

Türkiye’de Spor Kulüplerinin Yapısal ve Finansal Evrimi!: Bir Çıkış Yolu Önerisi Olarak KOBİ’leşme

The Structural And Financial Evolution Of Sports Clubs in Türkiye: A Proposal For A Way Out: Smeisation

Öğr. Gör. Dr. Erdem Kanişlı

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, erdemkanisli@gmail.com, 0000-0002-3019-3670, Türkiye.

Özet

Türkiye’deki spor kulüplerinin yapısal ve finansal “evrimi” ironisini ele alan bu çalışma mevcut hukuki düzenlemelerin kulüpler üzerindeki etkilerini ortaya koymak ve bu sorunlara köklü çözümler önermeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, spor kulüplerinin hukuki yapıları, tüzel kişilik kazanma süreçleri ve spor sektöründeki kâr amacı gütmeyen yaklaşımın kulüpler üzerindeki etkileri tarihsel bir perspektifle ele alınmıştır. Spor kulüplerinin dernek statüsünden çıkarılması ve “Spor Kulübü Tüzel Kişiliği” ile kurumsal bir yapıya geçirilmesinin yönetim, mali süreçler ve şeffaflık açısından olumlu etkileri olsa da bu yapının kulüplerin ticarileşmesi üzerindeki kısıtlayıcı etkilerini tam anlamıyla ortadan kaldırmadığı görülmektedir. Bu nedenle, spor kulüplerinin KOBİ olarak kurulabilmesinin vurgulayan KOBİ’leşme önerisi sunulmuş ve bu yapının kulüplere daha esnek, sürdürülebilir ve yatırım dostu bir altyapı sunabileceği tartışılmıştır. Spor kulüplerinin sürdürülebilirliğini artırarak sporun tabana yayılmasına katkı sağlaması ve mevcut hukuki engellerin aşılmasına yönelik özgün bir çözüm önerisi sunması bakımından önem arz eden çalışma, spor kulüplerinin KOBİ’leşmesi süreci ile ilgili ilk çalışmalardan biri olması ile de literatüre yeni bir bakış açısı kazandırmayı hedeflemiştir. Yapılan düzenlemelere dair bilgiler de göstermiştir ki dernek statüsü ya da benzer yapılardan spor kulüpleri kurtulamamış şirketleşmeler dahi bu yapı devam etmiştir. Çalışmada, spor kulüplerinin mevcut hukuki yapılarının ticarileşme ve ekonomik büyümelerini sınırladığı, bu engelin aşılması için KOBİ statüsüne kavuşturulmalarının sporun ticarileşmesi ve kulüplerin uzun vadeli sürdürülebilirliği için kritik bir adım olacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Spor Kulüpleri, KOBİ’leşme, 7405 Sayılı Kanun.

Abstract

This paper, which examines the paradoxical developments in the structural and financial ‘evolution’ of sports clubs in Türkiye, looks to elucidate the impact of the extant legal regulations on the clubs and to put forth radical solutions to these issues. In this context, the legal structures of sports clubs, the processes of gaining legal personality, and the effects of the non-profit approach in the sports sector on clubs are analysed from a historical perspective. While the transition of sports clubs from an association to an institutional structure, designated as the ‘Sports Club Legal Entity’, has yielded positive outcomes in terms of management, financial processes, and transparency, it has become evident that this structure has not entirely mitigated the constraints imposed on the commercialisation of clubs. Considering the considerations, the SMEisation proposal is put forth, which posits that sports clubs can be established as SMEs. It is argued that this structure can offer a more flexible, sustainable, and investment-friendly infrastructure to clubs. The study makes a significant contribution to the field of sports studies by exploring the potential of the SMEisation process to enhance the sustainability of sports clubs and overcome the existing legal obstacles. It offers a novel perspective on the literature on this topic, as it is one of the first studies to examine the SMEisation of sports clubs. Furthermore, the information on the regulations has shown that sports clubs are unable to divest themselves of their association status or analogous structures, even after incorporation. The study concludes that the extant legal structures of sports clubs constrain their commercialisation and economic growth. Consequently, their transformation into SMEs stands for a pivotal step for the commercialisation of sports and the long-term sustainability of the clubs.

