

**Araştırma Makalesi / Research Article**

## **TÜRK SPOR SİSTEMİNDE GERÇEKLEŞTİRİLEN KURUMSAL REFORMUN ELEŞTİREL AÇIDAN DEĞERLENDİRİLMESİ\*\*\***

Ümran BAŞAR\*  
İ. Fatih YENEL\*\*

### **Öz**

Geçmişten günümüze Türkiye’de sporu geliştirmek ve yaygınlaştırmak için birçok örgütsel ve hukuki yapı oluşturulmuş bu kapsamda sporun istenilen düzeye getirilebilmesi için değişim arayışları söz konusu olmuştur. Türk spor sisteminin işleyişine yönelik en güncel ve en önemli değişiklikler; Gençlik ve Spor Bakanlığı’nın 2011 yılında ikinci kez kurulması, 703 nolu KHK, Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında 1 nolu Kararname ile 4 ve 27 nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnameleriyle birlikte Gençlik ve Spor Bakanlığı’nın teşkilat yapısının yeniden düzenlenmesi olarak ifade edilebilir. Ayrıca, 2018 yılında Cumhurbaşkanlığı Hükümet sistemine geçiş ile birlikte Gençlik ve Spor Bakanlığı’nda gerçekleşen spor sistemine ilişkin düzenlemelerin de Türk spor sisteminin işleyişine dair önemli ipuçları barındırdığı düşünülmektedir. Bu kapsamda bu araştırmanın amacı, 2018 yılı içerisinde Gençlik ve Spor Bakanlığı’nda gerçekleşen spor sistemine ilişkin düzenlemelere, alınan kararlara ve uygulamalara eleştirel bir bakış açısı ile yaklaşmak ve aynı zamanda yeniden inşa edilen Türk spor sisteminin son yıllarda geçirdiği dönüşümü ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda yargısal örnekleme yöntemi esas alınarak Türk spor sisteminin işleyişine dair mevcut ve eski yapıya hâkim olduğu varsayılan 19 kişi ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda daha önceki dönemlerde Türk sporuna ilişkin yapılanmalarda ve işleyişte önemli olumsuzluklar söz konusu iken Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçiş

\* Dr., Raportör, T.C. Cumhurbaşkanlığı, Ankara, umran.basar@tccb.gov.tr,  
ORCID: 0000-0002-4468-4008

\*\* Dr. Öğr. Üyesi, Gazi Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği Bölümü, Ankara,  
fyenel@gazi.edu.tr, ORCID: 0000-0001-9480-2087

\*\*\* Eleştirel Bir Yaklaşım ile Yeniden İnşa Edilen Türk Spor Sisteminin İşleyişi, Yapısal Analizi ve Çözüm Önerileri doktora tezinden hazırlanmıştır.



ile birlikte Gençlik ve Spor Bakanlığı'nda gerçekleşen spor sistemine ilişkin düzenlemeler, alınan kararlar ve uygulamalar ile yeniden inşa edilen Türk spor sisteminde önemli düzeyde ve olumlu yönde dönüşümlere yönelik girişimlerin gerçekleştirildiği belirlenmiştir. Bu girişimlerin önemli bir kısmının 2019 yılı itibari ile hayata geçirildiği ve ilgili faaliyetlerin başarılı ile sürdürülmesi halinde Türk sporunun istenilen düzeye gelebileceği sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Spor, Spor Yönetimi, Türk Spor Sistemi, Gençlik ve Spor Bakanlığı.

## **CRITICAL ASSESSMENT OF THE CORPORATE REFORM PERFORMED IN THE TURKISH SPORTS SYSTEM**

### **ABSTRACT**

*Many organizational and legal structures have been established from the past to the present in Turkey to develop and promote sports, and changes to take the sports to the desired level have been sought accordingly. The most up to date and the most significant regulations made for the functioning of the Turkish sports system can be described as the re-foundation of the Ministry of Youth and Sports for the second time in 2011, the Presidential Decree No: 703, the Presidential Decree No: 1, which was about the organization of the Presidency, the Presidential Decrees No: 4 and No: 27 and the restructuring of the Ministry of Youth and Sports. In addition to these, the regulations made at the Ministry of Youth and Sports regarding the sports system following the launch of the Presidential System of Government in 2018 are deemed to contain important clues for the functioning of the Turkish sports system. In this sense, this study aims to approach from a critical perspective the regulations made, the decisions taken and the practices implemented at the Ministry of Youth and Sports in 2018 regarding the sports system and to put forth the transformation undergone in the recent years by the rebuilt Turkish sports system. To that end, semi-structured interviews about the functioning of the Turkish sports system were held by using judgmental sampling with 19 people, assumed to have expertise in the current and former structure. It was found out in the wake of the research that while*

*there were major setbacks in the structuring and functioning of the Turkish sports in the previous periods, there were initiatives about important and positive transformations in the rebuilt Turkish sports system as well as new regulations, decisions and practices regarding the sports system at the Ministry of Youth and Sports' following the launch of the Presidential System of Government. It was concluded that most of those initiatives were launched as of 2019, and that if relevant activities are continued to be carried out successfully, the Turkish sports will reach the desired level.*

**Keywords:** *Sports, Sports Management, Turkish Sports System, Ministry of Youth and Sport.*

## GİRİŞ

Günümüzde bilim ve teknoloji alanında yaşanan gelişmeler, hızla küreselleşen dünya düzeninde kurumlar arası rekabeti arttırmış, bu rekabete ayak uydurabilmek ve yönetimleri sürdürülebilir bir hale getirebilmek için mevcut yapılarda değişiklik kaçınılmaz hale gelmiştir (Patching, 1999; Yahşi, 2014). Bununla birlikte kurumların devamlılığı ve başarıya odaklanması için ekonomik, teknolojik ve sosyal faktörlerin neden olduğu farklılıkların öngörülmesi ve buna göre planlama yapılması önemlidir. Bu kapsamda yaratıcı düşünce, ürün seçeneklerini arttırma ve hizmet kalitesini iyileştirme gibi unsurlar gözetilmesi gereken unsurlar olarak ön plana çıkmıştır. Kısaca kurumların başarılı olabilmeleri için yeniliklere açık olması gerekmektedir (Kwasniewska ve Neck, 2004).

Gelişmiş toplumlarda bireylerin refahı, beden ve ruh sağlığı ile yakın ilişkili ve doğru orantılıdır. Spor en genel işlevleri ile bireysel ya da grup halinde çeşitli zamanlarda gerçekleştirilen, beden ve ruh sağlığını iyileştiren, rekabet etme duygusunu geliştiren bununla birlikte dayanışmacı bir anlayış ile birleştirici etkisi olan kültürel bir olgudur (Erkal ve diğerleri, 1981). Sosyal bir kurum olarak sporun, toplumdaki görevlerini yerine getirebilmesi ise hiç şüphesiz iyi bir örgütlenme ve yönetim ile mümkündür. Her ülke için geçerli tek bir spor yönetim modeli olmadığı gibi ülkelerin spor yönetimleri de zaman içerisinde çağın gelişmelerine ayak uydurmaya, dolayısıyla değişmeye mecbur kalabilmektedir (Erturan, 2010).

Spor yönetimi yapılanması ve işleyişi açısından ülkelerin sosyal, ekonomik ve kültürel yapılarına göre çeşitlilik gösteren bir alandır (Erturan, 2010). Disiplini, verimliliği, kaliteyi, hızı ve başarıyı sağlayacak yöntemleri esas alan modern yönetimler çağında kurumların ayakta kalması; değişen iç ve dış çevre şartlarına uyumlu olması ve rakipleriyle rekabet edecek çağdaş yönetim tekniklerini kullanması ile mümkün olacaktır. Bu nedenle söz konusu değişimler Türkiye’de spora ilişkin unsurlar ile spor yönetiminde de kaçınılmaz bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır (Donuk, 2016).

Türkiye’de 2018 yılında Başkanlık sistemine geçiş ile birlikte Gençlik ve Spor Bakanlığı’nda gerçekleşen spor sistemine ilişkin düzenlemeler, alınan kararlar ve uygulamaların da Türk spor sisteminin işleyişine dair önemli ipuçları barındırdığı düşünülmektedir (Yetim, 2019). Bu kapsamda bu araştırmanın amacı,

2018 yılı içerisinde Gençlik ve Spor Bakanlığı'nda gerçekleşen spor sistemine ilişkin düzenlemelere, alınan kararlara ve uygulamalara eleştirel bir bakış açısı ile yaklaşmak ve aynı zamanda yeniden inşa edilen Türk spor sisteminin son yıllarda geçirdiği dönüşümü ortaya koymaktır.

## **1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **1.1. Yönetim**

Uzun yıllardır tanımlaması yapılmasına ve birçok şekilde ifade edilmesine rağmen yönetim sınırları çok net çizilemeyen bir kavramdır (Basım, Argan, 2009). İdare etmek anlamında kullanılan ancak zamanla üst düzey yöneticileri temsil eden yönetimin asıl anlamı düzenleyici ve düzeltici demektir (Yahşi, 2014).

Yönetim, geniş anlamıyla ifade edildiğinde amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi amacıyla bir insan topluluğunun iş birliği ve koordinasyon sağlamasına yönelik faaliyetlerin tamamıdır (Tosun, 1974). Yönetimi daha geniş anlamıyla ifade etmemiz gerekirse; örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi için planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir biçimde uygulanması ile ilgili faaliyetlerin tamamıdır (Howard, 1976).

Yönetim, maddi bir amaçla kurulmuş olan örgütlere özgü bir kavram değildir. Bir arada sorun çözme, belirli amaçları gerçekleştirme ve hedeflere ulaşma yolunda tüm insanlar arasında yaşanan bir olgudur (Sunay, 2009).

Evrensel bir kavram olan yönetim; insan gücü, para, malzeme, yer, zaman gibi kaynakların en verimli biçimde kullanılmasını sağlayan bilim dalıdır. Belirlenen amaçlara en etkin ve en verimli şekilde ulaşabilmek için insanların çabalarını bir araya getiren ve bunları düzenleyen iş ve eylemlerin tamamıdır.

Yönetim; örgütün belirlediği amaçlara ulaşabilmek amacıyla örgütsel kaynakların dengeli bir şekilde planlanması, örgütlenmesi, yönetilmesi, koordine edilmesi ve denetlenmesi sürecidir.

Bir örgütü amaçlarına ulaştıracak eylemleri gerçekleştirebilmek için örgütü oluşturan insanları örgütleyip bir uyum içerisinde faaliyete geçirme sürecidir (Balcı ve Aydın, 2003).



Giderek daha karmaşık ilişkiler haline gelen yönetim, çağın gereklerine ayak uydurabilmek için durmadan aşamalar kaydetmektedir. Öncelikle insanlardan beklenen konular her yıl bir önceki yıla göre artmakta ve kurumlar çalışanlarından her geçen gün daha fazla konuda talepte bulunmaktadır (Patching, 1999).

Kurumlar içerisinde hayati bir öneme sahip olan yönetimin kapsadığı alan ve uygulanabilirliği ile toplumun kalkınmışlık düzeyi arasında doğrudan bir ilişki söz konusudur. Yani yönetimin kalitesi tüm toplumu etkiler (Güçlü, 2003).

Yönetim biliminin tarihsel gelişimi; yapıya odaklanmış geleneksel (klasik) yaklaşımlar (1887-1927), insan faktörünü ele alan davranışçı (neo klasik) yaklaşımlar (1909-1945), örgütü sistemsel olarak inceleyen sistem yaklaşımları (1946'dan günümüze kadar) şeklindedir (Güçlü, 2003).

### **1.2. Spor Yönetimi**

Spor yönetimi son yarım asırda gelişme göstermiş ve spor örgütlenmesinin ve organizasyonların sayısının artması ile birlikte önemi git gide artmıştır (Basım, Argan, 2009).

Spor yönetimi, toplum genelinde kurumlaşmış yöneten-yönetilen ayırımını spor özelinde yönetici-sporcu ayırımı olarak sürdürülen hiyerarşik bir otoriter düzenlemeyle spor yaptıran bir makine (kurum, organizasyon vb.) şeklinde tanımlanabilir (Fişek, 1983).

Spor yönetimi genel yönetimin bir parçası olması sebebiyle genel yönetimden ayrılması olası değildir. Bir başka şekilde ifade edilirse genel yönetimdeki kavram ve yöntemler spor yönetimi içinde kullanılır. Yani spor yönetimi, genel yönetimin ilke, yönetim ve kurallarının spor alanında uygulanması da şeklinde ifade edilebilir. Spor yönetiminin en birincil amacı, spor faaliyetlerinin akılcı ve bilimsel bir biçimde yürütülmesinin yeni yollarını bulmak ve bunları genel ilkeler çerçevesinde uygulamaya sokmaktır. Aynı zamanda spor yönetimi, spor alanı ile ilgili alınan kararların ve hedeflerin uygulaması için yapılan faaliyetleri de inceler. Ayrıca, mevcut beden eğitimi ve spor programlarının iyileştirilmesi, insan kaynağı ihtiyacının karşılanması ve eğitimi, spor ile ilgili kurum ve tesislerin sevk ve idaresi ve bu yerlerin denetimi vb. konuları da içine alır (İmamaoğlu, 1992).

Spor kurum ve organizasyonlarının etkili ve verimli çalışabilmesi büyük ölçüde yönetimlerine bağlıdır. En küçük spor kuruluşlarından en büyük spor organizasyonlarına kadar başarılı olmak ancak, çağdaş yönetim ilke ve fonksiyonlarının bilinçli ve maharetli bir biçimde spor yönetimine uygulanmasıyla mümkün olabilir (Yahsi, 2010).

