıdır                                                                             | 2 | 14,3 |
|                                 | Kısıtlama getirilerek kemikleşmiş yapı yenilenmeli                                                         | 2 | 14,3 |
|                                 | Sınırlama olmalı çünkü yeni gelen yönetimle yenilikler de gelir                                            | 1 | 7,1  |
| Hayır, gerek yok<br>(n:3,%21,4) | Görevini hakkıyla yapana kısıtlama gerekmiyor                                                              | 1 | 7,1  |
|                                 | Sınırlama olmasına gerek yok çünkü altyapıdan sporcu yetişmesi ve başarı sağlanması oldukça uzun bir süreç | 1 | 7,1  |
|                                 | Sık sık başka değişikliği yurtdışında hoş karşılanmıyor                                                    | 1 | 7,1  |

Çizelge 4.12 incelendiğinde; görev süreleri ve yaş ile ilgili kısıtlamalara yönelik katılımcıların %21,4’ ü (n:3) kısıtlama olması gerekmediğini bildirirken; %87,6’sı (n:11) kısıtlama olması gerektiğini bildirmişlerdir.

#### Görev süreleri ve yaş ile ilgili kısıtlama olması gerekmediğine ilişkin görüşler

K9: “*Federasyon başkanlık süresi dört yıl, altı yedi senden bir sporcu yetiştirdiğini düşünürsek altyapıdan sporcu yetiştirmeye kalksanız bu sürede mümkün değil. Bu yüzden sınırlama getirilmesini gerekli görmüyorum.*”

K11: “*Bir kısıtlama olması gerektiğini düşünmüyorum çünkü sürekli başkan değişikliği yurtdışında hoş karşılanmıyor. Ülkenin imajını zedeliyor. Sürenin uzun olması lazım ki başarı gelsin. Her gelen bir öncekinin yaptığını bozuyor. İlim ve bilim bir şeyin üzerine yenilerini koyarak olur.*”

K13: “*Dönem kısıtlaması yok olması gerektiğini düşünmüyorum. Sonuçta görevini hakkıyla yapıyorsa 20 yıl da yapabilir.*”

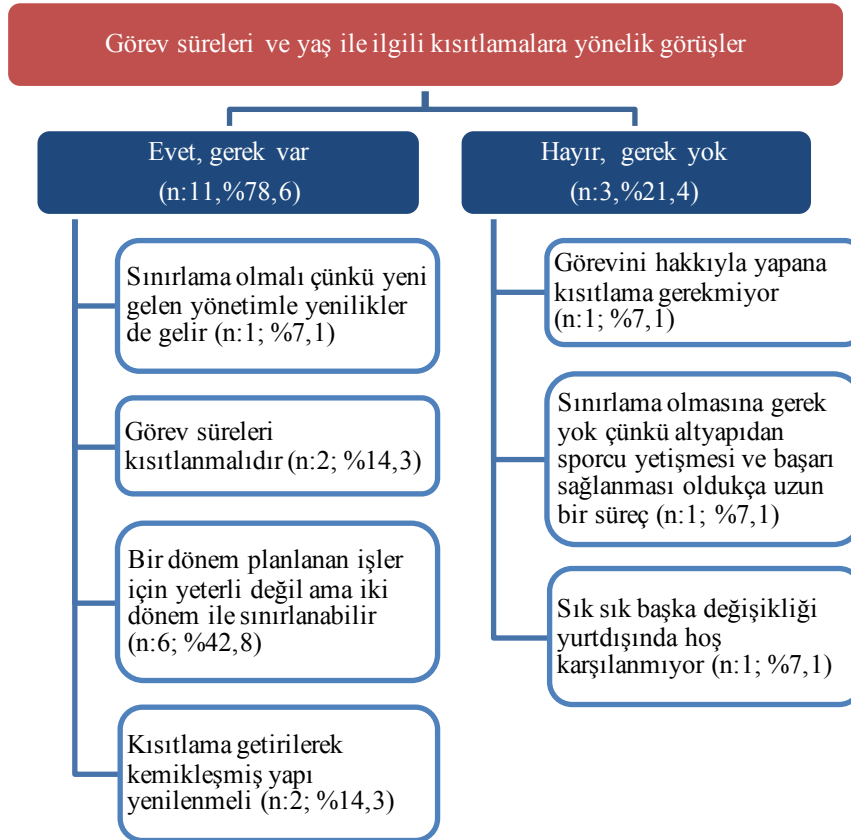
Görev süreleri ve yaş ile ilgili kısıtlama olması gerektiğine ilişkin görüşler

K3: “Böyle bir uygulama yok fakat ben en fazla iki dönem başkanlık yapılması taraftarıyım. Çünkü ilk dönem acemilik dönemi ikinci dönem ise planlamaların hayata geçirilip başarı sağlanması dönemidir.”

K4: “Yaşla ilgili bir sınırlama yok ama kemikleşmiş bir yapı var onun mutlaka değişmesi gerek.”

K8: “Uygulama yok ama olması gerekir mi derseniz 4 yılda başarı gelmez bir sistem oturtmak istiyorsanız yanlış bir gidiş varsa onu düzeltmek, başarı grafiği yakalamak için maksimum yapılacak iki dönem sekiz yıldır diye düşünüyorum yani en fazla iki dönem.”

K10: “Öyle bir kısıtlama yok. Günümüzde yaklaşık 20 yıldır başkanlık yapan birçok başkan var ancak böyle bir kısıtlama kesinlikle olmalı. Çünkü yeni kişi hem federasyona dinamizm kazandırır hem de farklı bir bakış açısı getirecektir.”



Şekil 4.12. Görev süreleri ve yaş ile ilgili kısıtlamalara yönelik görüşler

#### 4.5. Hukukun Üstünlüğü İlkesine Yönelik Görüşler

Bu başlıkta katılımcıların federasyonlara ilişkin denetim mekanizmalarının işleyişine yönelik görüşlerini belirlemek için 4 soru sorulmuştur.

##### 4.5.1. Spor yönetiminde yer alan kamu kurumlarının federasyonların performanslarını ölçerken esas aldıkları kriterlere yönelik görüşler

Katılımcıların, spor yönetiminde yer alan kamu kurumlarının federasyonların performanslarını ölçerken esas aldıkları kriterlere yönelik görüşleri içerik analizi sonucunda kategorileştirilmiş ve sayısal verilere dönüştürülmüştür. Sonuçlar Çizelge 4.13’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.13. Spor yönetiminde yer alan kamu kurumlarının federasyonların performanslarını ölçerken esas aldıkları kriterlere yönelik görüşler

| Performans denetim mekanizması            | Görüşler                                                                                                                 | n | %    |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|------|
| Mevcut kriterler<br>(n: 12; %85,7)        | Başarı ölçütü olarak sadece madalya esas alınmaktadır                                                                    | 4 | 28,6 |
|                                           | Yıl sonlarında yapılan performans denetimleri yetersiz kaldığından hataları gidermek için geç kalınmaktadır              | 2 | 14,3 |
|                                           | Federasyonda yaşanan ufak sorunlarda yıldırım için teftiş gönderilmektedir                                               | 2 | 14,3 |
|                                           | SGM ile olan ikili ilişkiler devreye girmektedir                                                                         | 1 | 7,1  |
|                                           | Denetim mekanizması fazla ve taraflı işlemektedir                                                                        | 1 | 7,1  |
|                                           | Siyasi olarak senden/benden ayrımı ile denetim yapılmaktadır                                                             | 1 | 7,1  |
|                                           | Madalyanın başarı ölçüsü olarak alınması devşirme sporculara yol açmaktadır                                              | 1 | 7,1  |
| Olması gereken kriterler<br>(n:8; %,57,1) | Sahip olunan imkanların sporcu sayısını ve tesisleri arttırmaya yönelik kullanılıp kullanılmadığı kontrol edilmelidir    | 2 | 14,3 |
|                                           | 3289 numaralı yasa artık tamamen değişmelidir                                                                            | 2 | 14,3 |
|                                           | Gerçekleşen faaliyetlerin hemen sonrasında denetim yapılması hataların tekrarlanmasını önleyecektir                      | 1 | 7,1  |
|                                           | Hızlı ve kesin kararlar alabilmek için ana statüde değişiklik gerekmektedir                                              | 1 | 7,1  |
|                                           | Sadece federasyonlara özgü uluslararası alana ve sporun dinamik yapısına uygun yeni yasa hazırlanmalıdır                 | 1 | 7,1  |
|                                           | Denetim mekanizmasının sağlıklı çalışabilmesi için herkesin yetki ve sorumluluğu kapsamında hareket etmesi gerekmektedir | 1 | 7,1  |
|                                           |                                                                                                                          |   |      |

Çizelge 4.13 incelendiğinde; spor yönetiminde yer alan kamu kurumlarının federasyonların performanslarını ölçerken esas aldıkları kriterlere yönelik, katılımcıların %85,7'si (n:12) mevcut kriterler hakkında, %57,1'unun (n:8) olması gereken kriterler hakkında görüş bildirmişlerdir.

#### Performans denetim mekanizmasına ait mevcut kriterlere ilişkin görüşler

K2: *“Performans denetimi için denetim mekanizmalarının taraflı ve fazla olduğunu söyleyebiliriz.”*

K7: *“Başarı eşittir madalya anlayışı hakim. Bizim şuanda olimpiyatlarda madalyamız yok. Ancak bu başarısız olduğumuz anlamına gelmiyor.”*

K10: *“Başarılı sporcu yetiştirilebilmesi için minimum 10 yıla ihtiyacımız var. Bunu yapamayınca federasyonlar da kriter olarak devşirme sporculara yöneldi. Bu da çok yanlış bir uygulamadır.”*

#### Performans denetim mekanizmasına ait olması gereken kriterlere ilişkin görüşler

K1: *“Spor federasyonlarını sadece tek bir yasa ile SGM'nin bünyesinde desteklemeye çalışıyoruz. Ancak 3289 sayılı kanun çok kereler değişmesine rağmen artık yetersizdir. Çağın şartlarına eksik kalmaktadır.”*

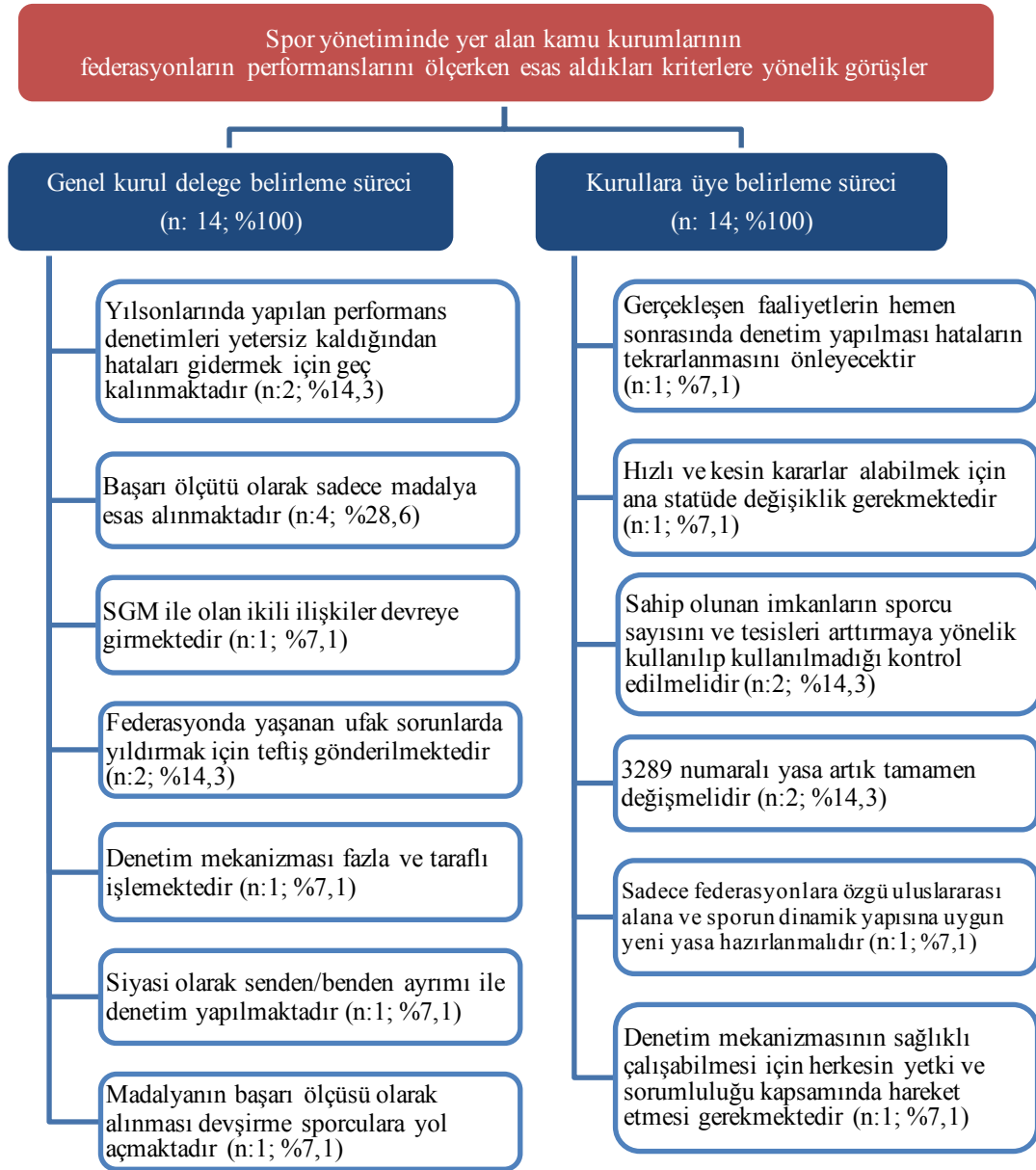
K2: *“Federasyonlara özgü, uluslararası arenanın gerekleri ve sporun dinamik yapısı dikkate daha demokratik daha esnek daha özgürlükçü ve seçimle gelen sivil inisiyatife ağırlık verilen yeni bir yasa çıkarılması gerekmektedir.”*

K5: *“Federasyonların sadece başarı elde edip etmediklerine bakıldığını görüyorum. Ancak, sporcu sayısında ne kadar artış olmuş, az bütçe ile ne kadar spor tesisi yapılmış bunun gibi kriterlere bakılabilir.”*

K8: *“Devlet tarafından yapılması gerekenler konusunda sıkıntımız var faaliyetler yapıldıktan hemen sonra denetleme gelse varsa hata hemen önü kesilir.”*

K9: “Ana statünün değişmesi lazım ki hızlı hareket etmek ve aldığımız kararların keskin olsun.”

K11: “Herkes yetki ve sorumluluğu kapsamında hareket etmeli yani bütün evraklar kontrol edilmeli, alınan kararlar uygulanmış mı yoksa laf olsun diye karar alınıp deftere mi yazılmış, alınan kararlara uygulanması için bir süreç konmuş mu diye denetlenmesi lazım.”