Keywords: Sports Clubs, SMEisation, Law no. 7405.

GİRİŞ

Ülkemizde “spor” sadece profesyonel liglerden, futbol, basketbol ve voleybol gibi birkaç dal ve hatta kulüpten ibaret görülmektedir ve spor ekonomisinin finansal açıdan önemli bir kısmı buralarda sıkışıp kalmış durumdadır. Spor kulüplerine dair bir fikir edinmek adına verilerine en kolay ulaşılabilen branş olan futbola federasyon bazında bakıldığında, Türkiye Futbol Federasyonu’nun (TFF) 2022 yılı mali büyüklüğü 1.008.206.499₺ iken federasyon 552.847.184₺ da “Profesyonel Futbol Geliri” elde etmiştir.¹ Futbola kulüpler bazında bakıldığında, aynı dönem içerisinde, borsada işlem gören ve ülkemizde “Dört Büyükler” olarak da bilinen kulüplerin mali büyüklüklerinin toplamı ise 10.901.000.000₺ civarındadır. Takip eden dönemlerde ise bu tutarlar yaklaşık üç katına çıkmıştır. Spor kulüpleri ve federasyonların geneline bakıldığında ise amatör branşlar başta olmak üzere, tek ya da en büyük gelir kaynağı Gençlik ve Spor Bakanlığı (GSB) tarafından sağlanan destekler ile finanse edilen kurumlar ile karşılaşmaktadır. Bakanlığın 2023 yılı raporuna göre “2023 yılında 14.073 spor kulübüne 386.856.000₺ nakdi yardım yapılmıştır. 2002-2023 yılları arasında toplamda 45.023 kez spor kulüplerine 719.773.465 ₺ nakdi yardım gerçekleştirilmiştir”² bu yardım miktarı önceki yirmi yıllık zaman içerisinde toplam 346.233.065₺ olarak gerçekleşirken yardım sayısı ise 31.033 olmuştur.³ Bu da demektir ki 2023 yılında kulüp başı yardım miktarı 27.500₺ civarında olurken geçmiş yılların ortalaması 11.157₺’dir. Endüstrileşmiş ve bir bütünlük oluşturmuş “futbol” ile diğer branşlar arasındaki farklılığa dair basit birer örnek teşkil eden bu tutarlar çalışmanın esas konusunun da çıkış noktası olarak kabul edilebilir.

Çalışmanın amacı, spor kulüplerinin finansal faaliyetlerini ve hukuki yapılarını etkileyen düzenlemeleri bir zaman çizgisi halinde sunarak sorunlarının yasal düzenlemelere dayalı kaynaklarına dair tespitler ortaya koymaktır. Ortaya koyulacak sorunlara dair çözüm önerileri geliştirmeyi de hedefleyen çalışmanın makro hedefleri arasında ise spor kulüplerinin sorunlarına getirilecek çözüm önerileriyle kulüplerin ticarileşmesine ilişkin tavsiyelerle Türk Spor Sektörü ve özellikle altyapı faaliyetlerinin daha kapsayıcı ve sürdürülebilir hâle getirilmesine katkıda bulunmak yer almaktadır.