Spor yönetimi yapılanması ve işleyişi açısından ülkelerin sosyal, ekonomik ve kültürel yapılarına göre çeşitlilik gösteren bir alandır. Dünya da günden güne büyüyen spor pazarı spor yönetimde yeni düzenlemelere gidilmesini mecbur bırakmakta, pazarın gelişen ekonomik parametrelere göre değişen ihtiyaçları bireylerin spor yapma eğilimlerinde farklılıklar ve çeşitliliklere yönelmelerini beraberinde getirmektedir. Pek çok ülkede spor kulüpleri spor ekonomisi ve yönetiminin en temel birimi, ayrılmaz, demokratik bir parçasıdır (Erturan, 2010).

Disiplini, verimliliği, kaliteyi, hızı ve başarıyı sağlayacak yöntemleri esas alan modern yönetimler çağında kurumların ayakta kalması; değişen iç ve dış çevre şartlarına uyumlu olması ve rakipleriyle rekabet edecek çağdaş yönetim tekniklerini kullanması ile mümkün olacaktır. Bu yüzden değişim ve profesyonelleşme kaçınılmazdır. Türkiye’de spor, diğer iş sektörlerinde uygulanan yönetim modelleri ile yönetilmeli, spor yönetimi konusunda eğitim görmüş profesyonel yöneticiler ile çalışılmalı ve kişilere bağlı kalmadan kurumsallaşmış bir yapıya geçilmelidir (Donuk, 2016).

### **1.2.1. Türk Spor Yönetimi**

İnsan vücudunun belli amaçlar için eğitilmesi düşüncesi, insanlığın dünya üzerindeki varlığı kadar eskidir. Her biri milyonlarca yıl süren jeolojik devirlerde insanoğlu, güçlü bir tabiat ve hayvan âlemiyle yaşam mücadelesi vermiştir. Özellikle erkekler savaş ve avlanma gibi işler için kendi güçleriyle mücadele etmek ve vücutlarını kullanmak zorunda kalmıştır. Türk sporunu ele aldığımızda Cumhuriyet dönemi öncesi ve sonrası olmak üzere ikiye ayrıldığını görmekteyiz (Yahşi, 2010).

Cumhuriyet dönemi öncesi; Türkler batıya doğru hareketle Mezopotamya, Mısır ve Anadolu’ya yerleşmişlerdir. Yerleşik hayata geçiş süreci içerisinde Türklerin yaşamında atın özel bir yerinin olduğunu görmekteyiz. Bu da atı merkez alan spor dallarının gelişmesine neden olmuştur. Gökbörü, Kızbörü, Beyge,



Çöğen-Çevgen ve Cirit, atlı sporların en önemlileri olarak karşımıza çıkmaktadırlar (Tayga, 1990). Türk Spor tarihine bakıldığı zaman atlı sporların yanında güreş, ok atıcılığı ve avcılığın da milli karaktere sahip sporlar olduğunu görmekteyiz. Osmanlı İmparatorluğu 600 yıllık bir geçmişe sahip olup topraklarını koruyabilmek için askeri güce önem vermiştir; binicilik, okçuluk, güreş vb. branşlarda başarılı bir gelişme göstermiştir. Her aldığı yeni toprakta da güreş tekkeleri açıp orada gençlerin yetiştirilip, o bölgenin korunması amaçlamıştır. Okçuluk; avlanma, savaş ve spor dalı olarak Türklere köklü bir tarihe sahiptir (Başar, 2019).

Tanzimat yani yenileşme hareketi ile birlikte; kulüp modeli benimsenmiş, okul programlarında; beden eğitimi ve spor derslerinin konması sağlanmış (özellikle askeri okullarda), daha sonra; atletizm, bisiklet, yüzme, kürek, güreş, basketbol (Robert Koleji) ve futbol branşları faaliyet göstermeye başlamıştır (Sunay, 2009).

1903 Beşiktaş Jimnastik Kulübü, 1905 Galatasaray, 1907 Fenerbahçe ve 1910 yılında Ankaragücü takımları kurulmuştur. Bu dönemde Osmanlı Devletinde kalabalık ürettiği için spora ve spor kulüplerine düşman olmadığı da o dönemin siyasi yapısını yansıtmıştır (Sunay, 2009).

İstanbul Futbol Birliği 1903 yılında kurulmuş olup 4 yabancı takım arasında oynanmıştır; Moda (1891), Elpis (1900), İmogene (1900) ve Kadıköy (1899). Futbol maçlarının düzenli ve programlı bir şekilde oynanmasını sağlamak için kurulmuştur (Yenel ve Parasız, 2019).

İstanbul Futbol Kulüpleri Ligi; tek sporlu (Futbol), federatif (Kulüplere dayalı), dikey örgütlenmiş bir lig sistemidir. Amacı; futbolu yaymak, futbolcu sayısını ve 3.lige katılan takım sayısını arttırmaktır. 1905'te Galatasaray, 1907'de Fenerbahçe'nin katılımıyla daha sonra genişletilerek okul takımları ağırlıklı cuma ve pazar ligi kurulmuştur (Yenel ve Parasız, 2019).

Bu dönemde lige alınmayan mahalli takımlarla okul takımları tarafından 1913 yılında Cuma Ligi kurulmuştur. Lig, pazar ligine alternatif olarak kurulmuştur (Yenel ve Parasız, 2019).

1915 yılında pazar ve cuma ligleri adıyla anılan kümenin birleşmesiyle Cuma Birliği kurulmuştur. Ancak 1918 yılında örgütlenmesine izin verilmeyen



kulüpler, 1919 yılında Beşiktaş'ın önderliğinde Türk İdman Birliğini kurdular (Sunay, 2009).

Görüldüğü üzere futbolun önemli bir branş olması kulüpleşmeye sebebiyet vermiştir. Daha sonra liglerin oluşmasına ve en önemlisi ilk spor örgütünün oluşmasına neden olmuştur (Sunay, 2009).

14 Temmuz 1922'de 16 kulübün birleşerek, sporu disipline etmek amacıyla, ilk başkanlığını Ali Sami Yen, asbaşkanlıklarını da Burhan Felek ve Ali Seyfi'nin yaptığı Türkiye'nin ilk "çok sporlu spor örgütü" Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (TİCİ) kurulmuş olup sporda demokrasi yolunda önemli adımlar atılmıştır. Devletin spor yönetimine ağırlığını koyması, spor konseyinin de önerisi üzerine, 1936 yılında Türk Spor Kurumu'nun kurulması ile olmuştur. 18.7.1938 Tarih ve 3530 Sayılı yasa ile Başbakanlık makamına bağlı olarak Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (BTGM) kurulmuştur. Türk Spor Kurumunun malları ile hukuk ve haklarını devralmıştır. 3.6.1942 tarihinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlanmıştır. Spor işlerinin ilk kez bakanlık düzeyinde ele alınması 1969'da kurulan 2. Demirel Hükümeti'nde (3 Kasım 1969) Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın kurulmasıyla gerçekleşmiştir. 6 Şubat 1970 tarih, 3/707 sayılı Cumhurbaşkanlığı tezkeresiyle adı geçen Bakanlık kapsamına alınmıştır. Türk Spor Kurumu'nun (TSK) malları 13.2.1970 tarih ve 1/21-1156 sayılı kararname ile yeni kurulan Gençlik ve Spor Bakanlığı'na devredilmiştir. Böylece Türk sporunda yeni bir sayfa açılmış ve İsmet Sezgin Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk Gençlik ve Spor Bakanı olmuştur. 1980 yıllarda tekrar Milli Eğitim Bakanlığına bağlanarak Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı adını almıştır. 7 Kasım 1982 tarihli yeni Anayasa'da ise ilk kez spora yer verilmiştir. Böylece ülkemizde ilk kez spor ve sporcu Anayasa'nın teminatı altına alınmıştır. Türk sporuna ilişkin karar ve denetim yetkilerini elinde bulunduran Gençlik Spor Genel Müdürlüğü (GSGM) 21.5.1986 tarih ve 3289 sayılı kanunla düzenlenmiştir (Sunay, 2009). 2011 yılında 638 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Gençlik ve Spor Bakanlığı (GSB) kurulmuştur. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (GSGM), Spor Genel Müdürlüğü (SGM) olarak, Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı kuruluş haline gelmiştir (Yahşi, 2014). 16 Nisan 2017 tarihinde yapılan referandum ile gerçekleştirilen Anayasa değişikliği sonrasında 24 Haziran 2018 tarihinde yapılan Cumhurbaşkanlığı ve Milletvekili Genel Seçimleri sonucunda Türkiye'de hem yasal hem de fiili olarak Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi geçilmiş olup,



sisteme ilişkin yasal düzenlemeler hem kanun hükmünde kararname hem de Cumhurbaşkanlığı kararnameleri, kararları ve genelgesi Resmi Gazete’de yayımlanmaya başlamıştır. Bu sistemden önceki sistemin son Bakanlar Kurulu 703 Nolu KHK ile sistemde köklü bir değişiklik gerçekleştirmiş, yeni sistem ise ilk Cumhurbaşkanı Kararnamesi ile kurulmaya başlanmıştır. Daha sonra yayımlanan 4 ve 27 nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnameleriyle yeniden yapılandırma süreci devam etmiştir (Turan, 2018).

Spor işlerinin ilk kez bakanlık düzeyinde ele alınması 1970 yılında gerçekleşmiştir. Daha sonra yapılan değişiklikler sebebiyle 2011 yılında ikinci kez Bakanlık düzeyinde bir yapılandırmaya gidilmiştir. Bu yeni yapılanma ile direkt Bakana bağlı olarak 1 Bakan Yardımcısı, 1 Müsteşar, 20 Bakanlık Müşaviri, Özel Kalem Müdürlüğü ve Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği yer almaktadır. Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Genel Müdürlüğü, Spor Genel Müdürlüğü ve Spor Toto Teşkilat Başkanlığı Bakanlığın bağlı kuruluşu olmuştur. Müsteşara bağlı olan 2 Müsteşar Yardımcısına; Bakanlık bağlı kuruluşları ile Bakanlık hizmet birimlerinden; Gençlik Hizmetleri, Proje ve Koordinasyon ve Eğitim, Kültür ve Araştırma Genel Müdürlükleri ile Spor Hizmetleri, Dış İlişkiler, Strateji Geliştirme, Personel, Destek Hizmetleri ve Bilgi İşlem olmak üzere müstakil Daire Başkanlığı ile birlikte Hukuk Müşavirliği bağlanmıştır. Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Genel Müdürlüğü’nün merkez ve taşra teşkilatı, taşra teşkilatının da 20 bölge müdürlüğü ile yurt müdürlükleri bulunmaktadır. Spor Genel Müdürlüğü’nün merkez ve taşra teşkilatı, taşra teşkilatının da 81 il ve 81 ilde ilçe müdürlükleri bulunmaktadır (GSB, 2011).

Türk sporuna ilişkin karar ve denetim yetkilerini elinde bulunduran Gençlik Spor Genel Müdürlüğü 21.5.1986 tarih ve 3289 sayılı kanunla düzenlenmiştir. Günümüzdeki mevcut yapı ise 2011 yılında 638 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile Gençlik ve Spor Bakanlığı kurulmuş olup, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, Spor Genel Müdürlüğü olarak, Gençlik ve Spor Bakanlığı’na bağlı kuruluş haline gelmiştir (Yenel ve Parasız, 2019). 10.07.2018 tarih ve 30734 sayılı resmi gazetede yayımlanan Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında 1 nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile Gençlik ve Spor Bakanlığının teşkilat yapısı yeniden düzenlenmiştir. Bu düzenlemeyle birlikte 638 sayılı KHK ile kurulan bakanlığın bağlı birimleri arasında yer alan Spor Genel Müdürlüğü,

Cumhurbaşkanlığı kararnamesi ile ismi Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü olarak değiştirilerek görevleri yeniden düzenlenmiş ve aynı zamanda bakanlığın ana hizmet birimleri arasında yerini almıştır (Yenel ve Parasız, 2019). 16 Nisan 2017 tarihinde yapılan referandum ile gerçekleştirilen Anayasa değişikliği sonrasında, 24 Haziran 2018 tarihinde yapılan Cumhurbaşkanlığı ve Milletvekili Genel Seçimleri sonucunda Türkiye’de hem yasal hem de fiili olarak Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi olarak adlandırılan yeni hükümet sistemine geçilmiştir. 12. Cumhurbaşkanının Recep Tayyip Erdoğan olması ile birlikte sisteme ilişkin yasal düzenlemeler hem kanun hükmünde kararnameler hem de Cumhurbaşkanlığı kararnameleri, kararları ve genelgeleri Resmi Gazete’de yayımlanmaya başlamıştır. Bu sistemden önceki sistemin son Bakanlar Kurulu 703 Nolu KHK ile sistemde köklü bir değişiklik gerçekleştirmiş, yeni sistem ise ilk Cumhurbaşkanı Kararnamesi ile kurulmaya başlanmıştır. Daha sonra yayımlanan 4 ve 27 nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri ile yeniden yapılandırma süreci sistematik bir biçimde sürdürülmüştür (Turan, 2018).

Türkiye’de spor teşkilatlanmasının nasıl olması gerektiği konusu üzerine uzun yıllar tartışmalar yapılmış ve Türk sporunun sorunlarını çözmek adına birçok adım atılmıştır. 2011 yılında yapılan düzenleme ile ülkemizdeki spor alanında uygulanacak politikaları tespit etmekten sorumlu olan Gençlik ve Spor Bakanlığı ikinci kez kurulmuştur. Sporu geliştirmek adına yapılan bu girişimler ile birlikte Türk sporu bir ivme kazansa da, sportif anlamda uluslararası alanda alınan sonuçların beklentilerin gerisinde kalması Türk sporunda mevcut sorunların devam ettiğini düşündürmektedir (Özen ve diğerleri, 2012).

Sporun bireysel ve toplumsal açıdan birçok işleve sahip olması sebebiyle devletler, sporu geliştirmek ve yaygınlaştırmak için örgütsel ve hukukî bir yapı oluşturmak zorundadır. 10.07.2018 tarih ve 30734 sayılı resmi gazetede yayımlanan Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında 1 nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile Gençlik ve Spor Bakanlığı’nın teşkilat yapısı yeniden düzenlenmiştir. Buna göre bu çalışma, Türk spor sisteminde gerçekleştirilen kurumsal reformun eleştirel açıdan değerlendirilmesini, bu yapıya ait mevcut sorunları ele almak ve çözüm önerileri sunmak amacıyla gerçekleştirilmiştir.