Şekil 4.13. Spor yönetiminde yer alan kamu kurumlarının federasyonların performanslarını ölçerken esas aldıkları kriterlere yönelik görüşler

#### 4.5.2. Federasyonların bütçelerinin belirlenmesi ve bu bütçelerin aktarımında kullanılmak üzere esas alınan kriterlere ilişkin görüşler

Katılımcıların, federasyonların bütçelerinin belirlenmesi ve bu bütçelerin aktarımında kullanılmak üzere esas alınan kriterlere ilişkin görüşleri içerik analizi sonucunda kategorileştirilmiş ve sayısal verilere dönüştürülmüştür. Sonuçlar Çizelge 4.14’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.14. Federasyonların bütçelerinin belirlenmesi ve bu bütçelerin aktarımında kullanılmak üzere esas alınan kriterlere ilişkin görüşler

| Bütçe aktarım mekanizması                | Görüşler                                                                                                                  | n | %    |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|------|
| Mevcut kriterler<br>(n:10; %71,4)        | Siyasi gücün desteği burada da baskın durumda bulunmaktadır                                                               | 3 | 21,4 |
|                                          | Federasyonun hazırladığı faaliyet programları doğrultusunda aktarım yapılmaktadır                                         | 2 | 14,3 |
|                                          | Bütçe aktarımları adil yapılmamaktadır                                                                                    | 2 | 14,3 |
|                                          | Madalya ve sporcu sayısındaki artış kriter olarak kullanılıyor                                                            | 1 | 7,1  |
|                                          | Federasyonların sunduğu faaliyet planı dikkate alınmamaktadır                                                             | 1 | 7,1  |
|                                          | Federasyonlar faaliyet planlarını uygularken sıkıntı yaşamakta çünkü bütçe talep edilen tutarda serbest bırakılmamaktadır | 1 | 7,1  |
| Olması gereken kriterler<br>(n:6; %42,9) | Sponsorluk ve vergi yasalarında gerekli düzenlemelerin yapılması gerekmektedir                                            | 2 | 14,3 |
|                                          | Eğitim ve altyapıya ayrılan payın artması gerekmektedir                                                                   | 2 | 14,3 |
|                                          | Federasyonların aldığı bütçe ile hedeflerini gerçekleştirebiliyor u diye kontrol edilmelidir                              | 2 | 14,3 |

Çizelge 4.14 incelendiğinde; federasyonların bütçelerinin belirlenmesi ve bu bütçelerin aktarımında kullanılmak üzere esas alınan kriterlere ilişkin, katılımcıların %71,4’ü (n:10) mevcut kriterler hakkında, %42,9’u (n:6) ise olması gereken kriterler hakkında görüş bildirmişlerdir.

#### Bütçe aktarım mekanizmasına ait mevcut kriterlere ilişkin görüşler

K3: “Federasyonun hazırladığı faaliyet programında belirtilen dönemlere göre bakanlık uygun gördükçe bütçe aktarımı yapılıyor.”

K5: “Aktarımın adil olduğunu düşünmüyorum. Yani reel bir program çerçevesinde yapıldığını düşünmüyorum, geçen yılın bütçesi neydi hadi bu sene %10 arttıralım ibi afaki bir şekilde arttırılıyor.”

K8: “Asıl sıkıntılarımızdan birisi faaliyetler ilerlerken istediğimiz programa uyamıyoruz yani mesela 13 milyonluk bütçe talep ettik ama bize verilen 8 milyon. Şimdi biz planlamamızı 13 milyona göre yaptığımız için sporcularımız mağdur olmasın diye borçlanmaya gidiyoruz.”

K11: “Bütçe belli kriterlere göre serbest bırakılmıyor. Siyasi güç ve desteğin varsa, yaptığın ya da yapacağın çalışmaların bir önemi yok.”

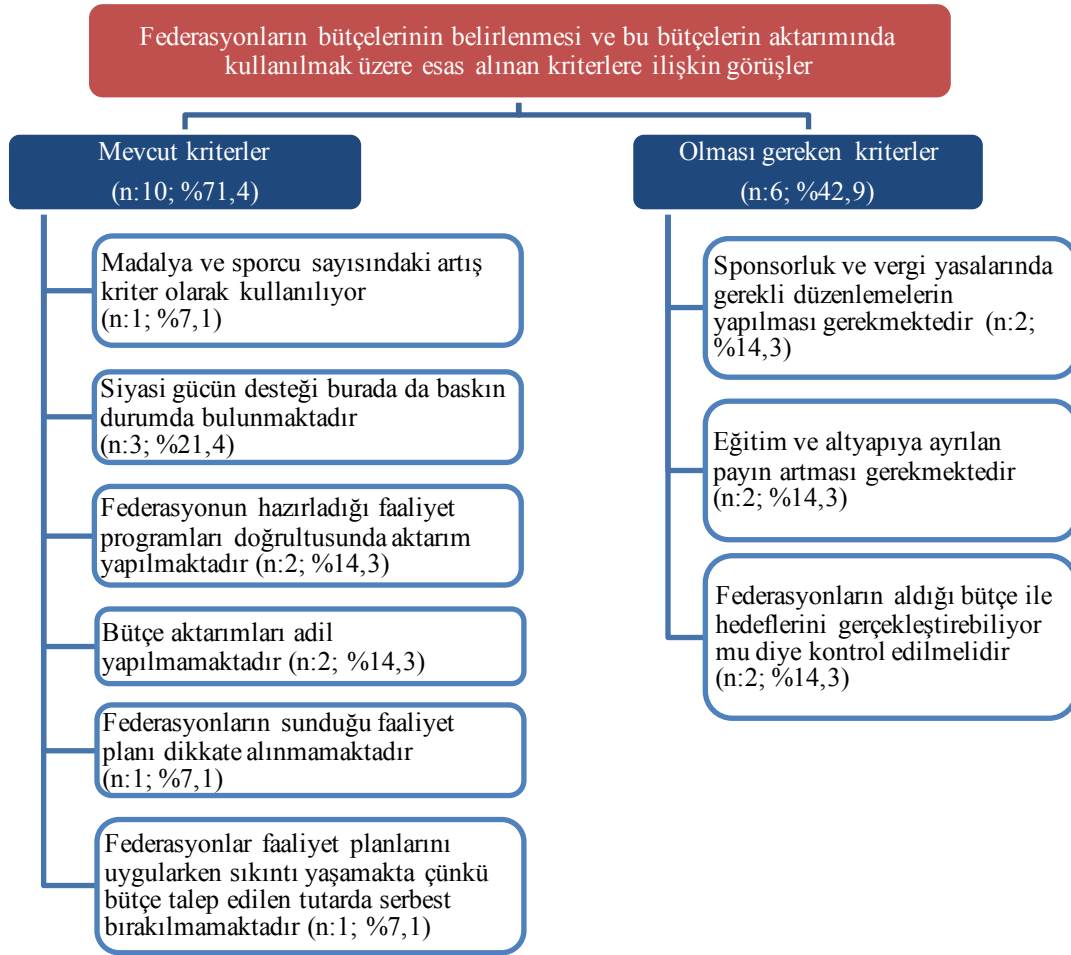
K13: “Federasyonlar yıl içerisindeki yurt içi ve yurt dışı hangi faaliyetlere katılacaksa ona göre faaliyet programı açıklayıp, SGM’ den ona göre bütçe talebinde bulunurlar.”

#### Bütçe aktarım mekanizmasına ait olması gereken kriterlere ilişkin görüşler

K1: “O andaki mali yıl tasarruf tedbirlerinde herhangi bir ekonomik sıkıntı varsa bütçenizi aşağı çekebilir. Aslında temel kriter yurt içi yurt dışı organizasyon sayısı ve eğitim ve alt yapının desteklenmesine yönelik çalışmalar olmalıdır.”

K2: “Devletin sponsorluk ve vergi yasalarında da gerekli düzenlemeleri yaparak kaynak artışını sağlaması gerekir.”

K4: “Bir yerde çok büyük bir bütçe alıp yılda %5 büyüme sağlanmışsa bu bir başarı değildir ama az parayla çok iş kaydetmek bir başarıdır. Biz geldiğimizde 350 sporcumuz vardı şimdi 1900 aktif sporcuya çıkardık ki bu bizzat müsabakaya katılmış sporcu sayısıdır.”



Şekil 4.14. Federasyonların bütçelerinin belirlenmesi ve bu bütçelerin aktarımında kullanılmak üzere esas alınan kriterlere ilişkin görüşler

#### 4.5.3. Federasyonların SGM ile olan iletişim sürecine yönelik görüşler

Katılımcıların, federasyonların SGM ile olan iletişim sürecine yönelik görüşleri içerik analizi sonucunda kategorileştirilmiş ve sayısal verilere dönüştürülmüştür. Sonuçlar Çizelge 4.15’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.15. Federasyonların SGM ile olan iletişim sürecine yönelik görüşler

| İletişim süreci          | Görüşler                                                                                                                | n | %    |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|------|
| Olumlu<br>(n:2; %14,2)   | Bütçeyi sağladıkları için iyi iletişimde olunmak zorundadır                                                             | 1 | 7,1  |
|                          | Etle tırnak gibi çalışılmaktadır                                                                                        | 1 | 7,1  |
| Olumsuz<br>(n:10; %71,4) | Federasyon özerk yapıda olmasına rağmen SGM ile ikili ilişkileriniz sağlamsa rahat iletişime geçilebilir aksi halde zor | 4 | 28,6 |
|                          | İşin içine siyaset girdiği için iletişim süreci zora girmektedir                                                        | 2 | 14,3 |
|                          | SGM bünyesinde sadece federasyonla ilgili bir daire başkanlığı kurulursa daha hızlı ve etkin iletişime geçilebilir      | 1 | 7,1  |
|                          | Rahat iletişime geçilememesi yapılacak işleri aksatmaktadır                                                             | 1 | 7,1  |
|                          | İyi iletişimde olunmak zorunda aksi halde teftişten kurtulamazsınız                                                     | 1 | 7,1  |
|                          | Bütçeden yararlanmak isteniyorsa iletişimde olunmak zorundadır                                                          | 1 | 7,1  |

Çizelge 4.15 incelendiğinde; federasyonların SGM ile olan iletişim sürecine yönelik katılımcıların %14,2’si (n:2) olumlu, %71,4 (n:10) olumsuz görüş bildirmiştir.

#### Federasyonların SGM ile olan iletişim sürecine yönelik olumlu görüşler

K7: “Birincisi bütün bütçeyi zaten onlardan alıyoruz. Bu yüzden ne kadar özerk bir yapıda olsak da onlara bağlıyız. Finansal anlamda desteği alabilmemiz için iyi bir ilişki içerisinde olmamız gerekiyor.”

K14: “Federasyonlar ile SGM etle tırnak gibi iç içe çalışmaktadır.”

#### Federasyonların SGM ile olan iletişim sürecine yönelik olumsuz görüşler

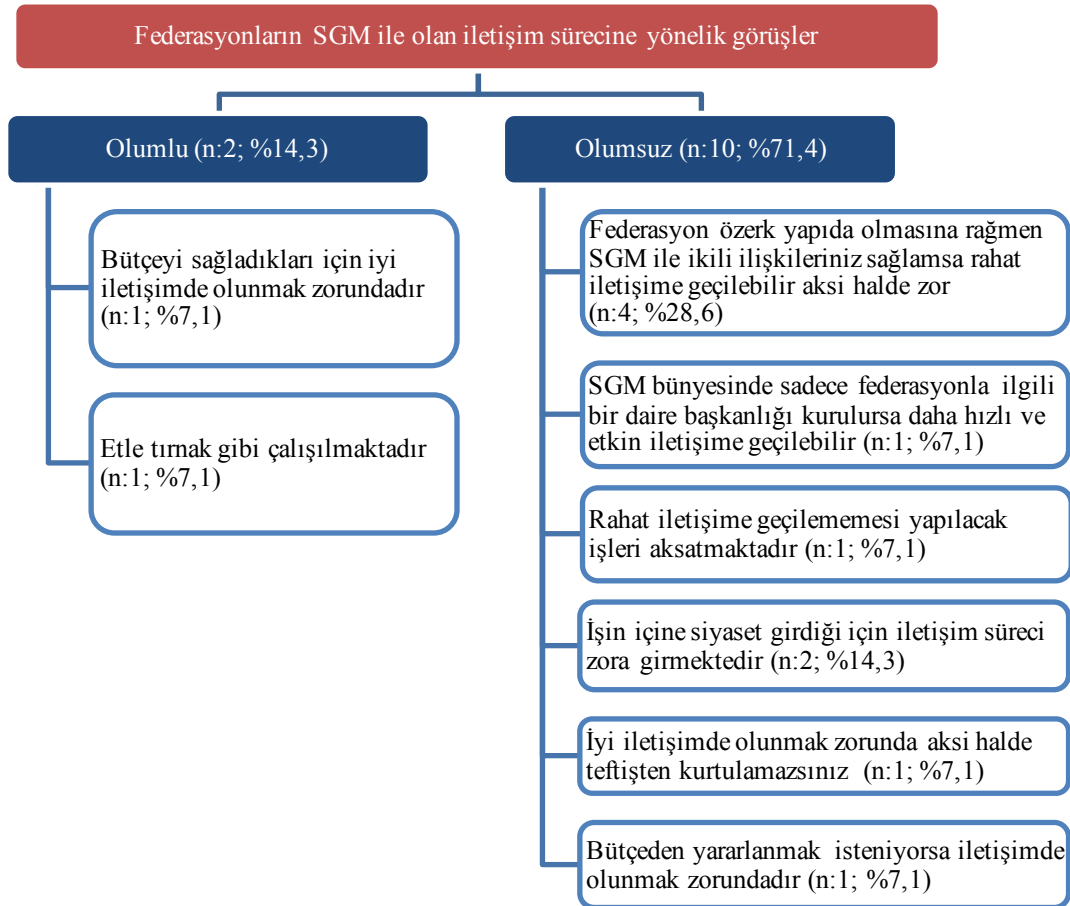
K1: “Çok fazla sağlıklı iletişim kurulamıyor özellikle federasyon başkanlarının etkin bir iletişim içinde olması gerekir ancak işin içine siyaset girdiği için bir şekilde üst makamlarda neticelere ulaşamıyor çok önemli gelişmeler olmasına rağmen görüşemiyorsunuz. Bu da yapacağımız işleri aksatıyor çünkü yapacağımız işlerde siyasi iradenin onayına tabiisiniz. Her ne kadar isminiz bağımsız olsa da aslında bağımsız değilsiniz mutlaka bilgi almanız ve

*bilgi vermeniz gerekiyor herhangi bir fevri hareketinizden sonra sizinle ilgili tasarruf tedbirlerini başvurabilirler en etkin silahta bütçedir ya da teftiş gönderilmesidir.”*

*K3: “Bakanlık bünyesinde sadece federasyonlar ile ilgili bir daire başkanlığı kurulursa daha hızlı ve etkin iletişime geçmek mümkün olabilir.”*

*K4: “Federasyonlar özerk ama ismen özerk normalde çok bir özerklikleri yok ikili ilişkileri iyi olan federasyon başkanları ve genel sekreterler genel müdürlük ile rahat iletişime geçiyor fakat diğer şekilde iletişime geçmek çok zor.”*

*K11: “İletişim halinde olmak zorundalar. Yoksa ne bütçeden faydalanırsınız ne de teftiştan kurtulursunuz.”*



Şekil 4.15. Federasyonların SGM ile olan iletişim sürecine yönelik görüşler

#### 4.5.4. Tahkim kurulunun işleyişine yönelik görüşler

Katılımcıların, tahkim kurulunun işleyişine yönelik görüşleri içerik analizi sonucunda kategorileştirilmiş ve sayısal verilere dönüştürülmüştür. Sonuçlar Çizelge 4.16'da gösterilmiştir.