## 2. YÖNTEM

Türk Spor sisteminde gerçekleştirilen kurumsal reformun eleştirel açıdan değerlendirilmesi amacı taşıyan çalışmada nitel araştırma yöntemine başvurulmuştur. Genel tarama modelinin kullanıldığı çalışmada araştırma deseni olarak olgubilim (fenomenoloji) yaklaşımından yararlanılmıştır. Olgubilim deseni araştırmacının farkında olduğu ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir bilgiye ya da anlayışa sahip olamadığı olgulara odaklanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013:78). Bu noktada bu çalışmanın amacını oluşturan olguları araştırma amacıyla olgubilim deseni tercih edilmiştir.

Araştırmada verilerin elde edilmesi aşamasında yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Betimsel Analiz Tekniğinin benimsendiği çalışma kapsamında Türk spor sisteminin işleyişine yönelik bilgi, belge ve dokümanların detaylı olarak incelenmesinin yanı sıra Türk spor sisteminin işleyişine dair mevcut ve eski yapıya hâkim olduğu varsayılan bireyler ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmelerin ölçek ya da anket gibi nicel temelli ölçme araçları yoluyla elde edilemeyecek bilgiler konusunda etkili olduğu ifade edilmiştir (Gupta ve Awasthy, 2015). Bu noktada gerçekleştirilen görüşmelerde amaç, bireylerin verdikleri bilgiler arasındaki görüş birliğini ve farklılıkları tespit ederek bu doğrultuda çıkarımlar ve karşılaştırmalar yapmaktır. Nitel araştırmada genel olarak takip edilen araştırma süreci parçadan bütüne doğrudur. Bu noktada gerek literatür araştırmaları gerekse de gerçekleştirilen görüşmeler aracılığı ile Türk spor sisteminin işleyişi kapsamlı bir şekilde ele alınmış ve aktarılmıştır.

Çalışma grubunu Türkiye'deki Türk spor sisteminin işleyişine dair mevcut ve eski yapıya hâkim tüm üst düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Böyle bir evrenin tamamına ulaşılması maliyet, zaman ve bürokrasi açısından sınırlılıklar barındırmaktadır. Buna göre araştırma kapsamında öncelikle yargısal (amaçlı) örnekleme, sonrasında ise kolayda örnekleme tekniğinden yararlanılmıştır. Kolayda örnekleme ise zaman, para ve iş gücü gibi sınırlılıklar nedeniyle örneklemin kolay ulaşılabilir ve uygulama yapılabilir birimlerden seçilmesini ifade etmektedir (Büyüköztürk, 2012). Bu kapsamda öncelikle araştırmacı tarafından Türk spor sisteminin işleyişine dair mevcut ve eski yapıya hâkim üst düzey yöneticiler arasından ulaşılabilmesi mümkün olan bireyler belirlenmiştir. Sonraki

aşamada ise araştırmaya katılma konusunda gönüllü olan bireyler araştırmaya dâhil edilmiştir. Buna göre çalışma grubunu T.C. Gençlik Spor Bakanlığı'na ilişkin mevcut ve eski yapıya hâkim olan 19 birey oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamında veri toplamak amacıyla araştırmacı tarafından oluşturulan, Türkspor sistemine ilişkin soruların yer aldığı toplam 15 sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formu oluşturulma aşamasında ilgili literatür taraması ve uzman görüşlerine başvurularak gerekli görülen düzeltmeler ya da değişiklikler yapılarak son hali verilmiştir. Sorular;

1. Geçmişten günümüze Türk Spor Teşkilatının yapılanma süreçlerini (TİCİ, TSK, BTGM, GSGM, Gençlik ve Spor Bakanlığı) nasıl değerlendiriyorsunuz?
2. Türk Spor Teşkilatının bağlandığı otoritenin sürekli değişmesinin artıları ve eksileri sizce nelerdir?
3. Türk Spor Teşkilatı gelişimi açısından bakıldığında müstakil bir Genel Müdürlük olması mı yoksa Bakanlık olması mı sistemin işleyişine katkı sağlamaktadır? Neden?
4. Mevcut yapıyı değerlendirebilir misiniz? Olumlu ve olumsuz düşünceleriniz nelerdir?
5. Mevzuattan kaynaklanan sorunların olduğunu düşünüyor musunuz? Neden?
6. Spor yönetiminde merkeziyetçilik yerine spor kulüplerinin ve sivil toplum kuruluşlarının etkili olduğu bir yapı olması konusundaki düşünceleriniz nelerdir?
7. Spor Federasyonlarının ve spor kulüplerinin yönetim organlarının seçimlerinde siyasetin etkisi olduğunu düşünüyor musunuz?
8. Sporda uluslararası alanda daha başarılı olamamızın nedeni nedir?
9. Sporun kitlelere yaygınlaşmasında yeni kurulan Bakanlık teşkilatının katkısı olduğunu düşünüyor musunuz? Neden?
10. Tesisleşmeyi ve tesislerin kullanımını yeterli buluyor musunuz? Neden?

11. Yönetmel kaynaklı sorunların olduğunu düşünüyor musunuz? Neden?
12. Spor politikalarında değişikliğe ihtiyaç var mıdır? Neden?
13. Üniversitelerin spora ve antrenör eğitimine katkısını yeterli buluyor musunuz? Neden?
14. Spor bürokrasisinde sporun içinden isimlere yer verilmesini nasıl değerlendiriyorsunuz?
15. Spora ayrılan bütçenin yeterli olduğunu ve etkili kullanıldığını düşünüyor musunuz? Neden?

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen görüşmeler ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmış daha sonra deşifre edilerek yazılı metinler haline dönüştürülmüştür. Yazılı metinler haline dönüştürülen görüşmeler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. İçerik analizinin temel amacı benzer verileri, belirli tema ve kavramlar çerçevesinde toplayarak anlaşılır hale getirmek ve yorumlamaktır. İçerik analizi sürecinde; temaların bulunması, verilerin kodlanması, kodların ve temaların düzenlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması aşamaları izlenmiştir. Elde edilen tüm tema, kod ve alt kodlara ilişkin bulgular çizelgeler haline getirilerek örneklendirilmiştir. Gerçekleştirilen analizin güvenilirliğinin test edilme aşamasında Miles ve Huberman (1994)'a ait kodlayıcılar arası güvenilirlik formülü (Görüş Birliği / (Görüş Birliği+Görüş Uyuşmazlığı) x 100) kullanılmıştır. Miles ve Huberman, (1994), içerik analizinde kodlayıcılar arası güvenilirliğe ait katsayının 0.80 ve üzeri olmasının gerektiğini ifade etmektedir. Tez çalışması kapsamında belirlenen kod ve temalara yönelik güvenilirlik katsayılarının 0,80-1.00 arasında değiştiği belirlenmiştir (Çizelge 4.2.). Buna göre araştırma kapsamında ortaya çıkan kodlar ve bunlara ilişkin kodlayıcılar arası güvenilirliğin kabul edilebilir düzeyde olduğu ifade edilebilir. Çalışma kapsamında gerçekleştirilen içerik analizi, tema ve kodların belirlenmesi aşamasında NVivo 12.0 nitel veri analizi programı kullanılmıştır.

### 3. BULGULAR

Araştırma kapsamında görüşme yapılan T.C. Gençlik ve Spor Bakanlığı'na ilişkin mevcut ve eski yapıya hâkim olan 19 birey katılmıştır. Araştırmaya katılan bireylerin (n=2)'si kadın, (n=17)'si erkek, yaş aralıkları ise 31-74 arasında

değişmektedir. Bireylerin 6'sının doktora, 7'sinin yüksek lisans, diğer 6'sının ise lisans düzeyinde eğitime sahip olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların meslekleri Tablo 1'de görüldüğü gibi; 5 Yönetici, 2 Eski Yönetici, 4 Federasyon Başkanı, 5 Akademisyen, 2 Sporcu ve 1 Gazeteci şeklindedir.

**Tablo 1: Araştırmaya Katılan Bireylere Ait Demografik Bilgiler**

Cinsiyet	Yaş	Eğitim	Meslek	Kod
E	53	Yüksek Lisans	Eski Yönetici	K1
E	37	Yüksek Lisans	Federasyon Başkanı	K2
E	31	Doktora	Akademisyen	K3
E	74	Lisans	Gazeteci	K4
E	39	Yüksek Lisans	Federasyon Başkanı	K5
E	59	Lisans	Federasyon Başkanı	K6
K	37	Doktora	Akademisyen	K7
E	43	Yüksek Lisans	Yönetici	K8
E	38	Doktora	Akademisyen	K9
E	55	Lisans	Yönetici	K10
E	31	Doktora	Akademisyen	K11
E	46	Doktora	Akademisyen	K12
E	45	Yüksek Lisans	Yönetici	K13
E	61	Lisans	Yönetici	K14
K	32	Yüksek Lisans	Sporcu	K15
E	52	Lisans	Federasyon Başkanı	K16
E	35	Lisans	Sporcu	K17
E	39	Doktora	Yönetici	K18
E	54	Yüksek Lisans	Eski Yönetici	K19
Toplam görüşmelerin toplam süresi: 875 dakika.				

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen görüşmeler sonucu elde edilen bulgular çerçevesinde ortaya çıkan tema, kod ve alt kodlar toplu olarak Tablo 2'de yer almaktadır.

**Tablo 2: İçerik Analizi Sonucu Ortaya Çıkan Tüm Tema-Kodlar ve Kodlayıcılar Arası Güvenirlik Katsayıları**

Tema	Kod	Referans Sayısı	Kodlayıcılar Arası Güv.
Teşkilat Yapılanmaları	Arayış	2	0,92
	Değişim	3	
	Devlet Kontrolü-Devlete Bağımlılık	5	
	Gelişim	1	
	Güçlü Yapı	3	
	Faydalı	1	
	İstikrarsız	2	
	Paralellik-Benzerlik	2	
	Sekte	1	
	Siyasallaşma	2	
	Sorun	1	
	Tedbirsiz	2	
	Tutarsız	3	
	Yetersiz	8	
Otorite Değişikliği	Zaman Kaybı	4	0,85
	Yönetim Anlayışı	4	
	Yetki-Sorumluluk Karmaşası	3	
	Yeterli	1	
	Yenilik	2	
	Pozitif İlerleme	2	
	Planlama Zorluğu	1	
	Liyakat Eksikliği	2	
	İstikrarsızlık	7	
	İhtiyaca Yanıt	2	
	Gelişememe	8	
	Belirsizlik	3	
	Başarısızlık	1	
	Adaptasyon	2	
Sistem İşleyişi	Progresif	2	0,80
	Kazanım	1	
Alt Kod 1: Müstakil Genel Müdürlük	İşleyiş Yavaşlığı	1	
	Hız	4	
	Aktif	2	



Sistem İşleyişi	Sistem İşleyişi	2	0,83
	Personel	3	
	Otorite	6	
Alt Kod 2: Bakanlık	Kalıcı	1	
	Hantallık	5	
	Bütçe	6	
Mevcut Spor Yapısı	Yetki Karmaşası	2	0,90
	Spor İçinden Gelen Yönetici	1	
	Siyaset	1	
	Temsiliyet	1	
	Liyakatsızlık	5	
	Kopukluk	2	
	Fırsat	1	
	Doğru Yapı	4	
	Bürokrasi	2	
Bağlılık	4		
Mevzuat Sorunları	Uyumsuzluk	2	0,83
	Ödül Yön.	2	
	Olimpizm Yoksunluğu	1	
	Kurumsal Kimlik Eksikliği	1	
	Hantallık	1	
Spor İdare Yapısı	Eskime	5	0,85
	Yetki Paylaşımı	1	
	Tehlike	1	
	Otorite	1	
	Maddi Yapı	2	
Alt Kod 1: Olumsuz	İhtiyaç	2	0,87
	Gereksiz	1	
	Dinamik	1	
Spor İdare Yapısı	Yararlı	2	0,87
	Temsil Gücü	1	
	İş Yüğü	1	
	Hedeflenen Yapı	2	
	Destek	1	
Alt Kod 2: Olumlu	Bürokratik Engel	1	0,87
	Bağımsız	1	
	Aktif Rol	1	



Siyaset Etkisi	Mutlak	7	1,00
	Merkez	1	
	Etkisiz	5	
	Belirleyici	2	
	Başarısızlık	1	
Uluslararası Başarı	Yönetici Niteliği	3	0,80
	Yetenek Seçimi	1	
	Tesisleşme	2	
	Spor Yapılanmaları	1	
	Spor Kültürü	1	
	Siyaset	1	
	Planlama	2	
	Okul	5	
	Liyakat	2	
	Koordinasyonsuzluk	1	
	Eğitici Niteliği	6	
	Bütçe	1	
	Bilimden Uzaklık	4	
	Aşırı İlgi	1	
Altyapı	3		
Bakanlık Katkısı	Yetersiz	1	0,80
	Tamamlanmamış	1	
	Süreç Dışı	2	
Alt Kod 1: Olumsuz	Kısıtlı-Sınırlı	2	
	Farksız	1	
Bakanlık Katkısı	Yönlendirici	1	0,88
	Tesisleşme	1	
	Spor Kültürü	1	
	Proje	1	
	Önemli	2	
	Görünürlük	1	
Alt Kod 2: Olumlu	Gençlik Hizmetleri	1	
	Etkinlik	1	
Tesisleşme	Dezavantajlı Gruplar	1	1,00
	Verimsiz	4	
	Teknik Eleman	2	
Alt Kod 1: Yetersiz	Erişebilirlik	1	
	Amaç	4	

Tesisleşme	Gelişim	4	
Alt Kod 2: Yeterli	Çok Amaçlılık	3	1,00
Yönetmel Sorunlar	Yönetmel Altyapı	2	1,00
	Yönetmel Niteliği	2	
	Liyakat	3	
	İletişim Eksikliği	1	
	Eksik Yapılanma	1	
	Adaletsiz Dağılım	1	
Spor Politikası	Uygulama Farklılıkları	1	0,84
	Uygulama Eksikliği	3	
	Sürdürülebilirlik	1	
	Planlama	2	
	Ortak Tesis Kullanımı	1	
	Köklü Değişim	2	
	İnteraktif Süreç	1	
	Herkes İçin Spor	2	
	Güncellik	1	
	Eğiticilerin Etkinliği	1	
	Bilimsel Yapı Eksikliği	1	
	Belirsizlik	1	
	Başarısızlık	3	
Üniversite Katkısı	Tesisleşme	1	0,88
	Tekdüzelik	1	
	Talep Eksikliği	4	
	Samimiyetsiz	3	
	Nitelik	6	
Alt Kod 1: Yetersiz	Nicelik	1	0,88
	Mevzuat	1	
	Donanım	1	
	Bencilik	1	
Üniversite Katkısı	Potansiyel Gelişim	4	1,00
Alt Kod 2: Yeterli	İş Birliği Anlayışı	2	



	Yetkinlik-Tecrübe	12	
	Sonuç Odaklı Anlayış	1	
Spor Altyapısına Sahip Yönetici	Planlama Eksikliği	1	1,00
	Niceliksel Yetersizlik	3	
	Liyakat Eksikliği	1	
	Çift Taraflı Kazanç	1	
Spor Bütçesi	Verimsiz	3	
Alt Kod 1: Yetersiz ve Etkisiz	Dengesiz	3	1,00
	Strateji Eksikliği	2	
Spor Bütçesi	Sportif Başarı	1	1,00
Alt Kod 2: Yeterli ve Etkisiz	Denetim Eksikliği	1	
	Ayrımcılık	1	
	Tesisleşme	1	
Spor Bütçesi	Spor Politikası	1	1,00
Alt Kod 3: Yeterli ve Etkili	Bağımsızlık	1	
	TOPLAM	338	

Tablo 2’de görüldüğü üzere araştırma kapsamında gerçekleştirilen betimsel analiz neticesinde “Teşkilat Yapılanmaları”, “Otorite Değişikliği”, “Sistem İşleyişi”, “Mevcut Spor Yapısı”, “Mevzuat Sorunları”, “Spor İdare Yapısı”, “Siyaset Etkisi”, “Uluslararası Başarı”, “Bakanlık Katkısı”, “Tesisleşme”, “Yönetsel Sorunlar”, “Spor Politikası”, “Üniversite Katkısı”, “Spor Altyapısına Sahip Yönetici”, “Spor Bütçesi” olmak üzere 15 tema altında toplam (n=155) kod belirlenmiştir. İlgili temalar kapsamında “Sistem İşleyişi”, “Spor İdare Yapısı”, “Bakanlık Katkısı”, “Tesisleşme”, “Üniversite Katkısı”, “Spor Bütçesi” temalarına ait alt kodlar oluşturulmuştur. Belirlenen (n=155) kodun frekans sayısı ise toplam (n=338) olarak saptanmıştır. Bunlara ek olarak kodlayıcılar arası güvenirlilik katsayılarının ise 0,80-1,00 arasında değiştiği belirlenmiştir. İlgili temalar altında katılımcılara yönetilen ifadeler ile birlikte, oluşturulan temalara yönelik bilgiler Tablo 3’de görüldüğü gibidir:

**Tablo 3: Araştırma Kapsamında Yer Alan Temalara İlişkin Bilgiler**

Tema	Soru	Top. Kod Sayısı	Ref. Sayısı
Teşkilat Yapılanmaları	Geçmişten günümüze Türk Spor Teşkilatının yapılanma süreçlerini (TİCİ, TSK, BTGM, GSGM, Gençlik ve Spor Bakanlığı) nasıl değerlendiriyorsunuz?	14	36
Otorite Değişikliği	Türk Spor Teşkilatının bağlandığı otoritenin sürekli değişmesinin artıları ve eksileri sizce nelerdir?	14	42
Sistem İşleyişi	Türk Spor Teşkilatı gelişimi açısından bakıldığında müstakil bir Genel Müdürlük olması mı yoksa Bakanlık olması mı sistemin işleyişine katkı sağlamaktadır? Neden?	11	33
Mevcut Spor Yapısı	Mevcut yapıyı değerlendirebilir misiniz? Olumlu ve olumsuz düşünceleriniz nelerdir?	10	23
Mevzuat Sorunları	Mevzuattan kaynaklanan sorunların olduğunu düşünüyor musunuz? Neden?	6	12
Spor İdare Yapısı	Spor yönetimde merkeziyetçilik yerine spor kulüplerinin ve sivil toplum kuruluşlarının etkili olduğu bir yapı olması konusundaki düşünceleriniz nelerdir?	15	19
Siyaset Etkisi	Spor Federasyonlarının ve spor kulüplerinin yönetim organlarının seçimlerinde siyasetin etkisi olduğunu düşünüyor musunuz?	5	16
Uluslararası Başarı	Sporla uluslararası alanda daha başarılı olamamamızın nedeni nedir?	15	34
Bakanlık Katkısı	Sporun kitlelere yaygınlaşmasında yeni kurulan Bakanlık teşkilatının katkısı olduğunu düşünüyor musunuz? Neden?	14	17
Tesisleşme	Tesisleşmeyi ve tesislerin kullanımını yeterli buluyor musunuz? Neden?	6	18
Yönetimsel Sorunlar	Yönetimsel kaynaklı sorunların olduğunu düşünüyor musunuz? Neden?	6	10



Spor Politikası	Spor politikalarında değişikliğe ihtiyaç var mıdır? Neden?	13	20
Üniversite Katkısı	Üniversitelerin spora ve antrenör eğitimine katkısını yeterli buluyor musunuz? Neden?	11	25
Spor Altyapısına Sahip Yönetici	Spor bürokrasisinde sporun içinden isimlere yer verilmesini nasıl değerlendiriyorsunuz?	6	19
Spor Bütçesi	Spora ayrılan bütçenin yeterli olduğunu ve etkili kullanıldığını düşünüyor musunuz? Neden?	9	14

#### 4. TARTIŞMA

2018 yılında Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçiş ile birlikte Gençlik ve Spor Bakanlığı'nda gerçekleşen spor sistemine ilişkin düzenlemeler, alınan kararlar ve uygulamaları eleştirel bir yaklaşım ile inceleme amacı taşıyan bu çalışma, aynı zamanda Türk spor sisteminde son yıllarda gerçekleştirilen kurumsal reformun ile birlikte mevcut durumu ortaya koymayı hedeflemiştir. Bu amaç doğrultusunda Türk spor sisteminin işleyişine dair mevcut ve eski yapıya hâkim olduğu varsayılan üst düzey yöneticiler ile yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen bulgular ile alan yazında yer alan bilgiler birlikte değerlendirilmiş ve bu bölümde aktarılmıştır.

“Teşkilat Yapılanmaları” teması altında alınan yanıtlara göre katılımcılar değişimlerin ihtiyaçlara yönelik olduğunu, K14: “..sürece bakıldığında anlaşılan veya anlaşılması gereken konu şu; spor teşkilatı ihtiyaca göre şekil değiştirmiş.” ifadesi ile gelişim olgusunu ise K19: “Türkiye’deki spor yapılanmasına baktığımızda da dünyada sporun gelişmesine paralel olarak ülkemiz spor teşkilatının gelişimini gözlemek mümkündür.” şeklinde vurgulamışlardır. Şahin ve İmamoğlu (2011), ilk örgütlenme çalışmalarından bugüne yaşanan değişimlerin sürekli gündeme geldiğini ve zaman içerisinde beliren ihtiyaçların karşılanmasına yönelik olduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde Solmaz ve Yetim (2018) “Yeni Kamu Yönetimi” nin spor yönetimi üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmalarında spor örgütlenmelerine yönelik olarak yapılan düzenleme ve değişikliklerin yönetsel açıdan olumlu sonuçları beraberinde getirdiği sonucuna ulaşmıştır.

“Otorite Değişikliği” teması altında katılımcılar otorite değişikliğine dair görüşlerini bildirirken, bu durumu yoğunlukla olumsuz olarak nitelendirmişlerdir. Buna göre olumsuz görüşler kapsamında bireyler otorite değişikliğinin zaman kaybı ve planlama zorluğuna neden olduğunu K16: “Kurumsal hafızamız yok, arşiv çalışmamız yok. Yapılan bir çalışma geçmişte denenmiş, yeni yapıda tekrar yapılıyor, deniyor vakit kaybına sebep oluyor.”, K9: “..fakat her defasında yeniden bir ekip oluşması, bürokrasinin kendi içinde çatışması, yeni gelen otoritenin adaptasyonu ve yönetim anlayışına dair farklılıkların, hem zaman kaybı hem de istikrar açısından bir olumsuzluk olarak yansıdığını düşünüyorum.” gibi ifadeler ile vurgulamışlardır. Güçlü ve Şehitoğlu (2013), değişim kavramının yenilik, reform, ilerleme ve benzeri kavramların yerine de kullanıldığını belirtmektedir. Bu noktada katılımcıların da “Değişim” olgusuna yönelik olarak paralel bir düşünce tarzı benimsediği yorumu yapılabilir.

“Sistem İşleyişi” teması altında Türk spor teşkilatının gelişimini müstakil genel müdürlük ve bakanlık kapsamında değerlendiren katılımcıların bazıları müstakil genel müdürlüğün daha progresif, hızlı ve aktif süreçlere sahip olduğunu K1: “Türk spor teşkilatının gelişim evrelerine bakıldığında müstakil bir genel müdürlük daha başarılı, daha aktif, daha progresif olmuştur.”, K3: “Bakanlık olmadan önce işleyişi daha hızlı ve pratikti. Neticeye daha hızlı gidiliyordu. Bunu yaşadık bizzat şahit olduk.” gibi ifadeler ile aktarmışlardır. Bakanlık kapsamında gerçekleştirilen faaliyetlerin ise sistem işleyişine, personele, uzun vadeli planlar yapmaya, kalıcı olmaya ve istikrara, bütçe ve personele olumlu etkileri olacağını K3: “..bu noktada ülkemizde Bakanlık olmasının sistemin işleyişine daha olumlu katkı sağlayacağını düşünüyorum.”, K2: “..aslında Bakanlık olmanın katkıları bütçe anlamında, personel anlamında daha katkılı olacaktır.” gibi ifadeler ile aktarmışlardır. Katılımcıların müstakil genel müdürlüğü daha progresif, hızlı ve aktif olarak nitelendirmelerinin temelini bürokratik süreçlerin meydana getirdiği işlem hızındaki yavaşlamalar ve ihtiyaçların daha nitelikli bir şekilde tespit edilmesine olanak sağlaması gibi durumlardan kaynaklandığı yorumu yapılabilmektedir. Bu konu geniş bir bakış açısı ile değerlendirildiğinde bakanlık yönetiminin merkez, müstakil genel müdürlüğün ise merkeze nazaran daha çok yerinden yönetim ilkesi esasına dayanması sebebiyle, yönetimde merkezîyet ve âdemimerkezîyet (yerinden yönetim) ilkeleri kapsamında değerlendirilmesi gerekmektedir. Sunay (2017), âdemi merkezîyetçi yönetimin, teşkilat amaçlarının gerçekleştirilmesinde



sürat, isabet, maliyet düşüklüğü, kaynakların verimli bir şekilde kullanılması, kararlara katılım fırsatı, ihtiyaçların daha yakından ve gerçekçi şekilde tespit edilmesi gibi büyük faydalar sağlayabileceğini belirtmektedir. Âdemi merkeziyetçi yönetimin sakıncalarını ise denetleme-koordinasyon güçlüğü, mali problemler ve personel sıkıntısı olarak belirtilmektedir (Sunay, 2017). Günümüzde Gençlik ve Spor Bakanlığı sporun yaygınlaştırılması ve spor altyapısının güçlendirilmesi hedefi kapsamında gerek tesisleşme gerekse de gerçekleştirilen çok çeşitli proje ve faaliyetler ile oldukça aktif ve yoğun bir çalışma süreci içerisinde (GSB,2018; GSB, 2019a; GSB, 2019b, GSB, 2019c). Bu kapsamda katılımcıların belirttiği üzere nicelik ve nitelik olarak insan kaynağı, daha güçlü ve koordineli işleyen bir sistem ve bunlar ile doğru orantılı olarak yeterli bir bütçeye ihtiyaç duyulmaktadır. Koçel (2018), çağdaş yönetim yaklaşımları ve güncel kavramları etkileyen unsurları; iletişim ve bilişim teknolojisindeki gelişmeler, uluslararası rekabet, globalleşme ve insanın her şeyden önemli bir varlık olarak görülmesi şeklinde aktarmaktadır. Bu düşünceden hareketle insan odaklı spor politikası çerçevesinde tesisleşme, yatırımlar, kamu kurumları, özel sektör, spor kulüpleri ve tüm federasyonlar ile bir birlik içerisinde Türk sporunu daha yukarı taşıma misyonu edinmiş bir yönetim anlayışının bakanlık eli ile yürütülmesinin beklentilerin karşılanması adına oldukça önemli olduğu ifade edilebilir.