Çizelge 4.16. Tahkim kurulunun işleyişine yönelik görüşler

| Tahkim kurulunun işleyişi | Görüşler                                                                                                                 | n | %    |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|------|
| Olumlu<br>(n:5; %35,6)    | Kararlarına güvendiğimiz başarılı bir kuruldur                                                                           | 2 | 14,3 |
|                           | Görev alan kişiler profesyoneldir                                                                                        | 1 | 7,1  |
|                           | Sağlıklı ve güvenilir kararlar alınmaktadır                                                                              | 1 | 7,1  |
|                           | Objektif ve herkese eşit mesafede çalışmaya devam etmelidir                                                              | 1 | 7,1  |
| Olumsuz<br>(n:6; %42,8)   | SGM tarafından atama ile görevlendirme yapılmaktadır. Fakat bu kurumların bağımsız ve şeffaf yapıda olması gerekmektedir | 2 | 14,3 |
|                           | Her spor branşının ayrı değerlendirilmesi gerekmektedir                                                                  | 1 | 7,1  |
|                           | Tarafsız kararlar alınmamaktadır                                                                                         | 1 | 7,1  |
|                           | Aldığı kararlar yargıya intikal etmediği için bir bakıma bağlı kalmaya mecbur bırakılmaktadır                            | 1 | 7,1  |
|                           | Bir üst yargı kurulu oluşturulmalıdır                                                                                    | 1 | 7,1  |

Çizelge 4.16 incelendiğinde; tahkim kurulunun işleyişine yönelik katılımcıların %35,6'sı (n:5) olumlu, %42,8'i (n:6) olumsuz görüş bildirmiştir.

#### Tahkim kurulunun işleyişine yönelik olumlu görüşler

K4: “Çok güvendiğiniz kurum sporda işini iyi yapan %90 başarılı bir kurum.”

K6: “Görüşüm şu olur sporu hukuku tam olarak oturmadiğı için sporu bilen ve her spor branşında olabilecek olan emsal kararlar açısından Tahkim uygun olduğunu düşünüyorum.”

K10: “Tahkim kurulu objektif, tarafsız, yansız ve herkese eşit mesafede davranabiliyorsa olmalı. Gerek federasyonun gerek sporcuların ve kulüplerin herhangi bir hak noktasında başvurabileceğı bir hukuki düzenleme olması gerekiyor.”

K12: “Görevdeki insanlar profesyonel, dolayısıyla sağlıklı çalıştığını düşünüyorum.”

Tahkim kurulunun işleyişine yönelik olumsuz görüşler

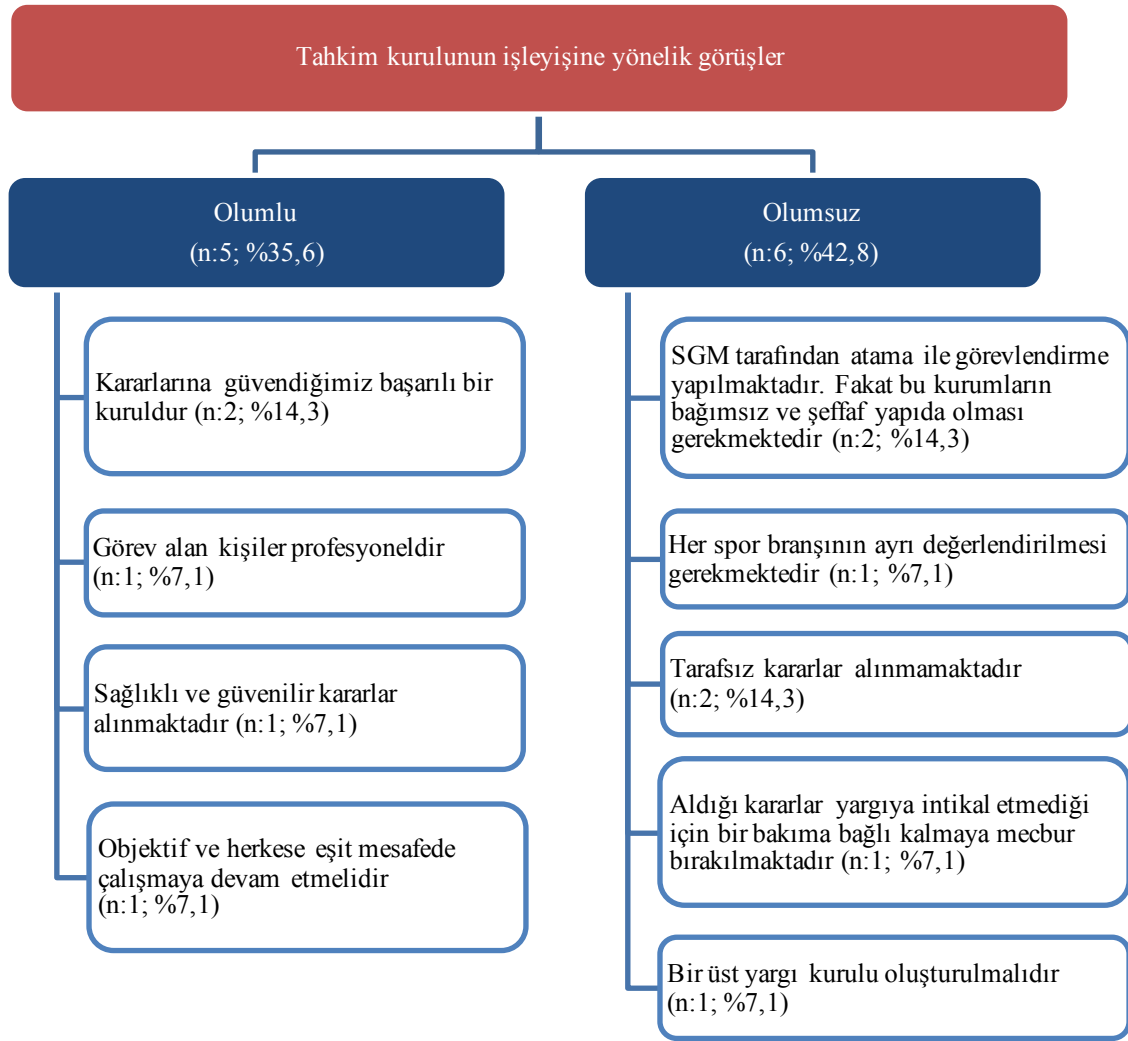
K1: “Ülkemizde şu anda iki tane Tahkim Kurulu var. Bir TFF bünyesinde diğeri Spor Genel Müdürlüğü bünyesinde bulunan tahkim kuruludur. Spor Genel Müdürlüğü bünyesindeki Tahkim Kurulu atama usulüyle geliyor federasyon bünyesindeki seçimle geliyor. Bu kurumların bağımsız olması gerekir.”

K2: “Aslında bir Spor Üst Kurulu oluşturup bunun bünyesinde Tahkim Kurulu oluşturulabilir. Spor Denetim Üst Kurulu gibi bir kurul olabilir daha etkin performansa dayalı ve daha liyakate dayalı yetkililer görevlendirilebilir. Örnekleri ülkemizde var Radyo Televizyon Üst Kurulu ya da Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Kurulu bunlara birer örnektir. Sporda da bir spor üst kurulu oluşturularak daha bağımsız, daha şeffaf ve daha demokrat bir kurum haline getirilebilir.”

K7: “Spor branşlarının birbirlerinden ayrı durumları söz konusu bunların gözetilmesi lazım. O yüzden de bir spor branşında normal olan davranış diğesinde yerinde olmayabiliyor. Bu anlamda dezavantajlı bazı durumlarla karşılaşılabilir.”

K11: “Gerçek bir tahkim kurulu gibi davrandığına inanmıyorum. Sağlıklı ve tarafsız olduğuna inancım yok.”

K13: “Tahkim kurulunun aldığı kararlar yargıya intikal etmiyor. Disiplin kurulları ve merkez ceza kurulu kararlarına itirazları karara bağlıyor. Dolayısıyla bağlı kalmaya mecbursun.”



Şekil 4.16. Tahkim kurulunun işleyişine yönelik görüşler

## 5. TARTIŞMA

Bu bölümde “Avrupa Birliği İlkeleri Çerçevesinde Spor Federasyonlarında İyi Yönetişimin Uygulanabilirliği” görüşme formu sonucu elde edilen bulgular literatür desteği ile tartışılmıştır.

### 5.1. Spor yönetiminde paydaşların da yönetime dahil edilme sürecinin olumlu ve olumsuz sonuçlarına yönelik görüşler

- Federasyonun faaliyetleri planlama sürecinde paydaşların da katılımı için çalışmalar yapılması sorusu karşılığında alınan görüşler incelendiğinde, çalışmaya katılan federasyon başkanlarının %71,4’ünün (n:11) olumlu; %21,4’ünün (n:3) ise faaliyetleri planlama sürecinde paydaşların da katılımı için çalışmalar yapılması sürecine yönelik olumsuz görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.
  - Paydaşların katılımı için çalışmalar yapılmasını olumlu bulan katılımcılardan, K1 *“Sporun gelişmesi ve uluslararası başarı anlayışı maalesef ülkemizde yok, o demokratik yapıya ulaşmamız için daha ülkemizin katetmesi gereken çok uzun yollar var. Sporun paydaşları arasında kim varsa seçim öncesi ya da sonrası hepsi ile biraraya gelmeye ve ortak çalışmalar yapmaya çalıştık”*, aynı konuda K3 ise yönetim olarak eksikleri görmek adına çalıştayların verimli olduğunu belirtmiş ve *“Antrenör ve hakem seminerleri yaptığımız zaman paydaşlarımızdan öncelikle faaliyetlerimizin nerede ve nasıl yapılması gerektiğini öğrenerek eksiklerimizi görmeye çalıştık”* şeklinde görüş bildirmişlerdir. Belirtilen olumlu görüşler neticesinde çalıştay yapılmasının önemine dikkat çekilmiştir fakat federasyonların internet siteleri incelendiğinde paydaşlarla yapılan ya da yapılması planlanan herhangi bir çalışma bilgisine rastlanmamıştır.
  - Paydaşların katılımı için çalışmalar yapılmasını olumsuz bulan katılımcılardan K8 sürecin uzunluğundan dolayı alınan görüşlerin faaliyetlere yansıtılması için dezavantaj olmasından yakınmış ve *“Mümkün oldukça paydaşların görüşlerini değerlendirmeye alıyoruz fakat kısa sürede olumlu görüşler alınmıyor. Uzun bir süreçte ve planlı programlı çalışmalar yapılması gerek”* şeklinde görüş

belirtmiştir. K11 ise görüş alınırken kullandıkları yöntemin yetersizliğine vurgu yaparak “*Kurullarımız insanlara organizasyonlarla ilgili sadece anketler yapıyorlar.*” sözleriyle herhangi bir çalışma yapılmadığını ama yapılmasının gerekliliğini belirtmişlerdir.

Paydaşların görüşlerine ulaşmak için anket uygulaması da bir araç olarak kullanılabilir ancak burada önemli olan elde edilen verilerin, alınacak kararlara yol gösterici olmasının sağlanmasıdır. Öğrenen örgütler yaklaşımında Senge (2004); büyük organizasyonların gerçekten istedikleri sonuçları gerçekleştirebilmek ve kapasitelerini geliştirebilmek için yeni düşünce tarzlarına açık olmaları gerektiğini, insanlarla birlikte çalışarak öğrenmeyi becerebilmeyi öğrenmeleri gerektiğini belirtmiştir. Yani federasyonların paydaşlarına uyguladıkları anketlerin verilerini, alacakları kararlarda temel almayı öğrenmeyi öğrenmeleri gerekmektedir.

Altan ve Tülüceoğlu (2016: 81)’da Türk Kamu Yönetiminde İyi Yönetişim Algısı üzerine yaptığı çalışmada “Görev yaptığım kurumda karar alma sürecinde vatandaş ve çalışan katılımına önem verilmektedir” ifadesi ile katılıma önem verildiğini vurgulayarak çalışmamız ile paralellik göstermiştir.

Karar alma süreçlerine paydaşların katılımı hususu özellikle 1980’lerden sonra kamu yönetimi sistemlerinin önem verdiği konuların başında gelmektedir. Kamu yönetimi literatüründe bu konuda pek çok çalışma göze çarpmaktadır. Yöneten ile yönetilen arasındaki ayrımın ortaya kalkmasıyla vatandaşların kendilerini ilgilendiren konularda alınacak olan kararların oluşum sürecinden uygulanmasına kadar geçen tüm süreçlerine katılımının sağlanması kamu hizmetlerinin daha etkin sürdürülmesi ve kamu kaynaklarının daha verimli kullanılmasını sağlamaktadır (Sobacı, 2007).

Saran (2004)’e göre ise, yetkilerin tek bir merkezi güçte toplandığı dikey yönetim anlayışından, toplumun tüm unsurlarının yönetme sürecine dahil olduğu yatay işbirliğine dayalı yönetim anlayışına geçerek, tüm aktörlerin katılımıyla demokrasiyi güçlendirmek kamuda etkinliği arttıracaktır. Söz konusu bu çalışmalarda da görüldüğü gibi, paydaş katılımı günümüz kamu yönetimlerinin etkinlik ve verimliliğe ulaşılması bakımından önemli sorun alanlarından birini teşkil etmektedir.

- Yapılan organizasyonlar sonrasında kulüp, hakem, sporcu gibi paydaşlardan geri bildirim alınması sürecine yönelik sorulan soru karşılığında alınan görüşler incelendiğinde, katılımcıların %64,2'si (n:9) geri bildirim alınmasının amacına; %57,1'inin (n:8) geri bildirim alınmasının yöntemine; %50'sinin (n:7) geri bildirim alınmasının özelliğine yönelik görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.
  - Geri bildirim alınmasının amacı; kurumsal hafıza oluşturarak elde edilen veriler sonucunda eksikleri görüp geleceğe yönelik planlama yaparken elinizde temel alabileceğiniz bilgilerin olmasıdır. Bu doğrultuda görüş bildiren katılımcılardan K3: *“Paydaşlardan geri bildirim alarak her yarışma sonrasında hakemlerle ve antrenörlerle toplantılar yaparak gördüğümüz eksiklikleri, olması gerekenleri ve bir sonraki faaliyetleri nasıl yapmamız gerektiğini tartışarak eksiklikleri tamamlamaya çalışıyoruz.”* K10: *“Paydaşların görüş ve fikirlerine başvurarak görüş ve geri bildirim alınması hem kurumsal kimliğin gelişmesine hem söz konusu branşın gelişmesine katkıda bulunur.”* sözleriyle ifade etmişlerdir.
  - Geri bildirim alınmasının yöntemine yönelik verilen yanıtlarda ise K5: *“Hakemlerden ve organizasyon komitesinden muhakkak rapor alarak eksikliklerimizi görmek adına geri bildirimler alıyoruz.”* ve K7: *“Antrenörlerle ve il temsilcileriyle biraraya toplanarak geçmiş yılların değerlendirmesi ve gelecek yıl ile ilgili bildirim alırız.”* şeklinde görüşlerini açıklamışlardır.
  - Geri bildirim alınmasının özelliklerine yönelik verilen yanıtlarda ise K6: *“Yapılan organizasyonlar sonrasında kulüp, hakem ve sporculardan geri bildirim alınması sürecin gelişmesinde kesinlikle etkili olur.”* ve K9: *“Yaşanılan organizasyondaki hataların tekrarlanmaması için düzgün işleyiş için planlı programlı hareket edilmesi gerekiyor. Kendimizi denetleyebilmemiz için hazırlanan bu raporlardan geri dönüş alarak yararlanıyoruz”* şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Sözgelimi; kişilerin çalıştıkları kurumdaki yönetim politikalarına bağlı olarak; görev rol ve sorumluluklarının belli olması, kurum içi eğitim, gelişme ve terfi imkanları, ödüllendirme sistemlerinin adil olup olmaması, karar alma süreçlerine dahil edilerek kurumsal kimliğin bir parçası haline gelmeleri yani örgütsel bağlılığın artırılması Meyer ve Allen (1997: 67)'a göre kişilerin çalıştıkları örgüt ile bütünleşerek arasında duygusal bir bağ kurmasını sağlamaktadır.

Yine Somers (1995)'e göre çalışılan kurumla kişiler arasında kurulan duygusal bağlılık o kişilerde çalıştıkları kurum ile bütünleşip kurumun amaç ve değerlerini kabul etmeyi ve çalışmaya istekli olmayı teşvik ederek özellikle çalışanların kuruma aidiyetlerini ve kurumu içselleştirmelerini sağlayarak performanslarını olumlu yönde etkilemektedir.

- Federasyonun karar alma ve kararları hayata geçirme noktasında kurulların etkisi üzerine sorulan soruya verilen yanıtlar incelendiğinde, katılımcıların %42,8'inin (n:6) kurullarda görev alan kişilere; %71,4'ünün (n:10) kurulların aldıkları kararlara; %71,4'ünün (n:10) kurulların karar alma sürecine yönelik görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.
  - Katılımcıların bazıları kurulların etkisine yönelik birden fazla görüş bildirmiştir. Kurullarda görev alan kişilere yönelik alınan cevaplarda; kulüpleri temsil edecek kişilere kurullarda yer verilmesinin hem branşı bilmelerinden dolayı tecrübelerini aktarmalarına, dolayısıyla faaliyetlerin düzgün ilerlemesine fayda sağlayacağı hem de liyakat esasını destekleyeceği açıkça görülmektedir. K1: *"Kurullarda yer alan arkadaşlarımızı iyi dizayn etmete çalıştık. Liyakat ve aynı zamanda gönüllülük esasına göre işi bilen arkadaşlarımıza yer verdik."* ve K12: *"Federasyonların hakem kurulları ve teknik kurulları var. Bazı branşların kendilerine özgü teknik kurulları oluyor. Kulüpler burada çok söz sahibi o yüzden onları temsil edecek kişiler seçilmeli bir nev'i."* sözleriyle ifade etmişlerdir.
  - Kurulların özelliklerine ilişkin alınan cevaplarda genel kurulun yeterli çoğunluğu sağlamasıyla yönetim ve faaliyetlerinden memnun olmadığı yönetimi değiştirebilecek güce sahip olması genel kurulun gücünü göstermektedir. K10: *"Kurullar tavsiye niteliğinde kararlar alırlar. Ancak bu kararların uygulanması yönetim kurulunun onayına tabidir"* ve K13: *"Kulüpler delegeleri belirledikleri için kanunen yeterli sayıya ulaştıklarında olağanüstü genel kurul ile seçime gitme şansları var. Böyle bir otokontrol mekanizması sayesinde kurulların kararlar üzerinde oldukça etkileri var diyebiliriz"* ifadeleri ile görüşlerini açıklamışlardır. Yönetişim gereği idari faaliyetlerin tek bir merkezi güç tarafından değil yetki devri ile görevlendirilmiş birimler aracılığıyla yürütülmesi amaçlanmaktadır. Ancak alınan cevaplarda görüyoruz ki kurullar sadece bir danışma birimi olarak kullanılmaktadır.

- Kurulların karar alma sürecindeki etkilerine yönelik alınan cevaplarda K10: *“Kurulların alınan kararlar üzerinde tabiki etkisi var. Ancak alınan bu kararların uygulanması sonuç olarak yönetim kurulunun onayına tabidir.”* ve K4: *“Kurulların aldıkları kararlarda örneğin milli takıma sporcu seçiminde teknik kurula kesinlikle müdahale etmiyoruz. Bizde yetki devri esastır.”* şeklinde fikirlerini açıklamışlardır.

Kurumlar karşılıklı ilişkilerin hakim olduğu sosyal yapılardır ve bu sosyal yapıların devamı karşılıklı güven duygusunun pekiştirilmesiyle birlikte kurum kültürünün oluşturulmasına bağlıdır. Kurum kültürünü pekiştiren katılımcı yönetimlerde öncelikle sorunların tanımlanması ve değerlendirilmesi çalışan ve yöneticiler arasındaki karşılıklı sorumlulukları gündeme getirmektedir. Yönetim birimlerinin yetki devri ile sorumlulukları çalışanlarıyla paylaşması güven duygusunun güçlendirilmesini sağlayarak hem çalışan katılımını arttıracak hem de kuruma olan aidiyet duygusunu pekiştirecektir (Asunakutlu, 2011).

İyi yönetişimin katılımcılık ilkesinin uygulanabilmesi için, gerekli olan 3 temel unsur bulunmaktadır. Bunlar; vatandaşların karar alma süreçlerine doğrudan dahil edilmesini sağlayarak sivil toplumu güçlendiren bir devlet yönetimi; sivil toplum kuruluşları ve vatandaşların taleplerini devlete iletebilmesini sağlayan yeterli bilgi akışı ve devletin bu talepleri alarak gerekli sorumlulukları dağıtabileceği bir aktarım mekanizmanın bulunmasıdır (De Asis ve Alfaro, 2001:9).

Böylece, kararların merkezi yönetimden ziyade halka daha yakın birimler tarafından alınması ve süreçte söz sahibi olmaları sağlanmış olmaktadır. Katılımcılık ilkesi ile vatandaşların daha aktif ve etkin bir konuma geldiği, devletin de vatandaşların taleplerini öğrenip bu doğrultuda hizmet sunumuna yönelmeleri sağlanmış olmaktadır (Göküş, 2010: 599-600).

## 5.2. Federasyonun finans faaliyetlerinin hesap verebilirlik olgusuna yönelik görüşler

- Federasyonlar tarafından spor kulüplerine yapılan finansal yardımlarda hangi kriterlerin göz önüne alındığına yönelik sorulan soruya alınan cevaplar incelendiğinde; katılımcıların %85,7' si (n:12) yapılan yardımların denetimine, %92,8'i (n:13) yapılan yardımların şekil ve niteliğine, %78,5'inin (n:11) ise yapılan yardımların hangi kriterlere göre yapıldığına yönelik görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.
  - Federasyonların yaptığı yardımların denetimine ilişkin görüş bildiren katılımcılardan K6 “Harcamalarımızı yaparken öz gelirlerimizi istediğimiz yere harcayabiliyoruz. Ama bunun da tabiki bir denetimi var. Zaten iki senede bir mali genel kurulda federasyon kendini ibra etmek zorunda.”, aynı konu hakkında K8 “*Spor Genel Müdürlüğü’nün başlattığı online muhasebe sistemi ile bütün harcamalarımız denetim altına alınmış görünüyor.*” ve K11 “*Harcamalarımızın üç ayda bir denetim kurulu tarafından denetlenmesi lazım. Fakat işler bu şekilde yürümüyor. Peki nasıl oluyor? Siyasi güç etkin. Harcamalarınız sümen altı edilebiliyor.*” şeklinde görüş bildirmişlerdir. Federasyonun yaptığı finansal yardımların şekli ve niteliğine yönelik katılımcılardan K1 “*Kendi federasyonumuz adına söyleyebilirim ki, federasyon olarak herhangi bir mali yardım yapamadık. Çünkü bütçemiz yeterli değildi. Sadece çeşitli ayni yardımlar yapabildik. Bunları da herhangi bir ayırım gözetmeden tüm kulüplere yaptık.*”

Erturan-Öğüt ve Şahin’in (2017) yılında amatör spor kulüplerinin sorunlarına yönelik yapmış oldukları çalışmada, federasyonların spor kulüplerine finansal yardım yapmasına yönelik mevcut olan yasal düzenlemelere rağmen yetersiz bütçe imkanları ve yapılacak yardımların belli kriterlere bağlanmamış olmasından dolayı kulüplere yeterli desteğin sağlanamadığını ortaya koymuşlardır.

- K13 “*Federasyonların bağlı olduğu ana statüye göre gelirlerin en az %15’inin alt yapının gelişmesine harcamak zorundayız. Tabi bu en az %15. Federasyonun gelirlerine ve branşa göre değişebilir.*” ifadeleriyle görüşlerini bildirmişlerdir. Son olarak yapılan yardımların hangi kriterler göz önüne alınarak yapıldığına dair katılımcılardan K3 “*Olimpik milli takımdaki sporcuların kulüplerine maddi*

*yardımda bulunacağız. Çünkü bizi olimpiyatlarda temsil ediyorlar”, K7 “Her yıl bütçemiz dahilinde spor kulüplerimizi yıl içerisinde almış oldukları derecelere, Türkiye Şampiyonalarında aldıkları madalyalara göre bir ayırım yaparak destekliyoruz.” K11 ise “Kulüp altyapı çalışmalarına gerekli önemi veriyor mu?, sporcu potansiyeli var mı?, müsabaka ve liglere katılıyor mu? bunların hepsi kriterdir. Bunlar olmadan yapılan yardımların hepsi keyfi yardımlardır.” şeklinde görüş bildirmişlerdir.*

Bağımsız spor federasyonlarının tamamının spor branşlarının uygulama farklılıklarından dolayı aynı kriterler göz önüne alınarak denetlenemeyeceği bir gerçektir. Bal (2013)’ün bağımsız spor federasyonlarına yönelik yaptığı çalışmasında denetimlerin bağımsız denetim firmaları tarafından yapılması gerektiği vurgulaması çalışmamızı destekler niteliktedir.

- Alınan cevaplarda yapılan yardımların her federasyon için geçerli olan net kriterlere bağlı olarak yapılmadığı, her federasyonun kendi bünyesinde belirlediği bazı kriterler baz alınarak yapıldığı görülmüştür. Bu durumun yönetişimin gereği olan kural ve kriterlerin uygulanabilirliğinin herkes için aynı ve net olması gerektiği ile ne kadar uyduğu tartışmalıdır. İyi yönetimde etkili hesap verebilirlik için ilk olarak yönetim organları ve çalışanların rollerinin açıkça tanımlanması gerekirken sonrasında ise; yönetim organlarının planlamaları ve faaliyetleri aracılığıyla bu sorumlulukları üstlenmeleri gerekmektedir (Lockwood, 2010).

Günümüzde hesap verebilirlik, tek taraflı bilgi verme ve açıklama yapma sorumluluğundan öte hesap veren taraf ile soran olan taraf arasındaki karşılıklı göstermek zorunda oldukları sorumluluk anlamına gelmektedir. Kamu yönetiminde sadece hesap verme sorumluluğunu taşıyan tarafın yapması gerekenlere dikkat çekilmemekte aynı zamanda kamunun yapmakla yükümlü olduğu faaliyetler sonrasında sorumlu tutulmalarını sağlayacak denetim mekanizmalarının önemine de vurgu yapılmaktadır (Bovens, Schillemans ve Hart, 2008).

Hesap verebilirlik kavramı daha demokratik kamu yönetimi için bir gerekliliktir. Bu da, kamu yönetiminin meşruluğunu arttırır ve güven teşkil ederek kamu yönetiminin performansını olumlu yönde etkiler (Bovens, Shillemans ve Hart, 2008). Söz konusu çalışmalarda da belirtildiği gibi hesap verebilirlik kavramı yönetimde koruyucu bir rol oynayarak daha etkin ve güçlü demokrasilerin inşasını sağlar.

- Federasyonların finansal denetimi yapılırken herhangi bir zorlukla karşılaşılıp karşılaşılmadığına yönelik sorunları soru karşılığında katılımcıların %28,5'i (n:4) zorluk yaşandığını ve %71,4'ü (n:10) zorluk yaşanmadığını belirtmişlerdir.
  - Zorluk yaşandığını belirten katılımcılardan K10 *“Özellikle son dönemlerde federasyonların oluşmasında siyasetin etkisi ve siyasi kimlikler ön plana çıktığı için bu denetimlerin ne derece sağlıklı olduğu tartışma konusudur.”* ve K11 *“Zorluklarla tabiki karşılaşılıyor. Her şikayete bir denetleme geliyor. Aslında, kendi denetim kurulumuz olduğu için Spor Bakanlığı'nın emri olmadan genel müdürlük sizi denetleyemez. Yani denetlemesi için ağır bir durum olması gerek.”* şeklinde ifade etmişlerdir.
  - Herhangi bir zorlukla karşılaşmadığını bildiren katılımcılardan K1 *“Hayır herhangi bir zorlukla karşılaşılmıyor hatta siz federasyon olarak ne kadar sporcuya sahip olduğunuz o sisteme girmediğiniz takdirde bilgi eksiklikleri olduğu takdirde size bütçe aktarımı yapamıyorlar. Otokontrol sistemi oldukça gelişmiş.”*, K4 *“Denetim açısından herhangi bir zorluk yaşamadık. Zaman zaman maddi yardım yerine malzeme vermek zorunda kalıyoruz. Bunu da resmi sponsorlarımız aracılığı ile yapıyoruz.”* ve *“Denetim kurulu tarafından periyodik olarak denetlendiğimiz için herhangi bir zorlukla karşılaşmıyoruz.”* sözleriyle ifade etmişlerdir.

Denetim kavramı hesap verebilirliğin en önemli unsurlarından birini oluşturmaktadır. Hesap verebilirlik ve denetim kavramları birbirlerine paralel anlam taşımaktadır ancak hesap verebilirlik kamu görevlilerinin ellerindeki yönetme gücünü nasıl kullandıklarına dair her türlü sorgulama, açıklamalardır (Harlow, 2002: 10). Demokrasiler güçlendikçe vatandaşlar yönetim birimlerinden daha çok açıklama beklemektedir. Çünkü hesap verebilirlik, aslında demokratik kontrolün bir gereği ve olmazsa olmaz bir koşuldur (Bovens, Shillemans ve Hart, 2008).

İyi yönetişimde hesap verebilirlik demokrasilerde mutlaka bulunması gereken temel unsurların başında gelmektedir. Bu yüzden gelişmiş ülkelerde demokratik yönetimle birlikte toplum devletten daha hesap sorabilir konumdayken, devlet de yaptıklarından dolayı sorumluluk taşır konumda bulunmaktadır (Taner, 2012: 35).