“Mevcut Spor Yapısı” teması altında katılımcılar mevcut yapıya ilişkin olumlu görüşleri kapsamında sporun içinden gelen bireylerin şu anda yönetici kademesinde bulunmasını bir avantaj olarak gördüklerini “K15: “Mevcut yapıyı ele aldığımızda spordan gelen kişiler yer alması çok büyük bir avantajdır.” ifadeleri ile mevcut yapının en doğru sistemlerden biri olduğunu ise “K3: “Spor sistemine ilişkin mevcut yapı ve hiyerarşik yapılanma ülkemizin içerisinde bulunduğu coğrafya ve nüfus koşulları içerisinde spor sisteminin gelişimi adına yürütülebilecek en doğru sistemlerden biri.” gibi ifadeler ile vurgulamışlardır. Bu durumlara ek olarak katılımcılar mevcut sistemin bakanlık aracılığı ile yürütülmesinin hem işleyişi olumlu etkileyeceği hem de temsiliyet gücünü arttıracaklarını ifade ederken bu durumların bir fırsat olarak olumlu nitelikler taşıdığını ifade etmişlerdir. Yenel ve İmamoğlu (1998), yetki karmaşasına yönelik, yetki devrinin Türk Spor Örgütünün hangi yönetim kademesinde uygulanması gerektiğine dair gerçekleştirdikleri araştırmada Türk spor örgütünde görev alan yöneticilerin merkeziyetçi yönetim anlayışı kapsamında yetkinin yine merkez örgütün kontrolünde olmasını istedikleri



sonucuna ulaşmışlardır. Türkiye’de sporun bizzat sporun içinden gelen ve spor eğitimi almış kişilerce yönetilmesi geçmişten günümüze kadar geçen süreçte önerilen önemli durumlardan biri durumundadır (Özer ve Çolakoğlu, 2017; Sunay, 2019a). Bununla birlikte mevcut spor yapısı en doğru sistemlerden biri olarak aktarılmış ve bunun bir fırsat olduğu ifade edilmiştir. Solmaz ve Yetim (2018), yeni kamu yönetimi anlayışı bağlamında Türk spor yapılanmasındaki değişimlerin kamu hizmetleri kapsamında spor yönetimini de etkilediğini vurgulamaktadır.

“Mevzuat Sorunları” teması altında katılımcıların yalnızca bir bölümü mevzuattan kaynaklı sorunlar olduğu yönünde görüş bildirirken, bu sorunlardan birinin uyumsuzluk ile ilgili olduğunu, “K4: Daha da önemli olarak kulüp şirketlerinin ticari yasalara, borsa kurallarına pek de uyum göstermemesi sıralanabilir.” ifadeleri ile bir diğer sorunun ise mevzuatın hantal bir yapıya sahip olması olduğunu “K14: “Mevzuattan kaynaklanan sorunların olduğunu da düşünüyorum. Hantal yapı çözülmesi gereken konuları karşılayamıyor. Önümüze gelen birçok sıkıntı var aşamıyoruz.” ifadeleri ile vurgulamışlardır. Mevzuatta yer alan ödül yönetmeliğinin ve olimpizm felsefesinin benimsenmemesinin de birer sorun olduğu görüşünde olan katılımcılar yoğunlukla (n=5) en büyük sorunun mevzuatın eski olması görüşünü belirtmişlerdir. Özer ve Çolakoğlu (2017), örneklem grubunu farklı kamu kuruluşlarında, federasyonlarda ve spor kulüplerinde görevli 227 spor yöneticisinin oluşturduğu araştırmada mevcut spor mevzuatının sporun çağdaş düzeye erişebilmesi ve yaygınlaşması için gerekli ihtiyaçları karşılayamadığı sonucuna ulaşmıştır. Çolakoğlu ve Solmaz (2017) ise benzer bir yaklaşımla yasa ve yönetmeliklerin federasyonlarda bazı problemlere neden olduğu ve alanında uzman hukukçuların ve spor hukuku alanında uzman akademisyenlerin görüşlerinin alınması gerektiğini belirtmiştir. Bu noktada çalışmada elde edilen verilerin benzer nitelikli araştırma sonuçları ile paralellik gösterdiği ifade edilebilir. Daha önce tartışılan temalar altında belirtildiği üzere Gençlik ve Spor Bakanlığı özellikle son dönemlerde insan odaklı spor politikası çerçevesinde tesisleşme, yatırımlar, kamu kurumları, özel sektör, spor kulüpleri ve tüm federasyonlar ile bir birlik içerisinde Türk sporunu daha yukarı taşıma amacı ile hareket eden bir yönetim anlayışı benimsemiştir. Bu kapsamda 14 Aralık 2019 tarihinde Resmi Gazete ’de yayınlanarak yürürlüğe giren “Antrenör Eğitimi Yönetmeliği” ve “Sporcu Lisans, Vize ve Transfer Yönetmeliği” ile Gençlik ve Spor Bakanı Dr. Mehmet Muharrem Kasapoğlu’nun ifadesi ile “Türk sporuna



yeni bir soluk kazandırmak” hedeflenmektedir (Antrenör Eğitimi Yönetmeliği, 2019; Sporcu Lisans, Vize ve Transfer Yönetmeliği, 2019). Birçok önemli değişikliği beraberinde getiren yönetmelikler sporcu, federasyon ve spor kulüpleri temelinde yaşanan aksaklıkların ve sorunların en aza indirgenmesine dair nitelikler barındırmaktadır. Tüm bu bilgiler bir arada değerlendirildiğinde çalışmaya ilişkin verilerin elde edildiği dönem itibari ile üzerinde durulması gereken konulardan biri olan mevzuat sorunlarının Gençlik ve Spor Bakanlığı tarafından da ele alındığı görülmektedir.

“Spor İdare Yapısı” teması altında ortaya çıkan kodların çoğunluğunun benzer şekilde “Mevcut Spor Yapısı” teması altında da bulunduğu belirlenmiştir. Bu noktada ilgili kodların genel kapsamda daha önce tartışılması nedeniyle bu bölümde tekrar edilmeyecektir. Katılımcılar spor yönetiminde merkezîyetçilik yerine spor kulüplerinin ve sivil toplum kuruluşlarının etkili olduğu bir yapı olmasına ilişkin olumsuzlukları yetki ve sorumluluk paylaşımının sınırlı olması ve bunun gelecekte yönetim adına bir tehlike olduğunu “K1: “..birçok ülkede olduğu gibi, ülkemizde de merkezîyetçi, tekçi yapı mutlaka yeterli yetki ve sorumluluğu paydaşları ile paylaşmalıdır.”;K4: “..merkezi yönetim anlayışının terk edilerek daha bölgesel yönetim biçimlerine dönüşmesi dikkatle, özenle tartışılmalıdır. Bu anlayış ülkemizin geleceği için başka alanları da kapsayan tehlikeli açılımlara neden olabilir.” ifadeleri ile vurgulamışlardır. Benzer şekilde merkezi bir otoritenin şart-ihyaç olduğu görüşünde olan katılımcılar, STK’ların etkili olduğu bir yapının maddi olumsuzlukları içerebileceğine dikkat çekmiştir. STK’ların etkili olduğu bir yapıya ilişkin olumlu görüşler kapsamında ise böyle bir yapılanmanın kulüplerin temsil gücünü arttıracığı, iş yükünü hafifleteceği ve böyle bir yapının hedeflenen yapı olduğu görüşü aktarılmıştır. En genel hali ile STK’lar aile, devlet, piyasa gibi kurumların dışında kalan ve ilgili oluşumlardan bağımsız olarak çalışan, herhangi bir kar amacı gütmeksizin gönüllülük esasına dayalı olarak kültürel, politik, çevresel, sportif vb. amaçlar doğrultusunda çalışan ve toplanan bağışlarla işlenen kuruluşlar şeklinde tanımlanmaktadır (Çakır, 2017). Spor kulüplerinin sivil toplum örgütü (STÖ) olarak toplumsal işlevi üzerinde duran Devocioğlu ve Çoban (2005), spor kulüplerinin birer STÖ olarak toplumun kültürel, ekonomik ve sosyal gelişimine önemli katkılar sağlayabileceğini ve Türkiye’de spor kulüplerinin istenilen düzeye gelmesi, sporun geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması için kurumsal kültürlerin ve yönetimlerin STÖ olarak yapılandırılması ve işlevsellik kazandırılması

gerektiğini ifade etmişlerdir. Aynı doğrultuda Sunay (2019b) da Türkiye’de sporun istenen hedeflere ulaşması açısından kamu yönetimi, spor federasyonları ve sivil toplum örgütleri işbirliği işe idari, mali ve hukuki yönden demokratik ve özerk bir yönetime ihtiyaç duyulduğunu ve bu kapsamda spor hizmetlerinin gönüllülük esasına bağlı olarak sivil toplum örgütlerine, merkezi idareden bağımsız spor federasyonlarına ve onları oluşturan kulüplere devredilmesi gerektiğini ifade etmiştir. STK’lar dünyanın birçok gelişmiş ülkesinde en temel ekonomik ve sosyal güçlerden biri konumundadır. Bu nedenle gerek yerel gerek ulusal gerekse de uluslararası düzeyde ele alınan politikaların tamamında STK’lar göz önünde bulundurulmaktadır (Özdemir vd., 2009). Bunlara ek olarak Yağmurlu (2019), kamu diplomasisi kapsamında bir kültürel diplomasi uygulaması olarak spor diplomasisini incelediği araştırmasında sivil toplum kuruluşlarının spor diplomasisi, dolayısıyla aynı zamanda kamu diplomasisi alanında da oldukça önemli bir yeri olduğunu vurgulamıştır. Tüm bu bilgiler dâhilinde Türk spor yönetiminde STK’ların etkili olduğu bir yapıya yönelik oldukça olumlu bir bakış açısı olduğu ve gerekli düzenlemelerin bu yönde yapılmasının Türk sporunun gelişimi açısından önemli potansiyeller taşıdığı yorumu yapılabilir.

“Siyaset Etkisi” teması altında katılımcıların tamamına yakını spor federasyonlarının ve spor kulüplerinin yönetim organlarının seçimlerinde siyasetin etkisi olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir. Buna göre katılımcılar siyasetin mutlak bir belirleyici olduğunu “K2: “Her seçimde olduğu gibi Siyaset mutlaka sporda da var. Yöneticiler yönetim organlarında mutlaka siyasetin içinden ve bürokrasiden birilerini almak durumunda oluyor.” “K3: Kesinlikle etkisi olduğunu düşünüyorum. Ülkemizde maalesef yapılan her iş içerisine siyaset bir şekilde nüfus ediyor...” gibi ifadeler ile aktarmışlardır. Buna ek olarak siyasetin belirleyici bir unsur olarak merkezde yer aldığı ve başarısızlık nedenlerinden biri olabileceğini aktarmışlardır. Siyaset etkisine ilişkin tartışmanın “Yapısal değişim” teması altında da gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda tekrara düşmemek için ilgili tartışma bu durum gözetilerek gerçekleştirilmiştir. Spor ve siyaset arasındaki ilişki ve bu ilişkinin etkileri geçmişten günümüze değin sürekli olarak tartışma konusu olmuştur. İnce (2016), spor ile siyaset ilişkisi üzerine gerçekleştirdiği araştırma sonucunda spor olgusunun siyasi iktidarlara geniş bir hareket alanı sağladığını aktarmıştır. Buna ek olarak spor olaylarında elde edilen başarıların gerek ulusal gerekse de uluslararası platformda sağlayacağı olumlu imaj ve kazançların da

İktidarların yönetim biçimlerini güçlendireceği ve uzun ömürlü olmalarına olanak sağlayacağı düşüncesi ile kontrol altında tutulmak istendiği belirtilmiştir (İnce, 2016). Benzer şekilde Karataş (2014) da siyasetin futbol ile yakın ilişki içerisinde olmasının tek nedeninin futbol destek vermek olmadığını, siyasetin ve siyasilere futbolun sahip olduğu etki ve önemi bir araç olarak kullanmaları olduğunu ifade etmiştir. Tüm bu bilgiler kapsamında spor ve siyaset ilişkisinin geçmişten bugüne olduğu gibi gelecekte de var olacağı yorumu yapılabilir. Buna göre önemli olanın siyaset ve spor ilişkisinin belli sınırlar içerisinde ve sporun geleceğine katkı sağlayacak şekilde yürütülmesidir.

“Uluslararası Başarı” teması altında katılımcılar uluslararası alanda sporda daha başarılı olamama sebeplerini yoğunlukla, spor eğitiminin temellerinin okullarda verilmemesi, yönetici ve eğiticilerin niteliklerinin istenilen düzeyde olmaması ve spora ilişkin süreçlerin bilimsellikten uzak olarak yürütülmesi olarak aktarmışlardır. Buna göre katılımcılar spor eğitiminin temelini okullarda verilmemesi şu ifadelerle aktarırken “K1: Tüm dünyada spor okuldan başlayıp, kulüpleşmeye daha sonra Milli takımlara doğru evrilirken, Ülkemizde spor sadece kulüplerden başlamaktadır. Okula sporu sokamayan milletlerin uzun vadeli sportif gelişimleri söz konusu olmamıştır.”, yönetici ve eğitici niteliklerinin istenilen düzeyde olmaması ve spora ilişkin süreçlerin bilimsellikten uzak olarak yürütüldüğüne dair görüşlerini şu şekilde aktarmışlardır; K5: “..gerekli donanım ve bilgiye sahip yöneticiler olmadığı gibi hiçbir antrenörün veya sporcunun da böyle bir gündemi yok.”, “K19: “..spor teşkilatı başta olmak üzere federasyonlarımız ve kulüplerimizdeki yönetici profili bugünkü başarı ya da başarısızlığımızın ana sebebidir.”, “K8: “K13: “Sporda uluslararası alanda daha başarılı olamamamızın nedeni, bugüne kadar oluşturulmuş bilime dayalı bir sistem olmayışıdır.” Zeigler (1995), nitelikli spor yöneticilerinin iyi planlanmış, organize edilmiş ve etkin bir mesleki eğitimi tamamlamış olmaları gerektiğini ifade etmektedir. Sunay (2017), ise nitelikli bir spor yöneticisinde bulunması gereken özellikleri genel kültür, spor alan bilgisi ve spor yöneticiliği meslek bilgisi başlıkları altında aktarmıştır. Bununa birlikte teknolojiye hızlı gelişimlerin tüm kademedeki eğitim sistemleri ve toplumdaki gereksinimleri değiştirdiği, bu doğrultuda yönetici ve eğiticilerin gerekli eğitimi almaları ve bu değişimlere uyum sağlayacak nitelikler kazanmaları gerektiği ifade edilmektedir (Sunay vd., 2002). Tüm sözü edilen bu eğitimlerin ve değişimlerin ise bilimsel bir çerçevede aktarılması ve kazandırılması ilgili sürecin

hedeflerine ulaşması açısından oldukça önemli bir konumdadır (Gürsel, 2018). Yüce ve Sunay (2019), sporun her yaş grubuna uygulanabilmesi, başarılı sporcular yetiştirebilmek, sağlıklı ve zinde bir toplum oluşturabilmek ve başarıyla yönetilen spor yapılanmalarına sahip olabilmek için spor bilimleri alanında nitelikli eğitim alacak ve topluma aktaracak bireylere ihtiyaç duyulduğunu belirtmiştir. Ayrıca bu durumun ancak verilecek yüksek eğitim kalitesi ile mümkün olabileceğinin altını çizmişlerdir.