- Federasyonların mali raporlarında harcama ve harcırah kalemlerinin ayrı ayrı belirtilmesine yönelik soru karşısında katılımcıların %92,9'u (n:13) belirtildiğini ve %7,1'i (n:1) ise belirtilmediğini ifade etmiştir.
  - Belirtildiğine yönelik görüş bildiren katılımcılardan K4 *“Kesinlikle belirtiliyor ve bu da bize denetim açısından çok kolaylık sağlıyor. Hem federasyon bünyesinde hem de dışarıdan muhasebecimiz ile birlikte çalışıp, herhangi bir zaafiyete uğratmadan kayıtlarımızı sağlam bir şekilde tutuyoruz.”* ve K13 *“Evet belirtiliyor. Online muhasebe programı aracılığıyla SGM anında herşeyi görebiliyor.”* şeklinde ifade etmiştir. Alınan cevaplarda belirtilen görüşlerin çoğunda katılımcılar, kullanılan online muhasebe sisteminin denetim açısından kolaylık sağladığı konusunda birleşmişlerdir.
  - Harcama ve harcırah kalemlerinin ayrı ayrı belirtilmediğine yönelik görüş bildiren tek katılımcı olan K11 ise *“Özgelirlerini nereye harcadığını belirtmek zorundasın. Maalesef kabataslak bir hesap ile belirtiliyor. Doğrusu kalem kalem belirtmek zorunda”* şeklinde görüş bildirmiştir.

Hesap verebilirliğin unsurlarından bilgilendirmenin sağlıklı yürütülebilmesi için hesap veren tarafın raporlamalarına erişimin sağlanması önem taşımaktadır (Bovens, Shillemans ve Hart, 2008). Bununla birlikte verilen bilginin herkes tarafından anlaşılabilir ve güvenilir olması bir diğer önemli unsurdur. Yöneten birimlere olan güvenin gittikçe azaldığı günümüzde sağlıklı bilgiye erişim, güçlü ve güvenilir demokratik yönetimlerin en temel unsurudur. Hesap verebilirliğin işlerlik kazanmasıyla kamu yönetimlerine olan güven artacak ve kamu yönetim gücünün kötüye kullanımı önlenmiş olacaktır.

### 5.3. Sporda daha şeffaf bir yönetim için ne gibi çalışmalar yapılmalı sorusuna yönelik görüşler

- Organizasyon tarihleri ve faaliyet programlarının internet sitesi üzerinden yayınlanıp yayınlanmadığına yönelik sorulan soru karşısında katılımcılardan %92,9'u (n:13) yayınlandığını, %7,1'i (n:1) ise yayınlanmadığını belirtmiştir.
  - Organizasyon tarihleri ve faaliyet programlarının internet sitesi üzerinden yayınlandığını belirten katılımcılardan K6 *"Yayınlanıyor. Bu da önceden sporcu ve antrenörün planlama yapabilmesinde kolaylık sağlıyor."*, K10 *"Tabii yayınlıyoruz. Hem federasyonun işleri kolaylaşıyor hem de buradan yararlanan ya da görev alacak sporcu, antrenör ve kulüpler daha sağlıklı, kolay karar alıyor."* sözleriyle görüş bildirmiştir. Günümüzde gelişen teknolojinin sunduğu her türlü imkanın faaliyet alanlarına entegre edilerek uygulanması, hem planlama yapılmasında hem de şeffaf yönetim anlayışının yerleşerek etkin yönetimin sağlanmasında önemli rol oynamaktadır.
  - Organizasyon tarihleri ve faaliyet programlarının internet sitesi üzerinden yayınlanmadığını belirten K8 ise *"Olabilirdi şeffaf olmaya çalışıyoruz. Fakat kural ve ayrıntımız çok fazla olduğu için yayınlamıyoruz."* şeklinde görüş bildirmiştir.

Demokrasi kültürü yerleşmiş gelişmiş ülkeler arasında yer almanın formülünün güçlü demokrasinin şartlarını yerine getirmekten geçtiği artık bilinen bir gerçektir. Kamu yönetimi alan yazınında yapılan çalışmalar göstermiştir ki güçlü demokrasinin ön koşulların dan biri olan şeffaflık ilkesinin temelinde bilgiye erişim hakkı bulunmaktadır.

Şengül (2008)' e göre şeffaf yönetim anlayışı ile birlikte kamu yönetimi ile vatandaşlar arasındaki iletişim güçlenecek, yöneten birimlerin meşruluğu artarken vatandaşların da söz konusu yöneten birimlere olan güveni artacaktır.

Eken (2005)'e göre ise bazı istisnalar dışında yönetim aldığı kararları ve gerekçelerini vatandaşlara açıklanması ve bilgiye ulaşmalarının sağlanması kamu yönetiminin etkinliğini arttıracaktır.

- Yönetim kurulu kararlarının internet sitesi üzerinden yayınlanıp yayınlanmadığına yönelik sorulan soru karşısında katılımcılardan %14,3'ü (n:2) yayınlandığını, %21,4'ü (n:3) yayınlanmadığını ve %14,3'ü (n:2) ise kısmen yayınlandığını belirtmiştir.
  - Yönetim kurulu kararlarının internet sitesi üzerinden yayınlandığını bildiren katılımcılardan K1 *“Yönetim kurulu kararlarını tabiki açıklıyorduk. Fakat, örneğin yurtdışında kamp düzenlenmesi yönetim kurulunun aldığı şu karar doğrultusunda gerçekleştirilmiştir şeklinde fazla ayrıntıya girmeden açıklanıyordu.”* şeklinde görüş bildirmiştir. Yönetim kurulu kararlarının internet sitesi üzerinden yayınlanmadığını belirten katılımcılardan K3 *“Yönetim kurulu kararlarımız gizlilik içerdiği için yayınlanmamaktadır”* şeklinde ifade etmiştir.
  - Yönetim kurulu kararlarının internet sitesi üzerinden kısmen yayınlandığını belirten katılımcılardan K14 *“Yurtiçi ve yurtdışı olmak üzere yönetim kurulunun aldığı kararların bazıları yayınlanıyor. Yani kamuoyuyla paylaşılmaması gereken yönetsel kararlar açıklanmıyor.”* şeklinde görüş bildirmiştir.

Yukarıda da belirtildiği gibi kamu yönetimi alan yazınındaki çalışmalar doğrultusunda şeffaf ve katılımcı bir demokrasi anlayışının gelişmesi kamunun her türlü karar ve işlemini bilgi edinme hakkı çerçevesinde vatandaşlara açmasına bağlıdır. Söz konusu bilgilerin açıklanması vatandaşlar için bir hak iken yöneten birimler için ise bir sorumluluktur. Dolayısıyla keyfi uygulamaları da engellemektedir (Kara, 2012).

Bilgi paylaşımı beraberinde alınan kararların denetimini sağlamasının yanında kamu yönetiminde bürokrasinin azalması, kaynakların etkin ve verimli kullanımı, kamunun sunduğu hizmetlerin kalitesinde artış sağlanması, iletişim teknolojilerinin daha etkin kullanımı ile kuruluşlar arasında bilgi paylaşımının hızlı ve daha kolay hale gelmesi gibi gelişmelerle iyi yönetişimin ilkelerinin daha etkili hale getirilmesine de katkı sağlamaktadır (Yağmurlu, 2007).

- Milli takım oyuncu seçmeleri ve milli takım görevlendirmeleri ile ilgili sorulan soru karşılığında katılımcılardan %78,6'sı (n:11) milli takım oyuncu seçmeleri, %42,8'i (n:6) antrenör görevlendirmeleri hakkında, %35,7'si (n:5) hakem görevlendirmeleri hakkında ve %28,6'sı (n:4) yurtdışı görevlendirmeleri hakkında görüş bildirmişleridir.
  - Milli takım oyuncu seçimlerine yönelik katılımcılar teknik kurulun sunduğu raporların, kazanılan madalyaların, ulusal ve uluslararası derecelerin ve sporcunun gelecek vaat edip etmediğinin önemine vurgu yapmışlardır. K12 *“Milli takıma sporcu seçilme kriterleri bazı branşlarda Türkiye Şampiyonalarında alınan dereceler iken, bazı branşlarda uluslararası düzeyde alınan dereceler önemlidir.”* sözleriyle ifade etmiştir.
  - Antrenör görevlendirmeleriyle ilgili görüş bildiren katılımcılardan K1 *“Antrenör görevlendirmelerini mutlak surette kriz yönetimindeki becerisini dikkate alarak yapmaktaydık. Bu işte gerçekten etkin ve yetkin arkadaşları görevlendiriyorduk. Örneğin, İstanbul’da yaşanan bir hava muhalefeti nedeni ile uçakların iki gün kalkamaması nedeniyle yurtdışına Akdeniz Oyunları’na katılacak sporcularımızın mağdur olmamaları için etkin yöneticiler olması gerekmektedir. Ben antrenörlere hem antrenör hem teknik adam hem de idareci gözüyle bakıyordum.”* şeklinde ifade etmiştir.
  - Hakem görevlendirmelerine yönelik görüş bildiren katılımcılardan K2 *“Uluslararası arenada yaşanan değişiklikleri ve gelişmeleri takip etmeleri ve ülkemizde de bize aktarmaları önem taşımaktadır.”* şeklinde görüş bildirmiştir. Yurtdışı görevlendirmelerine yönelik görüş bildiren katılımcılardan K8 *“Bu alana kaynak aktarmak isteriz. Ancak bütçe yetersizliğinden dolayı gerçekleştiremiyoruz. Faaliyetlerimizi borçla yürütmeye çalışıyoruz.”* şeklinde görüş bildirmiştir.

Görevlendirmeler yapılırken konu ne olur olsun bilgi ve tecrübenin en önemli kriter olarak esas alınması gerektiği görülmektedir. Yönetişim yetkilileri, yıllık faaliyet planlarını, yönetim planı hedeflerinin gerçekleşme oranını, yönetim ve yönetim etkinliği değerlendirmelerini performans raporlaması benzeri mekanizmalarla düzenli olarak kamuoyuna açıklamalıdır. Performans raporları şeffaflık ilkesine bir temel oluşturmaktadır (Lockwood, 2010).

Özellikle kaynak tahsisinde, prosedürlerde ve karar vermede şeffaflık spor gibi bir kamu malının yükümlülüğünü taşıyan kuruluşlar, adil ve tutarlı bir şekilde davranmakla kalmayıp aynı zamanda da mümkün olduğunca kamusal incelemeye açık olmalıdır (Chappelet ve Mrkonjic, 2013).

- Müsabaka yerleri belirlenirken göz önünde bulundurulan kriterlere yönelik sorulan soru karşılığında katılımcılardan %35,7'si (n:5) görüş bildirmiştir.
  - Söz konusu kriterlere yönelik K8 “*Farkındalık yaratmak amacıyla maddi destek sağlayan iller var. Bu illeri tabiki tercih ediyoruz.*” ve K13 “*Sporun fabrikasını tutan belli başlı kentler var. Buralarda daha yoğun bir şekilde faaliyet gerçekleştiriyoruz. Sonuçta, sporcu ve antrenörlerin büyük bir kısmı buralarda.*” sözleriyle görüş bildirmiştir. Müsabaka yerlerinin belirlenme kriterlerinin net olmaması bir yandan sahip olunan tesislerin yetersizliğine dikkati çekerken bir yandan da açık, net ve herkes tarafından ulaşılabilir bilgiye ulaşılacak bilginin yetersizliğine vurgu yapmaktadır.

Erturan-Öğüt ve Şahin’ in (2017) çalışmasında Türkiye’deki tesislerin nitelik ve nicelik yönünden yetersizliğine vurgu yapılırken aynı zamanda kulüplerin sahip oldukları tesislerin yetersizliğinin kamu tesislerini ortak kullanımını zorunlu kıldığı ve bunun da planlama sorunlarına yol açtığına dikkat çekilmiştir.

Demokrasinin en temel unsurlarından biri olan bilgi edinme hakkı yönetişimin şeffaflık ilkesinin dayanağını oluşturmaktadır. Şeffaflık ilkesi bilgi edinme hakkını zorunlu bir unsur olarak görerek yönetimin topluma karşı olan bir nevi sorumluluğu şeklinde tanımlamaktadır (Yıldırım, 2004: 223).

Şeffaflık, paydaşların etik kuralları temel alan ve onları ilgilendiren konularda bilgi alma hakkını dikkate alan bir gerekliliktir. Genel olarak, alınan kararların menfaat sahipleri tarafından erişilebilir olması gerekmektedir. Şeffaflık ilkesi ile menfaat sahipleri, örneğin bir kararın, bir birey veya bir organa verilen yetkiye göre çoğunluk oyu veya oy birliği gibi prosedürlerin yanı sıra, uzman görüşü, mesleki yargılama gibi resmi karar verme araçlarını kullanarak mı verildiğini öğrenebilirken ayrıca paydaşlara belirli bir kararın nedenini ve neden belirli bir eylem planının seçildiğini anlamalarını sağlayan bilgi sağlamaktadır.

#### 5.4. Federasyonun temsilde adaletin sağlanması ve buna ilişkin yapılabilecek uygulamalara yönelik görüşler

- Genel kurulun federsyon bünyesinde yer alan kurullara üye ve genel kurula delege belirlenmesi sürecinde etkili olan unsurlara yönelik sorulan soru karşısında katılımcıların %100'ü (n:14) hem delege belirleme sürecine yönelik hem de kurullara üye belirleme sürecine yönelik görüş bildirmişlerdir.
  - Genel kurul delege belirleme sürecine yönelik K2 *“Delege belirlenmesinde Spor Genel Müdürlüğü’nün %10 ya da %15’lik bir payı var. Tabii ki SGM’nin ve Bakanlığın da temsil edilmesi gerek fakat oranlar biraz daha sembolik olabilir yani seçimlerde dengeleri değiştirebilecek kadar büyük rakamlar olmamalı”*.

Bal’ın 2013 yılında yaptığı çalışmada SGM’nin sahip olduğu %10’luk delege belirleme hakkının demokratik yönetim yapılarıyla bağdaşmadığı belirtilerek, çalışmamızla paralel olarak bunun olumsuzluğuna vurgu yapılmıştır.

- K12 *“Delege belirlenmesine müdahale edilemiyor. Ana statüye zaten delegeleri kulüpler belirliyor. Ana statüde delegelerin nasıl belirleneceği açık ve net bir şekilde belirtilmiş.”* şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Aynı doğrultuda Parasız (2015)’a göre ise; yürürlükte olan ana statüye göre delege belirleme sisteminin olumsuzluklara yol açtığı, SGM’nin sahip olduğu delege belirleme hakkının azaltılarak bu hakkın adil şekilde kulüplere dağıtılması ve SGM’nin kararları etkileme gücünün önüne geçilmesi gerektiğinin, her kesimin temsili için delege sayısının artırılması ile daha demokratik bir genel kurul yapısına geçilmesinin önemine vurgu yapılmıştır.

- Kurullara üye belirlenmesi sürecine yönelik olarak ise; K4 *“Yönetimi ve kurulları oluştururken cinsiyet ayrımı gözetmeden hem kadın hem de erkek üyelere yer vermeye çalışıyoruz.”* ve K7 *“Mümkün olduğu kadar mali müşavir, sağlık alanında uzman, basın ve halkla ilişkiler ile ilgili işleri yürütmek için de bu alanda uzman bir kişinin yer almasına dikkat ediyoruz. Özellikle icra kurulunda yer alan 5 kişinin aktif olarak branşımızdan gelmesi çok önemli.”* sözleriyle görüşlerini ifade etmişlerdir.

Yönetişimin temsilde adalet ilkesi doğrultusunda kapsayıcılık, tüm paydaşların karar alma süreçlerine ve eylemlerine katılma ve onları etkileme fırsatlarını ifade eder. Bu kural, her bireyin kendisini veya hayatını etkileyen konularda söz sahibi olma hakkına sahip olduğuna dair etik anlayışın bir sonucudur. Böyle bir anlayış, İnsan Hakları Bildirgesi, Medeni Haklar ve Siyasi Haklara İlişkin Uluslararası Sözleşme ile desteklenmektedir. Hem yerli hem de yerel topluluklara karşı “yeryüzündeki çoğunluk zorbalığından” kaçınmanın yanı sıra, daha küçük toplulukların haklarına saygı gösterilmesini vurgulamaktadır (Leiserowitz, Kates ve Parris, 2006; Van den Born ve diğerleri, 2001).

Kapsayıcı yönetim araçsal açıdan rasyonel bir perspektiften, çeşitli menfaatleri ve değerleri açıklığa kavuşturabilir, proje başarısızlığını azaltabilir, kamusal etkinliği ve çözümlere bağlılığı geliştirebilir, pek çok farklı perspektife ve bilgiye ulaşabilir ve rekabet edebilecek kapasite oluşturabilir (Renn, Webler ve Wiedemann, 2013).

- Görev süreleri ve yaş ile ilgili kısıt durumuna yönelik sorulan soru karşısında katılımcıların %78,6’sı (n:11) böyle bir kısıtlamanın olması gerektiğini, % 21,4’ü (n:3) kısıtlamanın olmasına gerek olmadığını belirtmişlerdir.
  - Kısıtlamanın olması gerekmediğine vurgu yapan katılımcılardan K9 “*Federasyon başkanlık süresi dört yıl, altı yedi senden bir sporcu yetiştiğini düşünürsek altyapıdan sporcu yetiştirmeye kalksanız bu sürede mümkün değil. Bu yüzden sınırlama getirilmesini gerekli görmüyorum.*” ve K13 “*Dönem kısıtlaması yok olması gerektiğini düşünmüyorum sonuçta görevini hakkıyla yapıyorsa 20 yıl da yapabilir.*” şeklinde görüş bildirmişleridir.
  - Kısıtlamanın gerekliliğine vurgu yapan katılımcılardan K4 “*Yaşla ilgili bir sınırlama yok ama kemikleşmiş bir yapı var onun mutlaka değişmesi gerek.*” ve K8 “*Uygulama yok ama olması gerekir mi dersiniz 4 yılda başarı gelmez bir sistem oturtmak istiyorsanız yanlış bir gidiş varsa onu düzeltmek, başarı grafiği yakalamak için maksimum yapılacak iki dönem sekiz yıldır diye düşünüyorum yani en fazla iki dönem.*” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Günümüzde kişilerin hayatlarını sürdürebilmeleri için başka insanlara ihtiyacı bulunmaktadır. Bu yüzden ki kendi adına çeşitli faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için başkalarını yetkilendirirler yani bir bakıma vekil tayin ederler. Peki seçilen vekillerin elindeki yetkileri kendi çıkarı doğrultusunda ve kötüye kullanımı nasıl engellenecek temsil ettiklerinin menfaati doğrultusunda çalışmaları nasıl sağlanacaktır? Tüm faaliyetleri kontrol altında tutmak elbette mümkün değildir. Bu yüzden ki vekillerin profesyonel ahlak ve etik kurallarına uygun hareket etmelerini sağlayacak mekanizmalar gerekmektedir (Mulgan, 2003: 9).

#### **5.5. Federasyonunuzda denetim mekanizmasının işleyişi ve daha etkin bir denetim mekanizması için yapılabilecekler için görüşler**

- Spor yönetiminde yer alan kurumların performans ölçüm kriterlerine yönelik olarak sorulan soru karşısında katılımcıların % 85,'si (n:12) mevcut kriterlere yönelik; %57,1'u (n:8) ise olması gereken kriterlere yönelik görüş bildirmişlerdir.
  - Mevcut kriterlere yönelik görüş bildiren katılımcılardan K7 *“Başarı eşittir madalya anlayışı hakim. Bizim şuanda olimpiyatlarda madalyamız yok. Ancak bu başarısız olduğumuz anlamına gelmiyor.”* ve K10 *“Başarılı sporcu yetiştirilebilmesi için minimum 10 yıla ihtiyacımız var. Bunu yapamayınca federasyonlar da kriter olarak devşirme sporculara yöneldi. Bu da çok yanlış bir uygulamadır.”* sözleriyle görüşlerini açıklamışlardır.
  - Olması gereken kriterlere yönelik görüş bildiren katılımcılardan K1 *“Spor federasyonlarını sadece tek bir yasa ile SGM'nin bünyesinde desteklemeye çalışıyoruz. Ancak 3289 sayılı kanun çok kereler değişmesine rağmen artık yetersizdir. Çağın şartlarına eksik kalmaktadır.”*, K2 *“Federasyonlara özgü, uluslararası arenanın gerekleri ve sporun dinamik yapısı dikkate daha demokratik daha esnek daha özgürlükçü ve seçimle gelen sivil inisiyatife ağırlık verilen yeni bir yasa çıkarılması gerekmektedir.”* ve K8 *“Devlet tarafından yapılması gerekenler konusunda sıkıntımız var faaliyetler yapıldıktan hemen sonra denetleme gelse varsa hata hemen önü kesilir.”* sözleriyle görüşlerini açıklamışlardır.

Özel sektördeki denetim mekanizmalarının yapısı gereği kamu yönetimine adapte edilmesinin zorluğu, performans ölçmenin objektifliği ve dolayısıyla kolay olmayacağı, ülkede hakim olan idare yapısı gereği buna uygun olmaması ile açıklanabilir. Ancak yapılacak olan stratejik yönetim planlamaları çerçevesinde yetki devri, performans denetimi, iş süreçlerinin yeniden tasarımı, nitelikli eleman yetiştirilmesi için zaman ve kaynak ayrılması ile kamu yönetiminin yönetim doğrultusunda eksikliklerinin giderilebileceği unutulmamalıdır. Kamuda yönetim anlayışının yerleşmesi için kanunlarla belli standartların konulması, bilimsel yaklaşımlarla özel sektördeki performans verimliliğinin kamuya aktarılabilmesi de bir gerçektir (Ateş ve Okur, 2009).

- Federasyonların bütçelerinin belirlenmesi ve bütçe aktarım kriterlerine yönelik sorulan soru karşılığında katılımcıların % 71,4'ü (n:10) mevcut kriterlere yönelik; %42,9'u (n:6) olması gereken kriterlere yönelik görüş bildirmişlerdir.
  - Mevcut kriterlere yönelik görüş bildiren katılımcılardan K5 *“Aktarımın adil olduğunu düşünmüyorum. Yani reel bir program çerçevesinde yapıldığını düşünmüyorum, geçen yılın bütçesi neydi hadi bu sene %10 arttıralım gibi afaki bir şekilde arttırılıyor.”*, K11 *“Bütçe belli kriterlere göre serbest bırakılmıyor. Siyasi güç ve desteğin varsa, yaptığın ya da yapacağın çalışmaların bir önemi yok.”* sözleriyle görüşlerini açıklamıştır.
  - Olması gereken kriterlere yönelik görüş bildiren katılımcılardan K2 *“Devletin sponsorluk ve vergi yasalarında da gerekli düzenlemeleri yaparak kaynak artışını sağlaması gerekir.”* ve K4 *“Bir yerde çok büyük bir bütçe alıp yılda %5 büyümeye sağlanmışsa bu bir başarı değildir ama az parayla çok iş kaydetmek bir başarıdır. Biz geldiğimizde 350 sporcumuz vardı şimdi 1900 aktif sporcuya çıkardık ki bu bizzat müsabakaya katılmış sporcu sayısıdır.”* sözleriyle görüşlerini açıklamıştır.

Bal (2013) çalışmasında spor federasyonlarının bütçe aktarımlarının ile ilgili objektif ve tarafsız yapılmadığı görüşünü ortaya koyarak çalışmamızla paralel bulgular elde etmiştir. Yine aynı doğrultuda Parasız (2015) federasyonların faaliyet planlaması yapabilmesi için bütçe aktarımlarının net ve kesin zaman ve tutarlarda yapılması gerektiği sonucuna ulaşmıştır.

- Federasyonların SGM ile olan iletişim sürecine yönelik sorulan soru karşılığında katılımcıların %14,2'si (n:2) süreci olumlu; %71,4'ü (n:10) ise olumsuz değerlendirmiştir.
  - Olumlu görüş bildiren katılımcılardan K7 *“Birincisi bütün bütçeyi zaten onlardan alıyoruz. Bu yüzden ne kadar özerk bir yapıda olsak da onlara bağlıyız. Finansal anlamda desteği alabilmemiz için iyi bir ilişki içerisinde olmamız gerekiyor.”* ve K14 *“Federasyonlar ile SGM etle tırnak gibi iç içe çalışmaktadır.”* şeklinde görüş bildirmişlerdir.
  - Sürece yönelik olumsuz görüş bildiren katılımcılardan ise K3 *“Bakanlık bünyesinde sadece federasyonlar ile ilgili bir daire başkanlığı kurulursa daha hızlı ve etkin iletişime geçmek mümkün olabilir.”* ve K11 *“İletişim halinde olmak zorundalar. Yoksa ne bütçeden faydalanırsınız ne de teftişten kurtulursunuz.”* sözleriyle görüşlerini ifade etmişlerdir.

Parasız (2015) da federasyonların SGM ile olan iletişim sürecine ikili ilişkilerin etkin olduğu ve daha etkin bir iletişim süreci için SGM bünyesinde ayrı bir birimin oluşturulması gerektiğini vurgulayarak çalışmamızla paralel sonuçlar elde etmiştir.

- Tahkim kurulunun işleyişine yönelik sorulan soru karşılığında katılımcıların % 35,6'sı (n:5) olumlu; %42,8'i (n:6) ise olumsuz görüş bildirmiştir.
  - Olumlu görüş bildiren katılımcılardan K4 *“Çok güvendiğiniz kurum sporda işini iyi yapan %90 başarılı bir kurum.”* ve K10 *“Tahkim kurulu objektif, tarafsız, yansız ve herkese eşit mesafede davranabiliyorsa olmalı. Gerek federasyonun gerek sporcuların ve kulüplerin herhangi bir hak noktasında başvurabileceği bir hukuki düzenleme olması gerekiyor.”* sözleriyle görüş ifade etmişlerdir.
  - Olumsuz görüş bildiren katılımcılardan ise K2 *“Aslında bir Spor Üst Kurulu oluşturup bunun bünyesinde Tahkim Kurulu oluşturulabilir. Spor Denetim Üst Kurulu gibi bir kurul olabilir daha etkin performansa dayalı ve daha liyakate dayalı yetkililer görevlendirilebilir. Örnekleri ülkemizde var Radyo Televizyon Üst Kurulu ya da Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Kurulu bunlara birer örnektir. Sporda da bir spor üst kurulu oluşturularak daha bağımsız, daha şeffaf*

*ve daha demokrat bir kurum haline getirilebilir.” ve K11 “Gerçek bir tahkim kurulu gibi davrandığına inanmıyorum. Sağlıklı ve tarafsız olduğuna inancım yok.” sözleriyle görüşlerini ifade etmişlerdir.*

Tahkim Kurulu üyelerinin atama yoluyla görev almaları 3289 sayılı yasada da yer aldığı şekliyle “Tahkim Kurulu; itiraz üzerine Genel Müdürlük ile federasyonlar ve federasyonların birbirleri arasında çıkacak ihtilafları inceleyerek sonuçlandırır.” ifadesi uyarınca Tahkim Kurulu’nun aldığı kararların tarafsız ve objektif olması beklenmektedir. Ancak üyelerinin atama yoluyla göreve geldiği bir karar organında kararların ne derece tarafsız ve bağımsız olacağı düşündürücüdür.

Parasız (2015) Bağımsız Spor Federasyonlarının Spor Genel Müdürlüğü ile ilişkilerini analiz ettiği çalışmasında Tahkim Kurulu’nun işleyişi hakkında, üyelerinin SGM ve Bakanlık tarafından atama yoluyla göreve getirilmelerinin özerklik kavramına tamamen zıt olduğunu belirterek çalışmamızla paralellik göstermiştir.



## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmamız boyunca elde edilen veriler ve yapılan incelemeler çerçevesinde;

- Paydaşların katılımına yönelik yapılan çalışmaların federasyonların faaliyetlerini geliştirmesi için önemli bir araç olarak görüldüğü ve daha yüksek katılımlı çalışmalar yapılması gerektiği,
- Federasyonlar tarafından, bütçe yetersizlikleri dolayısıyla kulüplere yeterince mali yardım yapılamadığı,
- Milli takım oyuncu seçmelerinde ve milli takıma yapılan görevlendirmelerde objektif kriterlerin belirlenmesi gerektiği,
- Müsabaka yerleri belirlenirken ülkemizdeki spor tesislerinin yetersizliğinin bir sorun teşkil ettiği,
- Genel kurul delege belirleme sisteminde, SGM’ nin sahip olduğu % 10’luk delege belirleme hakkının seçimlerde dengeleri değiştirecek güçte olduğu ve demokratik yönetim anlayışıyla bağdaşmadığı,
- Kulüplerin sahip oldukları delegeler ile federasyonların yönetim kademelerinde eş/dost kayırmacılığı yaptırmak için baskı kurdukları,
- Görev sürelerine kısıtlama getirilmesinin yönetimde tek kişi hakimiyetinin önüne geçilmesi için yapılması gereken bir düzenleme olduğu,
- 3289 numaralı yasanın yetersiz kaldığı, uluslararası alanın gereklerine uygun yeni bir yasal düzenlemenin gerektiği,
- Tahkim kurulu ile ilgili olumlu görüşler alınsa da genele olarak tarafsız ve sağlıklı bir karar verme süreci için bağımsız bir üst yargı organı oluşturulması gereğinin önem kazandığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Sonuç olarak Türkiye, hem AB üyelik süreci devam eden hem de sporda çatı örgüt olarak bağlı olduğu bütün örgütlerin Avrupa merkezli olması sebebiyle spor gibi bir kamu malı için AB’nin belirlediği iyi yönetim ilkelerini kendi yönetim yapısına adapte etmelidir. Sporun toplumdaki pozitif etkisi dikkate alındığında, iyi yönetim ile güçlendirilmiş yönetim birimlerinin Türk sporu açısından gerekliliği bu çalışmada kendini göstermiştir.

Çalışmamızdan elde ettiğimiz sonuçlar doğrultusunda iyi yönetim ilkelerinin spor yönetimine daha etkin uygulanabilmesi için aşağıdaki önerilerle getirilebilir;

- Federasyonlar karar alma ve mevcut kararların uygulanması sürecinde sporun tüm paydaşlarının katılımını sağlayabilmek için daha geniş çaplı çalışmalar yapmalıdır.
- Milli takım oyuncu seçimlerinde, her branşın kendisine özgü hem başarı odaklı hem de sporcunun gelişimine destek veren yönlendirici kriterler getirilmelidir.
- Federasyonların kurullarında sporu ilgilendiren alanlarda uzman kişilere yer verilmelidir.
- Sporun tüm paydaşlarını da içine alacak şekilde antrenör, sporcu, taraftar ve hakemlerin de dahil edildiği daha geniş kapsamlı bir çalışma yapılabilir.
- AB dışında sporun çatı örgütleri konumunda olan IOC ve uluslararası federasyonlardaki iyi yönetim uygulamaları incelenerek Türkiye ile karşılaştırmalı analiz çalışmaları yapılabilir.