“Bakanlık Katkısı” teması altında katılımcılara “Sporun kitlelere yaygınlaşmasında yeni kurulan Bakanlık teşkilatının katkısı olduğunu düşünüyor musunuz? Neden?” ifadesi yöneltilmiş ve gerek yöneltilen ifade yapısı gerekse de alınan yanıtlar doğrultusunda olumlu ve olumsuz alt kodları oluşturulmuştur. Buna göre “Olumsuz” alt kodunda (n=5), “Olumlu” alt kodunda ise (n=9) olmak üzere 14 farklı kod belirlenmiştir. “Olumlu” alt kodu içerisinde oluşturulan referans sayısı toplam (n=10) iken, “Olumsuz” alt kodunda (n=7) olarak saptanmıştır. Katılımcılar sporun kitlelere yayılması konusunda bakanlık teşkilatının katkılarını yönelik bildirdikleri olumsuz görüşleri kapsamında sporun kitlelere yayılmasının henüz uygulamada istenilen düzeye gelmediğini, sürecin tamamlanmadığını ve yetersiz kaldığını ifade etmişlerdir. Olumlu olarak ise Gençlik ve Spor Bakanlığı’nın yönlendirici olduğunu, tesisleşmeye olumlu katkılar sağladığını, gerçekleştirilen projeler, gençlik hizmetleri vb. faaliyetler sayesinde hem spor kültürüne hem de sporun gelişimine önemli katkılar sunulduğunu ifade etmişlerdir. Gençlik ve Spor Bakanlığı son dönemlerde gerçekleştirdiği çok çeşitli proje ve faaliyetler (tesisleşme, mevzuat, eğitim, yatırım, spor politikaları, insan kaynakları) kapsamında Türkiye’deki sporun istenilen düzeye gelebilmesi adına yoğun bir çaba içerisinde (GSB,2018; GSB, 2019a; GSB, 2019b, GSB, 2019c). Bu noktada katılımcıların olumlu görüşlerinin Gençlik ve Spor Bakanlığı’nın gerçekleştirdiği ya da gerçekleştirmeyi hedeflediği konular ile benzerlik taşıdığı ifade edilebilir.

“Tesisleşme” teması altında katılımcılara “Tesisleşmeyi ve tesislerin kullanımını yeterli buluyor musunuz? Neden?” ifadesi yöneltilmiş ve gerek yöneltilen ifade yapısı gerekse de alınan yanıtlar doğrultusunda “Yeterli” ve “Yetersiz” alt kodları oluşturulmuştur. Buna göre “Yetersiz” alt kodunda (n=4), “Yeterli” alt kodunda ise (n=2) olmak üzere 6 farklı kod belirlenmiştir. “Yetersiz” alt kodu içerisinde oluşturulan referans sayısı toplam (n=11) iken, “Yeterli” alt

kodunda (n=7) olarak saptanmıştır. Katılımcılar yetersiz görüşleri kapsamında tesis sayısının nicelik olarak yeterli olmasına rağmen verimsiz olduğunu; K8: “..bahsettiğim gibi Türkiye’deki hali hazır tesis sayısı alt yapı için yeterli düzeydedir. Ancak tesisler ne yazık ki verimli kullanılmıyor.” ,“K14: “..ihtiyaca göre tesis yapılmamış. Bir plan program çerçevesinde yapılmamış tesis fazlalığı var. Büyük kulüplerin tesisleri var. Bu tesislerin bakım masrafı da çok fazla, yazıktır, israftır. Bakanlığın içindeki spor tesisi kullanılmıyor.” ifadeleri ile vurgularken, bu tesislerdeki teknik eleman yetersizliğini, erişebilirlik sorunlarını ve amaca uygun kullanılmama gibi durumları şu şekilde aktarmışlardır; “K2: “Kış sporları, Salon Sporları, Su Sporları olarak değerlendirecek olursak; her ilimizde havuz var ama yeterli teknik eleman ve spor yöneticisi yok.”, “Tesislerin kullanımında gerekli kalifiye teknik eleman olamayışı..”, “K1: “..ayrıca spor tesislerinin erişebilirliği, bölge insanlarına hitap edilebilirliği, uygunluğu ve tek amaçlı spor tesisleri olarak yapılması bir diğer sorunları oluşturmaktadır..”

“Yeterli” kodu altında ortaya çıkan kodlarda ise katılımcılar tesisleşmenin sporun gelişimine katkı sağladığını “K7: “..sportif alanda kazanılan başarılar ve tesisleşme yatırımlarındaki artış Türkiye’de sporun gelişmesine önemli katkılar sağlamıştır.” ifadesi ve benzeri ifadeler ile aktarırken, aynı doğrultuda bu tesislerin çok amaçlı kullanımının da sporun gelişimine katkı sağladığını şu şekilde vurgulamışlardır; K2: “Stadyumların yapımında artık sadece futbol oynanan değil tribün altlarında yapılan salonlar ile mücadele sporlarına yönelik kullanım arttığını görüyoruz.”

Sporda tesisleşme, geçmişten günümüze gerçekleştirilen tüm kalkınma planlarında üzerinde durulan önemli konulardan biri olarak yerini almıştır. Son olarak 2019 yılında gerçekleştirilen “On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023)”, “Nitelikli İnsan, Güçlü Toplum” amaç ve ilkeleri spor başlığı, politika ve tedbirler kapsamında tesisleşmeye ilişkin şu ifadeler yer almıştır:

- “646.1. Halkın spora olan ilgisini artıracak proje ve kampanyalar geliştirilecek, spor tesislerine erişim imkânları iyileştirilecektir.”
- “648. Coğrafi konum, iklim ve demografik yapıyı dikkate alan ulusal düzeyde spor tesislerinin yapımı ve etkin kullanılması sağlanacaktır.”
- “648.2. Eğitim kurumları ile kamuya ait spor tesislerinin Gençlik ve Spor

Bakanlığı koordinasyonunda ortak kullanıma ve vatandaşların erişimine açılması sağlanacaktır.”

Bununla birlikte sporu tabana yayma amacıyla Türkiye'nin dört bir yanında her Türk vatandaşının spor tesislerine kolaylıkla ulaşabilmesi ve spor yapabilmesi imkânı sunabilmek için son 6 yıl içerisinde 81 ilde 2 binden fazla mahalle tipi spor sahası inşa edilmiş ve hizmete sunulmuştur. Bu sayının yakın tarihte 2 bin 650' ye ulaşması beklenmektedir (GSB, 2019a).

Türkiye son 10 yıllık dönemde (2010-2020) birçok ulusal ve uluslararası prestijli organizasyona ev sahipliği yapmış, bununla birlikte Olimpiyat oyunları gibi organizasyonlarda ev sahibi olabilmek için de aday olarak ciddi bir rekabet içerisine girmiştir. Uluslararası organizasyonlara ev sahipliği adaylık süreçleri önemli alt yapı çalışmalarını ve spor tesisleşmeye yönelik sosyal, ekonomik ve çevresel çok çeşitli faaliyetlerin bütünü içermektedir (Poynter ve Viehoff, 2016; Solberg ve Ulvnes, 2017; de Nooij ve van den Berg, 2018; Park vd., 2019).

“Yönetmel Sorunlar” teması altında katılımcılara “Yönetmel kaynaklı sorunların olduğunu düşünüyor musunuz? Neden?” ifadesi yöneltmiş ve alınan yanıtlar doğrultusunda toplam (n=6) kod oluşturulmuştur. Oluşturulan kodların referans sayısı ise (n=10) olarak belirlenmiştir. Katılımcıların tamamına yakını yönetmel kaynaklı sorunlar olduğunu belirtirken bu sorunların eksik yapılanma ve yönetmel altyapılardan, yönetmelcilere ilişkin niteliklerden, iletişim eksikliğinden ve liyakat esasının benimsenmemesinden kaynaklandığını ifade etmişlerdir. Katılımcıların en yoğun olarak (n=3) liyakat esasına vurgu yaptıkları belirlenmiştir. “Yönetmel Sorunlar” teması kapsamında ortaya çıkan başlıkların tamamına yakını “Otorite Değişikliği”, “Mevcut Spor Yapısı”, “Uluslararası Başarı”, “Mevcut Spor Yapısı” gibi temalarda tartışılmıştır. Bu nedenle ilgili tema altında tekrar edilmemesi uygun görülmüştür.

“Spor Politikası” teması altında katılımcılara “Spor politikalarında değişikliğe ihtiyaç var mıdır? Neden?” ifadesi yöneltmiş ve alınan yanıtlar doğrultusunda toplam (n=13) kod oluşturulmuştur. Oluşturulan kodların referans sayısı ise (n=20) olarak belirlenmiştir. Katılımcılar spor politikalarında meydana gelen uygulama farklılıklarını ve eksikliklerini “K1: “..her ne kadar Anayasasında spora yer veren ender ülkelerden birisi olsa ta, ülkemizde uygulanan yazılı ve uygulamalar spor



politikaları her zamana bir birleri ile çatışır konumunu korumuştur. Çünkü her gelen üst yönetici kanun ve mevzuatlardan ziyade uygulamayı değiştirmiş ya da değiştirmeye çalışmıştır.” “K3: “Spor politikalarında değişiklikten ziyade teori ve uygulama arasındaki farkın kapatılmasının gerekli olduğunu düşünüyorum. Dolayısıyla spor politikalarında değişikliğe gerek yoktur. Uygulamadaki eksiklikler giderilmelidir.” “K18: “Spor politikalarında bir sorun yok. Daha çok uygulama kısmında aksaklıklar olduğunu düşünüyorum. Uygulama kısmının daha ayakları yere basar bir şekilde olması gerekir.” ifadeleri ile vurgulamıştır. Ulusal Gençlik ve Spor Politikası Belgesi’nde (2013) Türkiye’de sporun gelişmesine önemli katkılar sağlandığı, bununla birlikte halkın daha bilinçli bir spor kültürüne sahip olması, düzenli spor yapma alışkanlığı kazanması ve spordaki tesisleşmeye katkı sağlanmasının ancak merkezi yönetim, spor federasyonları, yerel yönetimler, üniversiteler, spor kulüpleri gibi spor yönetiminde etkin tüm kurum ve kuruluşların işbirliği ve koordinasyonu ile oluşturulacak bir spor politikasıyla mümkün olabileceği ifade edilmiştir. Ulusal Gençlik ve Spor Politikası “Spor Yönetimi”, “Spor Kültürü ve Herkes İçin Spor”, “Elit Sporcu Yetiştirmek”, “Spor Hukuku”, “Engelliler ve Spor”, “Sporcu Sağlığı” gibi temel politika alanları üzerine konumlandırılmış ve faaliyete geçirilmiştir. Ne var ki; oldukça kapsamlı bir şekilde hazırlanan ve yürütülmesi planlanan bu politikalarda uygulama aşamasında bazı aksaklıkların yaşandığı görülmektedir (Yahşi, 2015). Balcı ve arkadaşları (2018), Türkiye’nin ulusal gençlik ve spor politikalarını ve sürdürülebilirliğini sosyal boyutuyla inceledikleri araştırma sonucunda; Türkiye’de gençlik ve spor alanlarında yürürlükte olan ulusal politikalarda sosyal boyuta yönelik politika hedeflerinin daha çok soyut açıklamalarla betimlenmiş olduğu sonucuna varmış ve bu hedeflerin uygulamaya yönelik olarak daha somut olmasının toplumsal kalkınmanın desteklenmesi adına önemli olduğunun altını çizmişlerdir. Benzer şekilde Sivrikaya ve Demir (2019), Türkiye’de 2001 yılı ve sonrasında uygulanan spor ekonomisi politikalarına yönelik çalışmaları neticesinde; Türkiye’deki spor politikalarının yeterli olmadığını, tam anlamı ile uygulanmadığını ve bu durumların başarısız olma nedenleri arasında yer aldığını ifade etmiştir.