## KAYNAKLAR

- Abdellatif, A. M. (2003, May). Good governance and its relationship to democracy and economic development. *Global Forum III on Fighting Corruption and Safeguarding Integrity*, Seoul, (20), 31
- Ad Hoc Committee on Academic Governance (2017). *Report of the Ad Hoc Committee on Academic Governance Including Delegated Authority*. General Faculties Council of University of Alberta. URL: <http://www.webcitation.org/757Bze9iI> (Son Erişim Tarihi: 02.12.2018)
- Agere, S. (2000). *Promoting good governance: Principles, practices and perspectives* (Vol. 11). Commonwealth secretariat, 7-14.
- Aktan, C. C. (2008). Demokrasi ve iyi yönetim. *Yerel Siyaset*, 11-17.
- Altan, Y., ve Tülüceoğlu, S. (2016). Türk Kamu Yönetiminde İyi Yönetişim Algısı: Isparta Örneği Good Governance Perception In Turkish Public Administration: Isparta. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(16), 302-322.
- Asunakutlu, T. (2011). Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme. *Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 1(9).
- Ateş, H., ve Okur, Y. (2009). Kamu Kurumlarında Performans ve Denetimin Etkinliğinin Arttırılması İçin Bir Alternatif: Yurttaş Şartları. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (18), 101-125.
- Bal, A. (2013). Avrupa birliği sürecinde spor federasyonlarının yapısal bakımdan değerlendirilmesi. *Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 51-54, 140-160.
- Bayramoğlu, S. (2005). *Yönetişim zihniyeti: Türkiye'de üst kurullar ve siyasal iktidarın dönüşümü*. İletişim, 41, 65-66, 76.
- Bovens, M., Schillemans, T., ve Hart, P. T. (2008). Does public accountability work? An assessment tool. *Public administration*, 86(1), 225-242.
- Boyte, H. C. (2005). Reframing democracy: Governance, civic agency, and politics. *Public Administration Review*, 65(5), 536-546.
- Bozkurt, Ö., Ergun, T., ve Sezen, S. (1998). Kamu Yönetimi Sözlüğü, Ankara, TODAİE. Aktaran: Kızılboğa, R., Alıcı, O.V. (2011). Belediyelerin Denetiminde Farklı Bir Model Önerisi. *Mevzuat Dergisi*, 14 (167).

- Börzel, T. (1997). What's so special about policy networks? An exploration of the concept and its usefulness in studying European governance. *European Integration online Papers (EIoP)*, 1(16), 1-28.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2017). Bilimsel araştırma yöntemleri. Pegem Atıf İndeksi, 1-360.
- Brunger, S. (1990). World Bank. Sub-Saharan Africa: From Crisis to Sustainable Growth. Washington, DC: The World Bank, 1989. 300 pp. Paper. *African Studies Review*, 33(1), 146-147.
- Chaker, A. N. (2004). *Good governance in sport: a European survey*. Council of Europe.
- Chappelet, J. L., and Mrkonjic, M. (2013). *Basic Indicators for Better Governance in International Sport (BIBGIS): An assessment tool for international sport governing bodies*. IDHEAP, 4-26.
- CEC (Commission of the European Communities). (2007). European governance: a white paper. *Commission of the European Communities (932), final*, 17-20.
- Çukurçayır, M. A. (2002). *Siyasal katılım ve yerel demokrasi: küreselleşme sürecinde yurttaş, yönetim, siyaset*. Çizgi Kitabevi, 156-167.
- De Asis, M. G., and Acuña-Alfaro, J. (2017). Civic participation in national governance, 9.
- Dervis, K., ve Ozer, C. (2005). A Better Globalization: Legitimacy. *Governance and Reform, Washington*, 73-105.
- Edgar, L., Marshall, C., and Bassett, M. (2006). *Partnerships: Putting good governance principles in practice*. Ottawa: Institute on Governance, 4-16.
- Eken, M. (2005). Yönetimde Şeffaflık, Sakarya. *Sakarya Kitabevi*, 61-75.
- Eren, V. (2001). Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı (Büyükşehir ve İl Belediyeleri Üzerine Bir Araştırma). *Basılmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya*.
- Eryılmaz, B. (2002). *Kamu Yönetimi*. İstanbul: Umuttepe, 15-20.
- European Commission, Expert Group of Good Governance. (2013). *Principles of Good Governance in Sport*. EU Work Plan for Sport 2011-2014.

- Ferkins, L., Shilbury, D., and McDonald, G. (2005). The role of the board in building strategic capability: Towards an integrated model of sport governance research. *Sport Management Review*, 8(3), 195-225.
- Freytag, G., Schenk, S. (2005). Good Governance In German Sports. Leadership Academy of the German Olympic Sports Confederation. Deutscher Olympischer Sportbund e.V, 9-28.
- Gökçe, O., ve Turan, E. (2008). Kamu Yönetiminin Dönüşümü Ve Dönüşümün Temel Unsurları. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(15), 175-200.
- Göküş, M. (2010). *Kamu Hizmeti Kavramı ve Yönetişim Yaklaşımı*. M. Akif Çukurçayır-T. Eroğlu-H. Ekşi, Çizgi Kitabevi, Konya, 599-600.
- Gözel, K. A. (2003). Yeni Kamu Yönetimi Nedir? *Türk İdare Dergisi*, 75(438), 195-208.
- Halfani, M. S., McCarney, P. L., and Rodriguez, A. (1988). Towards an understanding of governance: the emergence of an idea and its implications for urban research in developing countries, 71-77.
- Houlihan, B. (2005). Public sector sport policy: developing a framework for analysis. *International review for the sociology of sport*, 40(2), 163-185.
- Hoye, R. (2006). Leadership within Australian voluntary sport organization boards. *Nonprofit Management and Leadership*, 16(3), 297-313.
- Hoye, R. S. and Auld, C. (2001). *Measuring board performance in nonprofit voluntary sport organisations*, 6.
- Hoye, R., and Cuskelly, G. (2003). Board-executive relationships within voluntary sport organisations. *Sport Management Review*, 6(1), 53-73.
- Hughes, O. (2010). Does governance exist? In *The New Public Governance?* Routledge, 103-120.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public administration*, 69(1), 3-19.
- Hust, E., and Mann, M. (Eds.). (2005). *Urbanization and governance in India* (No. 42). Manohar Publishers, 1-28.
- Hyden, G., Mease, K. K., and Mease, K. (2004). *Making sense of governance: empirical evidence from sixteen developing countries*. Lynne Rienner Publishers, 16.

- ISCA (International Sport and Culture Association). (2011). *Good Governance in Grassroots Sport Project, GGGS Education Program Framework of Curriculum Themes and Content*, 3-19.
- Janning, J. (1997). *The state in a changing world*: World development report, 7-15.
- Jordan, A. (2008). The governance of sustainable development: taking stock and looking forwards. *Environment and planning C: Government and policy*, 26(1), 17-33.
- Kara, S. (2012). Danıştay Ve İdare Mahkemesi Kararları Işığında Bilgi Edinme Hakkı Kanunu'na Eleştirel Bir Bakış. *İdare Hukuku ve İlimleri Dergisi*, 15(1), 197-209.
- Karabacak, H. (2003). Hukukun Üstünlüğü ve İyi Yönetişim. *İyi Yönetişimin Temel Unsurları*, Ankara: Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı Yayını, 63-78.
- Kaufmann, D., Kraay, A., and Zoido-Lobaton, P. (2002). *Governance matters II: updated indicators for 2000-01* (Vol. 2772). World Bank Publications, 2-25.
- Kersbergen, K. and Waarden, F. (2009). "Governance" as a bridge between disciplines: Cross-disciplinary inspiration regarding shifts in governance and problems of governability, accountability and legitimacy. *European Corporate Governance*, Routledge, 64-80.
- Kiely, R. (1998). Neo liberalism revised? A critical account of World Bank concepts of good governance and market friendly intervention. *Capital & Class*, 22(1), 63-88.
- Kikulis, L. M. (2000). Continuity and change in governance and decision making in national sport organizations: Institutional explanations. *Journal of sport management*, 14(4), 293-320.
- Genç, F. N. (Ed.). (2012). Yönetişim ve yönetim ekseninde kamu yönetimi. Ekin Basım Yayın Dağıtım, 92.
- Köseoğlu, Ö., Yurttaş, F., ve Selek, C. (2005). Yolsuzluğu Önlemede Kullanılan Araçlardan Biri Olarak Yönetimde Açıklık ve Bilgi Edinme Hakkı. *II. Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu*, Sakarya, 18-19.
- Leftwich, A. (1993). Governance, democracy and development in the Third World. *Third World Quarterly*, 14(3), 605-624.
- Leiserowitz, A. A., Kates, R. W., and Parris, T. M. (2006). Sustainability values, attitudes, and behaviors: A review of multinational and global trends. *Annu. Rev. Environ. Resour.*, 31, 413-444.

- Lockwood, M. (2010). Good governance for terrestrial protected areas: A framework, principles and performance outcomes. *Journal of environmental management*, 91(3), 754-766.
- Mason, D. S., Thibault, L., and Misener, L. (2006). An agency theory perspective on corruption in sport: The case of the International Olympic Committee. *Journal of sport management*, 20(1), 52-73.
- Meyer, J. P., and Allen, N. J. (1997). *Advanced topics in organization behavior series. Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA, US, 56-80.
- Mulgan, R. (2003). One cheer for hierarchy-Accountability in disjointed governance. *Political Science*, 55(2), 6-18.
- OECD (2004). Principles of Corporate Governance, URL: <http://www.webcitation.org/757CRixYl>, Son Erişim Tarihi: 23.10.2018.
- Okçu, M. (2007). Yönetişim Tartışmalarına Katkı: Avrupa Birliği İçin Yönetişim Ne Anlama Geliyor? *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3 (12), 299-312.
- Osborne, D., and Gaebler, T. (1992). Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. Addison-Wesley Pub. Reading, MA.
- Öğüt, E. E., & Şahin, M. Y. Amatör Spor Kulüplerinin Sorunları: Açıklayıcı Bir Araştırma. *Spor Bilimleri Dergisi*, 28(2), 49-68.
- Parasız, Ö. (2015). *Bağımsız Spor Federasyonlarının Spor Genel Müdürlüğü ile İlişkilerinin Analizi*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 289-300.
- Philip, G. (1999). The dilemmas of good governance: A Latin American perspective. *Government and Opposition*, 34(2), 226-242.
- Polatoğlu, A. (2001). *Kamu yönetimi: genel ilkeler ve Türkiye uygulaması*. METU Press.
- Renn, O., Webler, T., and Wiedemann, P. (Eds.). (2013). *Fairness and competence in citizen participation: Evaluating models for environmental discourse* (Vol. 10). Springer Science & Business Media, 136-154.
- Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: governing without government. *Political studies*, 44(4), 652-667.

- Rhodes, R. A. (2000). The governance narrative: Key findings and lessons from the ERC's Whitehall Programme. *Public administration*, 78(2), 345-363.
- Rittel, H. W., and Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy sciences*, 4(2), 155-169.
- Rosenau, J. (1992). N, Governance, order and change in world politics Citizenship in a changing global order en: Rosenau, JN Czempiel, EO. *Governance Without Government: Order and Change in World Politics*, 4.
- Santiso, C. (2001). International co-operation for democracy and good governance: moving towards a second generation? *The European Journal of Development Research*, 13(1), 154-180.
- Santiso, C. (2001). Good governance and aid effectiveness: The World Bank and conditionality. *The Georgetown public policy review*, 7(1), 1-22.
- Shepherd, A. (2000). Governance, good government and poverty reduction. *International Review of Administrative Sciences*, 66(2), 269-284.
- Shleifer, A., and Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The journal of finance*, 52(2), 737-783.
- Slack, T., and Parent, M. M. (2006). *Understanding sport organizations: The application of organization theory*. Human Kinetics, 33.
- Sobacı, M. Z. (2007). Yönetişim kavramı ve Türkiye'de uygulanabilirliği üzerine değerlendirmeler, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 219-235.
- Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of organizational Behavior*, 16(1), 49-58.
- Sport, U. K. (2004). Good governance guide for national governing bodies. *London: UK Sport*, 11.
- Stoker, G. (1998). Governance as theory: five propositions. *International social science journal*, 50(155), 17-28.
- Şengül, H. T. (1999). Yerel yönetim kuramları: Yönetimden yönetişime. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 8(3), 3-19.
- Şengül, R. (2008). *Bilişim Çağında Şeffaf Yönetim*, Nobel Yayın, 56-69.

- Talvitie, A. (1994). *Governance-the World Bank's experience*. The World Bank, 4-52.
- Taş, İ., Şemşit, S. ve Eylemer, S. (2013). Avrupa Birliği Örneğinde Uluslararası Spor Politikasının Gelişimi: Ekonomik, Sosyal ve Siyasal Boyut. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(9), 136-151.
- Taner, A. (2012). Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Arayışları ve Hesap Verme Sorumluluğuna Etkileri. *Journal of Turkish Court of Accounts/Sayıstay Dergisi*, (85).
- Tekeli, İ. (1999). *Modernite Aşılırken Siyaset*. İmge Kitabevi, 166-180.
- Tekeli, İ. (2003). Yönetim Kavramı Yanı Sıra Yönetişim Kavramının Gelişmesinin Nedenleri Üzerine: Türkiye’de Kamu Yönetimi. *Yargı Yayınları*, 220-238.
- Toksöz, F. (2008). *İyi yönetim el kitabı*. TESEV, 18-20.
- Turan, H. T. (2013). Yönetişim ve Yeni Kamu Yönetimi. *Yönetişim ve Yönetim Ekseninde Kamu Yönetimi*, 2-15.
- Uçkan, Ö. (2003). *E-devlet, E-demokrasi ve Türkiye* (Vol. 1). Literatür Yayıncılık, 200.
- United Nations Development Programme. (1997). *Governance for sustainable human development: A UNDP policy document*. United Nations Development Programme.
- Van den Born, R. J., Lenders, R. H., De Groot, W. T., and Huijsman, E. (2001). The new biophilia: an exploration of visions of nature in Western countries. *Environmental conservation*, 28(1), 65-75.
- Work, R. (2001). The role of participation and partnership in decentralized governance. *UNDP New York*, 10-16.
- Weiss, T. G. (2000). Governance, good governance and global governance: conceptual and actual challenges. *Third world quarterly*, 21(5), 795-814.
- Williams, D., and Young, T. (1994). Governance, the World Bank and liberal theory. *Political Studies*, 42(1), 84-100.
- Woods, N. (1999). Good governance in international organizations. *Global governance*, 5, 39
- World Bank. (2016). Worldwide governance indicators – Six-dimensional governance percentile rank assessment data and results. URL: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/#doc>, Son Erişim Tarihi: 23.10.2018.