“Üniversite Katkısı” teması altında katılımcılara “Üniversitelerin spora ve antrenör eğitimine katkısını yeterli buluyor musunuz? Neden?” ifadesi yöneltilmiş ve gerek yöneltilen ifade yapısı gerekse de alınan yanıtlar doğrultusunda “Yeterli” ve “Yetersiz” alt kodları oluşturulmuştur. Buna göre “Yetersiz” alt kodunda (n=9),



“Yeterli” alt kodunda ise (n=2) olmak üzere 11 farklı kod belirlenmiştir. “Yetersiz” alt kodu içerisinde oluşturulan referans sayısı toplam (n=19) iken, “Yeterli” alt kodunda (n=6) olarak saptanmıştır. Üniversite katkısının yetersiz olduğu görüşünde olan katılımcılar üniversitelerin spora katkı sağlayacak donanım ve tesislere sahip olmadığını, üniversitelerin sürece katılma konusunda samimi bir yaklaşımda olmadığını, yalnızca antrenör belgesi ve seminer düzenlemenin nitelik açısından bir fark yaratmadığını ifade etmişlerdir. Bunlara ek olarak üniversitelerin gerekli talebi görmemesi ve görüşlerine başvurulmaması şu şekilde ifade edilmiştir: “K3: “Sporda kalkınma tüm kurum ve paydaşların ortak hedefleri gerçekleştirmek üzere bir noktada toplanması ile mümkündür. Bu noktada üniversitelerin spor ile ilgili faaliyetlerde önemli bir paydaş olarak görülerek görüşüne başvurulması gereken en temel kurumlar olduğunu düşünüyorum. Ne var ki; mevcut yapılanma içerisinde üniversiteler bu beklentiyi karşılayacak derecede söz sahibi olamamaktadır.”; “K7: “...ancak teşkilatın üniversitelerden aldığı fikirleri tozlu raflara kaldırdığı gerçeği göz ardı edilemez.” Üniversite katkısının yeterli olduğu görüşünde olan katılımcılar ise üniversitelerin potansiyel gelişimin en önemli ögesi olduğunu ve üniversiteleri ile gerçekleştirilecek iş birlikleri ile Türkiye’deki sporun hedeflenen düzeye gelebileceği belirtilmiştir. Spor eğitiminin gerek sporculara, gerek eğiticilere, gerekse de geleceğin potansiyel eğiticilerine en nitelikli olarak aktarıldığı kurumlar üniversitelerdir (Sunay, 2002; Devocioğlu vd., 2011; Karakaya ve Karataş, 2017; Yüce vd., 2019). Yüce ve Sunay (2019), sporda kalkınma için spor bilinci, eğitim, politika ve kültürün önemli faktörler olduğunu, geliştirilebilen ve değiştirilebilen en temel unsurların ise eğitim ve politikalar olduğunu ifade etmiştir. Bu kapsamda sporda gelişim ve kalkınma açısından sporda eğitim ve bilimsel çalışmaların da oldukça değerli olduğu belirtilmiştir.

Daha önceki temalar altında belirtildiği üzere Gençlik Spor Bakanlığı da son dönemlerde ilgili girişimlere önem vererek çok çeşitli faaliyetler ile sporun istenilen düzeye getirilebilmesi için çalışmalar yürütmekte ve bu kapsamda üniversiteleri de birer paydaş olarak bu faaliyetlere dâhil etmektedir. Gençlik ve Spor Bakanı Muharrem Kasapoğlu da üniversitelerin önemine ilişkin şu ifadeleri kullanmıştır (GSB, 2019d):

“Bütün toplumlarda geleceğin inşasında oluşturduğu zihinsel birikimle öncülüğü üniversiteler üstlenir. Büyük değişimleri gerçekleştiren hareketlerin

temeline inerseniz, orada üniversitelerin toplumsal hayata kattığı fikir ve değerleri görürsünüz. Bir ülkenin zamanın hızına yenik düşmemesi için üniversitelerinin geleceğe bakan, yarının ihtiyaçlarını değerlendirebilen dinamik bir yapı içinde olması gerekir. Çünkü üniversiteler toplumların gelişimi için lokomotif görevi görür, toplumu yeniliklere hazırlayarak öncülük ederler.”

Bunlarla birlikte son dönemlerde gerçekleştirilen faaliyetlerin de bu düşünce ile aynı doğrultuda olduğu yorumu yapılabilir. Gençlik ve Spor Bakanlığı tarafından gerçekleştirilen ve Türk sporunda büyük eğitim devrimi olarak nitelendirilen çalışma ile 28 vakıf üniversitesi ile tarihi bir anlaşma imzalanmış, uluslararası seviyede başarı kazanan elit sporcuların, vakıf üniversitelerinde tam burslu eğitim görebilmelerine imkân sağlanmıştır (GSB, 2019e). Yine benzer olarak Gençlik ve Spor Bakanlığı, Spor Eğitim Dairesi Başkanlığı Bilim Kurulu üyeleri ile birlikte 13 farklı üniversiteden 4 dekan, 20 profesör, 18 doçent ve doktor öğretim üyelerinin katılımı ile Antrenör Eğitim Müfredatına yönelik çalışmalar gerçekleştirmiştir (GSB, 2019f). Tüm veriler ve bilgiler kapsamında üniversitelerin spora ve antrenör eğitimine katkısının geçmiş dönemlerde istenilen düzeyde olmadığı ancak gerçekleştirilen atılımlar ve yapılanma faaliyetleri ile oldukça önemli katkılar yapıldığı ve gelecekte bu faaliyetlerin daha da artacağı yorumu yapılabilir.

“Spor Altyapısına Sahip Yönetici” teması katılımcılar sporun içinden gelen bireylerin yönetici konumunda olmasının yetkinlik ve tecrübe açısından önemli ve doğru olduğunu; “ K5: “Bu hareketi doğru buluyorum. Örneğin Kenanlar, Hamzalar, Hidayetler kolay yetişmiyor. Bunlar rol model insanlardır,” gibi ifadeler ile vurgularken bu durumun çift taraflı kazanç sağlayacağını, sonuç odaklı anlayışı desteklediğini ve sayısal olarak daha fazla olması gerektiğini belirtmişlerdir. Olumsuz görüşler kapsamında ise daha önce birçok temada ortaya çıkan liyakat konusunda bazı eksikliklerin olduğunu ifade etmişlerdir. “Spor Altyapısına Sahip Yönetici” teması kapsamında ortaya çıkan kodların tamamına yakını “Mevcut Spor Yapısı” teması, “Spor İçinden Gelen Yönetici” kodu ve “Uluslararası Başarı” teması, “Yönetici Niteliği” ve “Eğitici Niteliği” kodları kapsamında detaylı bir şekilde tartışılması nedeni ile bu bölümde tekrar edilmemesi daha uygun görülmüştür.

“Spor Bütçesi” teması altında katılımcıların yoğunluğu spor bütçesinin yeterli olduğunu bildirirken bütçe kullanımının etkin kullanımı üzerine farklı

görüşlerin olduğu görülmektedir. Bütçenin etkisiz kullanıldığı görüşünde olan katılımcılar ilgili bütçenin strateji eksikliği ve denetim eksikliği nedeni ile etkili kullanılmadığını; “K6: “..yatırım bütçeleri yüksek ama spor bütçeleri çok düşük aralarında stratejik bir bağlantı yok..” ifadeleri ile vurgularken bütçenin kullanımında ayrımcılık olması nedeniyle verimsiz kullanıldığını şu ifadeler ile aktarmışlardır: “K1: “Federasyonlar üzerinden, branş faaliyetlerine aktarımında bir takım olumsuzluklar, kayırmalar yaşanmaktadır. Bütçeler başarıya göre değil de Federasyon Başkanının sisteme yakınlığı veya kartvizitinin güçlü olmasına göre tahkim edilmekte, dağıtılmaktadır. Dolayısı ile Federasyon harcamalarında bütçe disiplini dışında hareket edilmesi, Denetimlerin tam manası ile yapılamaması harcama ve faaliyetlerde çeşitli iştah zafiyetlerini de ortaya çıkarmaktadır.” Spora ayrılan bütçenin yeterli olduğunu ve etkili kullanıldığını düşünen katılımcılar bütçe kullanımının spor politikaları kapsamında tesisleşmeye ve harcamada özerk yapılara katkılar sağladığını belirtmişlerdir. Spora ayrılan bütçe miktarları ve dağılımları dönemler içerisinde farklılık gösterse de son dönemlerde ilgili bütçelerde bir artış söz konusudur. Gençlerin yarınlara kültür, sanat, bilim ve sporla ilerleyebilmesi için tüm imkânları seferber etme amacıyla olduklarını belirten Gençlik ve Spor Bakanlığı için 2020 yılı bütçe ödeneği 17 milyar 810 milyon 481 bin TL olarak belirlenmiştir (SBB, 2020 Yılı Merkezi Yönetim Bütçe Kanunu Teklifi ve Bağlı Cetveller). Sivrikaya ve Demir (2019), genel bütçeden spora yeterli kaynak ayrılması ile birlikte sürdürülebilir küresel başarılar elde edilebileceği ve bu kapsamda hem mikro hem de makro bazda ekonomik katma değer sağlanabileceğini belirtmiştir. Bu noktada gerek spor politikaları gerekse de bütçe dağılımı konusunda siyasal ve toplumsal gelişmelerin göz önünde bulundurulması önerilmektedir.

## SONUÇ

Bu araştırma 2018 yılında Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçiş ile birlikte Gençlik ve Spor Bakanlığı’nda gerçekleşen spor sistemine ilişkin düzenlemeler, alınan kararlar ve uygulamaları eleştirel bir yaklaşım ile incelemek ve aynı zamanda Türk spor sisteminde gerçekleştirilen kurumsal reform ile birlikte mevcut durumu ortaya koymak amacı ile gerçekleştirilmiştir. İlgili amaç kapsamında Türk spor sisteminin işleyişine dair mevcut ve eski yapıya hâkim olduğu varsayılan üst düzey yöneticiler ile yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde

edilen bulgular ile alan yazında yer alan bilgiler birlikte değerlendirilmiş ve edilen sonuçlar öz halinde bu bölümde aktarılmıştır.

Araştırma kapsamında Türk spor sistemi işleyişine yönelik 15 farklı tema oluşturulmuş, ilgili temalar altında ise toplam 155 kod belirlenmiştir. Buna göre Türk spor sistemine ilişkin düzenlemeler, alınan kararlar, uygulamalar ile yeniden inşa edilen Türk spor sisteminin dönüşümü “Teşkilat Yapılanmaları”, “Otorite Değişikliği”, “Sistem İşleyişi”, “Mevcut Spor Yapısı”, “Mevzuat Sorunları”, “Spor İdare Yapısı”, “Siyaset Etkisi”, “Uluslararası Başarı”, “Bakanlık Katkısı”, “Tesisleşme”, “Yönetmelik Sorunları”, “Spor Politikası”, “Üniversite Katkısı”, “Spor Altyapısına Sahip Yönetici”, “Spor Bütçesi” temaları kapsamında incelenmiştir.

Araştırma bütününde elde edilen sonuçlar şu şekildedir;

Türk spor sisteminde geçmişten bugüne teşkilat yapılanmalarında meydana gelen değişikliklerin genel olarak bir “arayış” olarak nitelendirildiği belirlenmiştir. Bununla birlikte Türk spor teşkilatının bağlandığı otorite ve yönetimlerin de sürekli değişiminin istikrarsızlık, zaman kaybı, başarısızlık gibi birçok problemi beraberinde getirdiği belirlenmiştir. Sözü edilen bu arayış ve değişimlere daha çok olumsuz bir yaklaşım söz konusu iken, Gençlik ve Spor Bakanlığı sürecinin ardından meydana gelen olumlu değişiklikler, ihtiyaçların belirli düzeyde karşılık bulması ve gerçekleştirilen faaliyetler ile birlikte güncel yapının Türk spor sistemi ve işleyişine yönelik bugüne kadar gerçekleştirilmiş en uygun yapılanmalardan biri olduğu görüşünün hâkim olduğu belirlenmiştir.

Sistemin işleyişi ve mevcut spor yapısı konusunda müstakil genel müdürlük ve bakanlık yapılanmasına yönelik olumlu ve olumsuz görüşler söz konusu iken ulusal ve uluslararası düzeyde ülke sporuna katkı sağlamak, beklentileri karşılamak ve daha yukarı taşımak için Bakanlık yapılanmasının daha kalıcı ve etkili olduğu saptanmıştır.

Mevcut spor yapısı içerisinde ön plana çıkan en önemli konuların yönetici nitelikleri-sporun içerisinde gelen yöneticilerin yapı içerisinde olma gerekliliği ve liyakat ilkesi olduğu belirlenmiştir. Türk sporunun ilerlemesi adına oldukça önemli olduğu saptanan liyakat ilkesinin sadece ilgili mevzuatta kalmaması ve uygulama noktasında da etkin bir hal alması gerektiği belirlenmiştir.

Spor ve siyaset ilişkisinin tüm zamanlarda var olduğu, bu durumun birçok durumda belirleyici rol oynadığı belirlenmiş, önemli olan hususun siyaset ve spor ilişkisinin belirli sınırlar içerisinde sporun geleceğine katkı sağlayacak düzlemde olması gerektiği saptanmıştır.

Sporda uluslararası alanda daha başarılı olunamamasının nedenlerinin yönetici nitelikleri, yetenek seçimindeki aksaklıklar, spor kültürünün tam olarak yaygınlaşamamış olması ve spor eğitiminin gerek okullarda yeteri düzeyde aktarılamaması gerekse de bilimsellikten uzak bir anlayışın belirlenmesi olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte tüm bu aksaklıkların güncel olarak Gençlik ve Spor Bakanlığı tarafından ciddi bir şekilde ele alındığı ve gerekli faaliyetlerin yürütüldüğü belirlenmiştir.

Sporda tesisleşme konusunda gerek stratejik planlar gerek spor politikaları gerekse de kalkınma planlarında sporun gelişimine ve ilgili tedbirlerin alınmasına yer verildiği saptanmış, nitelikli eğitici ve yöneticilerin yetiştirilmesinde ise üniversiteler ve ilgili kuruluşlar ile iş birliği girişimlerinin yapıldığı saptanmıştır. Buna ek olarak mevzuatlarda gerçekleştirilen çalışmaların ve değişikliklerin de önemli katkılar sağlayacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Spora ayrılan bütçe miktarlarının teşkilat yapılanmalarının önceki dönemlerinde yetersiz ve etkisiz olduğu, gelişen süreç ile birlikte yeterli olmasına rağmen etkisiz kullanıldığı, güncel süreçte ise daha etkili kullanıldığı belirlenmiştir. Bu kapsamda spora ayrılan bütçe miktarların dönemlere göre farklılık gösterdiği, ancak son dönemlerde önemli artışlar gösterdiği ve etkili kullanma noktasında gerekli adımlar atıldığı sonucuna varılmıştır. Benzer şekilde üniversitelerin spora ve antrenör eğitimine katkısının geçmiş dönemlerde istenilen düzeyde olmadığı, ancak son dönemlerde gerçekleştirilen faaliyetler ile birlikte bu katkının sağlanmasına yönelik adımların atıldığı ve gelecekte de sürdürüleceği sonucuna ulaşılmıştır.