- Yağmurlu, A. (2007). Bilgi Edinme Kanunu ve Halkla İlişkiler. *Amme İdaresi Dergisi*, 40(4), 63-79.
- Yeh, C. M., and Taylor, T. (2008). Issues of governance in sport organisations: A question of board size, structure and roles. *World Leisure Journal*, 50(1), 33-45.
- Yıldırım, A., and Şimşek, H. (2011). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemi (8. baskı). *Ankara: Seçkin Yayıncılık*, 205-230.
- Yıldırım, İ. (2004). *Demokrasi sivil toplum kuruluşları ve yönetim*. Seçkin Yayıncılık, 220-233.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research, design and methods* (4th edn). Newbury Park, CA: Sage, 56-60.

**EKLER**

## Ek-1. “Avrupa Birliği İlkeleri Çerçevesinde Spor Federasyonlarında iyi Yönetişimin Uygulanabilirliği” Görüşme Formu

**Katılımcılık İlkesi:** Katılımcılık, vatandaşların siyasi karar alma ve yönetim süreçlerine politika oluşturma aşamasından uygulama aşamasına kadar dâhil olmaları anlamına gelmektedir.

1. Spor yönetiminde paydaşların da yönetime dahil edilme sürecinin olumlu ve olumsuz sonuçlarına yönelik;
  - Federasyonun faaliyetleri planlama sürecinde paydaşların da katılımı için çalışmalar (çalıştay vb.) yapılıyor mu?
    - ❖ Yapılıyorsa; yapılan çalışmalardan bahseder misiniz?
    - ❖ Yapılmıyorsa; yapılması gerektiğini düşünüyor musunuz?
  - Yapılan organizasyonlar sonrasında kulüp, hakem, sporcu gibi paydaşlardan geri bildirim alınma sürecine ilişkin görüşleriniz nelerdir?
  - Federasyonun karar alma ve kararları hayata geçirme noktasında kurulların (teknik, hakem, denetim, eğitim, disiplin, sağlık vb.) etkisi üzerine görüşleriniz nelerdir?

**Hesap Verebilirlik İlkesi:** Yürürlükte bulunan yasalar çerçevesinde finansman kaynaklarının, ödeme hareketlerinin yıllık raporlar halinde kamu ile paylaşılması anlamına gelmektedir.

2. Federasyonun finans faaliyetlerinin hesap verilebilirlik olgusuna yönelik görüşlerinize yönelik;
  - Spor kulüplerine yapılan finansal yardımlar hangi kriterler göz önüne alınarak yapılmaktadır?
  - Federasyonların finansal denetimi yapılırken karşılaştığınız zorluklar var mı? Varsa neler?
  - Federasyonların mali raporlarında tüm harcama ve harcırah kalemleri ayrı olarak belirtiliyor mu?
    - ❖ Belirtiliyor ise; bunun federasyonunuza sağladığı faydalar nelerdir?
    - ❖ Belirtilmiyor ise; hesap verilebilirlik açısından daha etkin uygulamalar için gerekli olduğunu düşünüyor musunuz?

**Şeffaflık İlkesi:** Alınan kararların mümkün olduğunca kamu ile paylaşılması ve yapılan faaliyetlerin netleştirilmesi anlamına gelmektedir.

3. Sporda daha şeffaf bir yönetim için ne gibi çalışmalar yapılmasına yönelik;
  - Organizasyon tarihleri ve faaliyet raporları internet sitesi üzerinden yayınlanıyor mu?
    - ❖ Yayınlanıyor ise; bunun federasyonunuz için ne gibi fayda sağladığını düşünüyor musunuz?
    - ❖ Yayınlanmıyor ise; bunun federasyonunuz katkısı olacağını düşünüyor musunuz?
  - Yönetim kurulunun aldığı kararlar internet sitesi üzerinden açıklanıyor mu?
  - Milli takım oyuncu seçmeleri ve görevlendirmelerle ilgili süreci değerlendiriniz.
  - Müsabakaların yeri belirlenirken göz önünde bulundurulacak kriterler nelerdir?

**Ek-1 (devam). “Avrupa Birliği İlkeleri Çerçevesinde Spor Federasyonlarında iyi Yönetişimin Uygulanabilirliği” Görüşme Formu**

**Temsilde Adalet İlkesi:** Toplumun her kesiminin herhangi bir ayırım gözetmeden eşit olarak temsil edilmesi anlamına gelmektedir.

4. Federasyonunuzda temsilde adaletin sağlanması ve buna ilişkin yapılabilecek uygulamalara yönelik;
- Genel Kurulun federasyon bünyesinde yer alan kurullara üye ve genel kurula delege belirleme sürecinde etkili olan unsurlar hakkındaki görüşleriniz nelerdir?
  - Görev süreleri ve yaş ile ilgili bir kısıtlama var mı?
    - ❖ Evet ise; bunun federasyonunuza sağladığı faydalar nelerdir?
    - ❖ Hayır ise; bu tarz bir kısıtlamanın olması gerektiğini düşünüyor musunuz?

**Hukukun Üstünlüğü İlkesi:** Hukukun üstünlüğü ilkesinin en önemli amacı devletin ve devlet görevlilerinin önceden belirlenmiş evrensel hukuk kurallarına uygun mevzuata göre hareket etme zorunluluğuna uymalarıdır.

5. Federasyonunuzda denetim mekanizmasının işleyişi ile ilgili görüşlerinizi ifade ediniz. Sizce daha etkin bir denetim için neler yapılabilir?
- Spor yönetiminde yer alan kamu kurumları federasyonların performanslarını ölçerken hangi kriterleri esas almaktadır? Sizce hangi kriterleri esas almalıdır?
  - Federasyonlar bütçelerinin belirlenmesi ve bu bütçelerin aktarımında kullanılmak üzere hangi kriterleri esas almaktadır? Sizce hangi kriterleri esas almalıdır?
  - Federasyonların Spor Genel Müdürlüğü ile olan iletişim sürecini hakkındaki olumlu ve olumsuz görüşleriniz nelerdir?
  - Tahkim kurulunun işleyişi hakkındaki olumlu ve olumsuz görüşleriniz nelerdir?

## Ek-2. Katılımcılar için bilgilendirilmiş gönüllü olur formu

Sizi, **Gazi Üniversitesi Etik Komisyonu**’ndan 18/06/2018 tarih / 14574941-199 sayı ile izin alınan\* ve **Elif BOZKURT ALVURDU** tarafından yürütülen “**Avrupa Birliği İlkeleri Çerçevesinde Spor Federasyonlarında İyi Yönetişimin Uygulanabilirliği**” başlıklı araştırmaya davet ediyoruz. Bu çalışmaya katılmak tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmadan çıkma hakkına sahipsiniz. Bu çalışmaya katılmanız için sizden herhangi bir ücret istenmeyecektir. Çalışmaya katıldığınız için size bir ödeme yapılmayacaktır. Çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacak olup kişisel bilgileriniz gizli tutulacaktır.

\*Gazi Üniversitesi Etik Komisyon izini alındıktan sonra doldurularak kullanılacaktır.

|                                                                |                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Araştırmanın Amacı</b>                                      | Bu çalışmanın amacı Türkiye’deki spor federasyonlarındaki mevcut uygulamalar, prensip ve politikalarının sporda iyi yönetim uygulamaları çerçevesinde incelenmesidir. |
| <b>Araştırmanın Yöntemi</b>                                    | Bu çalışmada, var olan bir durumun derinlemesine incelenmesini amaçlayan nitel araştırma yöntemlerinden durum araştırması yöntemi kullanılacaktır.                    |
| <b>Araştırmanın Öngörülen Süresi (Başlama ve Bitiş Tarihi)</b> | 27/06/2018 - 27/08/2018                                                                                                                                               |
| <b>Araştırmaya Katılması Beklenen Katılımcı/Gönüllü Sayısı</b> | 15                                                                                                                                                                    |
| <b>Araştırmanın Yapılacağı Yerler</b>                          | Ulusal Spor Federasyonları                                                                                                                                            |
| <b>Görüntü ve/veya ses kaydı alınacak mı?</b>                  | Evet <input checked="" type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/>                                                                                               |

**Tablo katılımcıların anlayabileceği biçimde, akademik dil kullanılmadan yazılacaktır.**

### KATILIMCI BEYANI

Yukarıda amacı ve içeriği belirtilen bu araştırma ile ilgili bilgiler tarafıma aktarıldı. Bu bilgilerden sonra araştırmaya katılımcı olarak davet edildim. Bu çalışmaya katılmayı kabul ettiğim takdirde gerek araştırma yürütülürken gerekse yayımlandığında kimliğimin gizli tutulacağı konusunda güvence aldım. Bana ait verilerin kullanımına izin veriyorum. Araştırma sonuçlarının eğitim ve bilimsel amaçlarla kullanımı sırasında kişisel bilgilerimin dikkatle korunacağı konusunda bana yeterli güven verildi. Araştırmanın yürütülmesi sırasında herhangi bir sebep göstermeden çekilebilirim. Araştırma için yapılacak harcamalarla ilgili herhangi bir parasal sorumluluk altına girmiyorum. Bana herhangi bir ödeme yapılamayacaktır. Araştırma ile ilgili bana yapılan tüm açıklamaları ayrıntılarıyla anlamış bulunmaktayım. Bu çalışmaya hiçbir baskı altında kalmadan kendi bireysel onayım ile katılıyorum. İmzalı bu form kağıdının bir kopyası bana verilecektir.

### Araştırma yürütücüsü(Tez çalışmalarında Danışman tarafından imzalanacaktır.)

|                          |                                                |                      |
|--------------------------|------------------------------------------------|----------------------|
| <b>Adı ve Soyadı</b>     | Doç. Dr. Mustafa Yaşar ŞAHİN                   | <b>Tarih ve İmza</b> |
| <b>Adres ve telefonu</b> | Gazi Üniversitesi Spor Bil. Fak. / 05323366663 |                      |

### Katılımcı

|                          |  |                      |
|--------------------------|--|----------------------|
| <b>Adı ve Soyadı</b>     |  | <b>Tarih ve İmza</b> |
| <b>Adres ve telefonu</b> |  |                      |

### Velayet veya Vesayet Altındaki Katılımcılar için Veli/Vasi

|                          |  |                      |
|--------------------------|--|----------------------|
| <b>Adı ve Soyadı</b>     |  | <b>Tarih ve İmza</b> |
| <b>Adres ve telefonu</b> |  |                      |

### Ek-3. Etik komisyon raporu

Evrak Tarih ve Sayısı: 12/06/2018-E.89475



T.C.  
GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
Etik Komisyonu



Sayı : 77082166-302.08.01-  
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

**SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

İlgi : 27/04/2018 tarihli ve 14574941-302.99- 68565 sayılı yazı.

İlgi yazınız ile göndermiş olduğunuz, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı **Yüksek Lisans Öğrencisi Elif BOZKURT ALVURDU'nun**, Doç.Dr.Mustafa Yaşar ŞAHİN'in danışmanlığında yürüttüğü "*Avrupa Birliği İlkeleri Çerçevesinde Spor Federasyonlarında İyi Yönetişimin Uygulanabilirliği*" adlı tez çalışması ile ilgili konu Komisyonumuzun 05.06.2018 tarih ve 05 sayılı toplantısında görüşülmüş olup,

İlgilinin çalışmasının, yapılması planlanan yerlerden izin alınması koşuluyla yapılmasında etik açıdan bir sakınca bulunmadığına oybirliği ile karar verilmiş ve karara ilişkin imza listesi ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

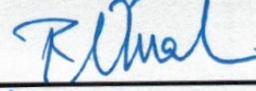
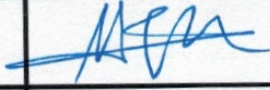
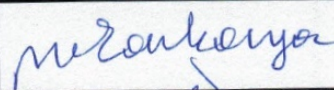
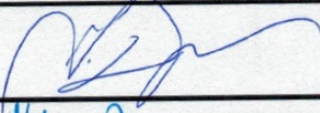
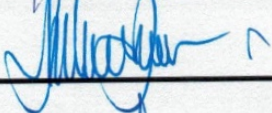
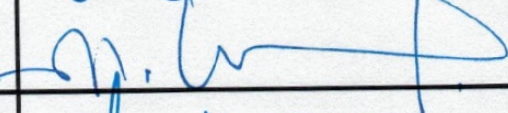
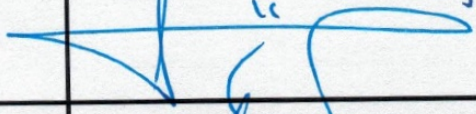
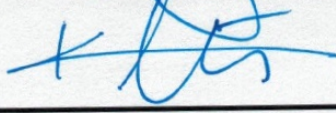
**e-imzalıdır**  
**Prof. Dr. Alper CEYLAN**  
**Komisyon Başkanı**

Araştırma Kod No: 2018-247

Ek:1 Liste



## Ek-3 (devam). Etik komisyon raporu

| GAZİ ÜNİVERSİTESİ<br>ETİK KOMİSYONU KATILIM LİSTESİ |                                                                                      |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| TOPLANTI TARİHİ : 05/06/2018                        | TOPLANTI SAYISI : 05                                                                 |
| ADI-SOYADI                                          | İMZA                                                                                 |
| Prof.Dr.Alper CEYLAN<br>BAŞKAN                      |    |
| Prof.Dr.Mustafa N.İLHAN<br>BAŞKAN YRD.              |    |
| Prof.Dr.Mehmet KÜÇÜKKURT                            | EMEKLİ                                                                               |
| Prof.Dr.Aymelek GÖNENÇ                              |   |
| Prof.Dr.Rahmi ÜNAL                                  |  |
| Prof.Dr.Mehmet Sayım KARACAN                        |  |
| Prof.Dr.Naciye YILDIZ                               | İSTİFA                                                                               |
| Prof.Dr.Mustafa SARIKAYA                            |  |
| Prof.Dr.İbrahim DOĞAN                               |  |
| Prof.Dr.C. Haluk BODUR                              |  |
| Prof.Dr.Mustafa İLBAŞ                               |  |
| Prof.Dr.Fusun DEMİREL                               |  |
| Doç.Dr.Nihan KAFA                                   |  |

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : BOZKURT ALVURDU, Elif  
 Uyuğu : T.C.  
 Doğum tarihi ve yeri : 20.11.1985 - Ankara  
 Medeni hali : Evli  
 e-mail : elifbozkurt6@hotmail.com



### Eğitim

| Derece        | Eğitim Birimi                                                                      | Mezuniyet tarihi |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Yüksek Lisans | Gazi Üniversitesi<br>Sağlık Bilimleri Enstitüsü<br>Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı | devam ediyor     |
| Lisans        | Gazi Üniversitesi<br>İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi<br>İktisat Bölümü        | 2008             |
| Lise          | Bahçelievler Deneme Lisesi<br>Yabancı Dil Ağırlıklı<br>Fen Bilimleri Alanı         | 2003             |

### İş Deneyimi

| Yıl         | Yer                  | Görev            |
|-------------|----------------------|------------------|
| 2010 - 2016 | Türkiye Halk Bankası | Servis Yetkilisi |

### Yabancı Dil

İngilizce (2016 YDS: 82,5)

### Yayınlar

BOZKURT ALVURDU, E., ŞAHİN, M.Y., Sporda iyi yönetim uygulamaları: Avrupa Birliği Örneği, 10. Spor Bilimleri Öğrenci Kongresi, Kırıkkale

### Hobiler

Kitap okumak, belgesel izlemek, sinemaya gitmek



*GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR...*