Tüm bu bilgiler kapsamında Türk sporuna ilişkin yapılanmalarda ve işleyişte önemli olumsuzluklar söz konusu iken Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçiş ile birlikte Gençlik ve Spor Bakanlığı'nda gerçekleşen spor sistemine ilişkin düzenlemeler, alınan kararlar ve uygulamalar ile yeniden inşa edilen Türk spor sisteminde önemli düzeyde ve olumlu yönde dönüşümlere yönelik girişimlerin



gerçekleştiği belirlenmiştir. Bu girişimlerin önemli bir kısmının 2019 yılı itibari ile hayata geçirildiği ve ilgili faaliyetlerin başarılı ile sürdürülmesi halinde Türk sporunun istenilen düzeye gelebileceği sonucuna varılmıştır.

Araştırmaya ilişkin öneriler;

- Türkiye’de spor yönetiminin sorunlarına yönelik tüm paydaşları içeren ayrıntılı çalışmaların yapılmasına devam edilmelidir.

- Hizmet içi gelişimi sürekli aktif tutmak için mevcut personele uluslararası spor teşkilatlarından ve karşılaştırmalı spor yönetim sistemlerini konu alan güncel eğitimler düzenlenmelidir.

- Potansiyel gelişimin en önemli ögesi olan Üniversiteler ile iş birliklerine devam edilmelidir.

- Modern yönetim anlayışı ile Türk spor teşkilatında yer alan yöneticilerin tamamının sporun içinden gelmesi anlayışı bir biri ile ters düşen kavramlar olsa da mevcut yapıda sporun içinden gelen, yapıyı tanıyan ancak ve ancak liyakat sahibi kişilere de yönetici pozisyonlarında yer verilebilir.

- Özellikle sporun içerisinde gelen liyakat sahibi kadın yönetici sayısının artırılması gerekmektedir.

- Spor kültürünün yayılması için mevcut spor tesislerinin daha aktif ve verimli şekilde kullanılması için yeni politikaların hazırlanması mevcut politikaların güncellenmesi gerekmektedir.

- Yöneticiler tarafından örgütün yapısına uygun nitelikte planlar hazırlanmalı ve kurumu daha ileriye taşıyacak şekilde uygulamasına geçilmelidir.

- Spora ayrılan bütçenin daha etkili ve daha verimli bir şekilde kullanılması gerekmektedir.

- Siyaset ve spor ilişkisinin belirli sınırlar içerisinde sporun geleceğine katkı sağlayacak düzlemde olması gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

Babbie, E. R. (2013). *The Practice of Social Research*. Wadsworth Publishing Company.

Balcı, V., Gök, Y. ve Akoğlu, H. E. (2018). Türkiye'nin Ulusal Gençlik ve Spor Politikalarının, Sürdürülebilirliğin Sosyal Boyutuyla İncelenmesi. *Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 9-22.

Çakır, V. O. (2017). *Beylikdüzü'ndeki Sivil Toplum Kuruluşları ve Spor Kulüpleri*. İstanbul: Beylik Düzü Kent Belleği, 1-27.

de Nooij, M. ve van den Berg, M. (2018). The Bidding Paradox: Why Politicians Favor Hosting Mega Sports Events Despite the Bleak Economic Prospects. *Journal of Sport and Social Issues*, 42(1), 68-92.

Devocioğlu, S. Çoban, B. ve Karakaya, Y. E. (2011). Türkiye'de Spor Eğitimi Sektörünün Görünümü. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(3), 627-654.

Donuk, B. (2016). *Spor Yönetim Sanatı*. İstanbul: T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, 16267.

Erkal, M. E., Güven, Ö. ve Ayan, D. (1998). *Sosyolojik Açından Spor*. İstanbul: Der Yayınları.

Erturan-Öğüt, E. E. (2010). *Almanya ve Türkiye'deki Spor Kulüplerin Karşılaştırılmalı Analizi, Türkiye'de Spor Kulüplerinin Yapı ve İşleyişine Yeni Bir Yaklaşım*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Ankara, 47.

GSB (2018). *Gençlik ve Spor Bakanlığı 2018 Faaliyet Raporu* Web: <http://www.gsb.gov.tr/public/edit/files/strateji/faaliyet-raporu-2018-090819.pdf>, Son Erişim Tarihi: 10.12.2019.

GSB (2019a). *Mahalle Tipi Spor Sahalarının Sayısı Hızla Artıyor*, Web: <https://www.gsb.gov.tr/haberdetaylari/1/163399/mahalle-tipi-spor-sahalarinin-sayisi-hizla-artiyor.aspx>, Son Erişim Tarihi:12.12.2019.

GSB (2019b). *Bakan Kasapoğlu: "Bürokratik Karmaşaların Önüne Geçtik"* Web: <https://www.gsb.gov.tr/haberdetaylari/3/181996/bakan-kasapoglu-burokratik-karmasalarin-onune-gectik.aspx>, Son Erişim Tarihi: 25.12.2019.



GSB (2019c). “Spor Kulüpleri ve Federasyonları Çalıştayı Sona Erdi” Web: <https://www.gsb.gov.tr/HaberDetaylari/3/181985/spor-kulupleri-ve-federasyonlari-calistayi-sona-erdi.aspx>, Son Erişim Tarihi:30.01.2020.

GSB (2019d). “Üniversiteler Toplumların Gelişimi İçin Lokomotif Görevi Görür” Web: <https://gsb.gov.tr/HaberDetaylari/3/158802/aaaaaa>, Son Erişim Tarihi:30.12.2019.

GSB (2019e). Milli Sporculara “Tam Burslu Eğitim” Müjdesi Web: <https://www.gsb.gov.tr/HaberDetaylari/3/1/177802/milli-sporculara-tam-burslu-egitim-mujdesi.aspx>, Son Erişim Tarihi:15.01.2020.

GSB (2019f). Antrenör Eğitimi Müfredat Programı Güncelleniyor Web: <https://www.gsb.gov.tr/HaberDetaylari/3/181594/antrenor-egitimi-mufredat-programi-guncelleniyor.aspx>, Son Erişim Tarihi:01.25.2020.

Gupta, R. K. and Awasthy, R. (2015). *Qualitative Research in Management Methods and Experiments*. New Delhi: Sage Publications.

Güçlü, N. ve Şehitoğlu, E. T. (2006). Örgütsel Değişim Yönetimi. Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, (13), 240-254.

Gürsel, M. (2018). *Liderlik Etmenin Temel İlkeleri*. Konya: Eğitim Kitapevi.

Karakaya, Y. E. ve Karataş, B. (2017). The Current State and Needs of Postgraduate Education in Sport Sciences. *Kastamonu Education Journal*, 25(4), 1469-1482.

Karataş, Ö. (2014). Türkiye’de Futbol ve Siyaset İlişkisi. İnönü Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 1(2), 39-47.

Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği (On Yedinci Basım)*. İstanbul: Beta Yayınları.

Kwasniewska, J. and Necka, E. (2004). Perception of the Climate for Creativity in the Workplace: The Role of the Level in the Organization and Gender. *Creativity and Innovation Management*, 13(3), 187-196.

Özdemir, S., Başel, H., ve Şenocak, H. (2009). Sivil Toplum Kuruluşları (STK)’nın Artan Önemi ve Üsküdar’da Faaliyet Gösteren Bazı STK’lar Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 56, 151-234.



Özen, G., Koçak, F., Boran, F., Sunay, H., ve Gedikli, N., (2012). Türk Spor Yönetimindeki Mevcut Sorunlara İlişkin Akademisyenlerin Görüşlerinin Değerlendirilmesi. *Spor metre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, X(4), 107-116.

Özer, U. ve Çolakoğlu, T. (2017). Çağdaş Spor Bilincinin Oluşmasına İlişkin Spor Yöneticilerinin Görüşleri. *Ulusal Spor Bilimleri Dergisi*, 1(2), 1-11.

Park, S. U. Yoon, S., Chung, S., ve Park, J. H. (2019). Is Hosting a Sporting Mega-Event Ever Worth It to the Host City? Impact of Hosting Sporting Mega-Events on Residents' Sense of Community. *South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation*, 41(3), 63-73.

Parrish, R., (2003). *Sports Law and Policy in the European Union*. Manchester: Manchester University Press.

Patching, K. (1999). *Management and Organisation Development Beyond Arrows*. Basingtoke, Macmillan: Boxes and Circles.

Poynter, G. and Viehoff, V. (2016). *Introduction: Cities and Sports Mega-Events*. *Mega-Event Cities: Urban Legacies of Global Sports Events*. London: Routledge.

Resmi Gazete, (2018a). 703 nolu Anayasada Yapılan Değişikliklere Uyum Sağlanması Amacıyla Bazı Kanun Ve Kanun Hükmünde Kararnemelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname. 9 Temmuz 2018, 30473 (3. Mükerrer).

Resmi Gazete, (2018b). 1 nolu Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi. 10 Temmuz 2018, 30474.

Resmi Gazete, (2018c). 4 nolu Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar ile Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi. 15 Temmuz 2018, 30479.

Resmi Gazete, (2019). 27 nolu Bazı Cumhurbaşkanlığı Kararnemelerinde Değişiklik Yapılması Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi. 10 Ocak 2019, 30651.

Sivrikaya, K. ve Demir, A. (2019). Türkiye'de 2001 Yılı ve Sonrasında Uygulanan Spor Ekonomisi Politikalarına Yönelik Bir Değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 10(23), 126-136.



Solberg, H. A. and Ulvnes, A. M. (2017). Major Sports Events: The Reasons for Hosting Them. *European Journal of Sport Studies*, 4, 1-2.

Solmaz, S. ve Yetim, A. A. (2018). Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı Bağlamında Türk Spor Yapılanmasındaki Değişimin Değerlendirilmesi. *Sportmetre*, 16(3), 7-19.

Sunay, H. (2002). Türkiye’de Sporun Yaygınlaştırılması Kapsamında Çağdaş Spor Yöneticilerinin Rolü ve Önemi. 7. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi, Bildiri kitapçığı, Antalya, 263-272.

Sunay, H. (2009). Spor Yönetimi. Gazi Kitabevi.

Sunay, H. (2017). Spor Yönetimi (3. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.

Sunay, H. (2019a). Spor Yönetimi Ders Notları, Türkiye’de Spor Yönetimi (2). Açık Ders Malzemeleri. Web: [https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/10775/mod\\_resource/content/0/%28%29%20T%C3%9CRK%C4%B0YEDE%20SPOR%20Y%C3%96NET%C4%B0M%C4%B0.pdf](https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/10775/mod_resource/content/0/%28%29%20T%C3%9CRK%C4%B0YEDE%20SPOR%20Y%C3%96NET%C4%B0M%C4%B0.pdf)

Şahin, M. Y. ve İmamoğlu, A. F. (2011). Akademisyenlerin ve Milletvekillerinin Spor Siyaset Etkileşimine Yönelik Görüşleri. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 16(2), 25-44.

T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2020 Yılı Merkezi Yönetim Bütçe Kanunu Teklifi ve Bağlı Cetveller. Web:[http://www.sbb.gov.tr/wpcontent/uploads/2019/10/2020\\_Yili\\_Merkezi\\_Yonetim\\_Butce\\_Kanunu\\_Teklifi\\_ve\\_Bagli\\_Cetveller-1.pdf](http://www.sbb.gov.tr/wpcontent/uploads/2019/10/2020_Yili_Merkezi_Yonetim_Butce_Kanunu_Teklifi_ve_Bagli_Cetveller-1.pdf), Son Erişim Tarihi: 20.10.2019.

T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2019). On Birinci Kalkınma Planı 2019-2023 Web: <http://onbirinciplan.gov.tr/>, Son Erişim Tarihi: 20.10.2019.

Turan, M., A. (2018). Türkiye’nin Yeni Yönetim Düzeni: Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi. *Social Sciences Research Journal*, 7(3), 42-91.

Ulusal Gençlik ve Spor Politikası Belgesi. (2013). Resmi Gazete, Ankara: Gençlik ve Spor Bakanlığı Yayını, No:57.

Yağmurlu, A. (2019). Kamu Diplomasisi Bakışından Spor Diplomasisi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 18(4), 1367-1380.

Yahşi, Ü. (2010). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Öğrencilerinin Değer Yönelimleri. Yayımlanmamış Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Spor Yöneticiliği Bölümü, Ankara, 1-4.

Yahşi, Ü. (2015). Türkiye ile Avrupa Birliği Gençlik Politikası Belgelerinin ve Uygulamalarının Karşılaştırılması, Gençlik ve Spor Uzmanlığı Tezi, Gençlik ve Spor Bakanlığı, Ankara, 62-70.

Yenel, İ. F., İmamoğlu, F. (1998). Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Bazı Çalışma Alanlarında Yetkili Olması Gereken Yönetmelik Birimlerinin Yönetim Kademelerince Belirlenmesi. Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 3(4), 65-80.

Yenel, İ. F., & Parasız, Ö. (2019). Türk Spor Yönetimi. A. Azmi Yetim (Ed.). Yönetim ve spor. Ankara: Gazi Kitabevi.

Yetim, A. A. (2019). Türkiye'nin spor politikaları. A. Azmi Yetim (Ed.). Yönetim ve spor. Ankara: Gazi Kitabevi.

Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2013). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yüce, A., ve Sunay, H. (2019). Türkiye ve İngiltere'de Yükseköğretim Düzeyinde Spor Eğitimi Sistemlerinin Karşılaştırılması. Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 17(1), 125-134.

Yüce, A., Balcı, V., ve Katırcı, H. (2019). Evaluation of Sports Education at Higher Education Level in the Scope of Total Quality Management. Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 4(2), 167-180.

Zeigler, E. F. (1995). Competency in Critical Thinking: a Requirement for the "Allied Professional". Quest, 47(2), 196-211.