Küçük işletmelerin desteklenmesi ve büyümelerini sağlayacak teşviklerde bulunulmasının ekonomiye büyük katkılar sağlayacağı genel kabul görmüş basit bir önerme haline gelmiştir. “Büyük kulüpler” şirketleşerek sektörde bir yer “kaplarken” mevcut durumda kulüplerin iktisadi işletmeler kurabiliyor olsalar da doğrudan “Spor İşletmeleri” kurulamıyor olması ise literatürde çokça üzerinde durulması gereken ve araştırılmaya değer bir konudur. Spor dünyasındaki yukarıda da örnekleri verilen mali adaletsizliğin etkilerini azaltmanın da en temel yolu; kamunun, sporun, futboldan ve dört büyüklerden ibaret olmadığını fark etmesine dayanmaktadır ki “Spor İşletmeleri” “Spor Kulüplerinin KOBİ’leşmesinin” bunu da sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmada, spor kulüplerinin mevcut hukuki yapıları, tarihsel süreç içerisinde nasıl evrildikleri ve bu yapıların kulüpler üzerindeki etkileri analiz edilecektir. Çalışmanın ikinci bölümünde, önceki araştırmalar incelenerek genel bir çerçeve oluşturulacak, ardından Türkiye’deki spor kulüplerinin yapıları ve sorunları ele alınacaktır. Çalışma tarihsel seyri ortaya koyarak mevcut düzenlemeye ilişkin önerilerde bulunacak ilk çalışmalardan olması bakımından önem arz etmektedir.

Önceki Çalışmalar

Spor kulüplerinin hukuki yapıları ile ilgili çalışmalara bakıldığında genelde yasa değişimlerinin, şirketleşmelerin ve bunlara dair sorunların ele alındığı görülmekte ve çalışmaların çoğunda sürdürülebilirliğe bu düzenlemelerin engel olduğuna dair vurgu yapılmaktadır. Yine farklı ülkelerde bulunan düzenlemelerle karşılaştırmalar, ülke ya da lig düzenlemelerinin karşılaştırılması ve derlenmesi konuları da öne çıkmaktadır.

1 TFF, “Türkiye Futbol Federasyonu Mali Tablolari”, Bağımsız Denetim Raporu (Ankara: TFF, 2024), <https://www.tff.org/default.aspx?pageId=461>.

2 Gençlik ve Spor Bakanlığı, “2023 Faaliyet Raporu”, Faaliyet Raporu (Ankara: GSB, 2024).

3 Gençlik ve Spor Bakanlığı, “2022 Faaliyet Raporu”, Faaliyet Raporu (Ankara: GSB, 2023).

Spor kulüplerinin hukuki yapıları ve tarihsel gelişimleri üzerine yapılmış önceki çalışmalardan bazıları aşağıdaki gibidir.

Heinilä (1989) tarafından yapılan çalışmada, Finlandiya'daki spor kulüplerinin birer sosyal organizasyon olarak yapıları ve toplumla etkileşimleri incelenmiştir. Çalışmanın amacı, spor kulüplerinin iç sistemleri ile dış çevre arasındaki etkileşimi değerlendirmektir. Araştırma verileri, 1987 yılında posta yoluyla 835 kulüpten toplanmıştır. Bulgular, spor kulüplerinin ideolojik, politik ve etnik çıkarlar doğrultusunda şekillendiğini ve bu çıkarların kulüplerin işleyişine önemli ölçüde yansıdığını göstermektedir. Sonuç olarak, spor kulüplerinin, gönüllü birer sosyal organizasyon olarak toplumsal değişimlere ve gereksinimlere yanıt verebilmek için dış çevreyle etkileşimlerini artırdığı ve bu süreçte daha bağımlı hâle geldiği sonucuna ulaşılmıştır.⁴

İmamoğlu, Karaoğlu ve Erturan (2007) tarafından yapılan çalışmada, Türkiye'deki spor kulüplerinin yapısal özellikleri ve karşılaştıkları temel sorunlar ele alınmıştır. Çalışmanın amacı, spor kulüplerinin hukuki yapılarının ve bu yapıların kulüpler üzerindeki etkilerini değerlendirmek, kulüplerin karşılaştıkları sorunları belirleyerek çözüm önerileri geliştirmektir. Veri seti, ilgili mevzuatlar, kanunlar, yönetmelikler ve literatür taramasıyla elde edilmiştir. Analiz yöntemi olarak tanımlayıcı ve karşılaştırmalı analizler kullanılmıştır. Bulgular, Türkiye'deki spor kulüplerinin hukuki yapısının ve mevcut mevzuatın kulüplerin faaliyetlerini sınırladığını, mali güçsüzlük ve bürokratik engellerin kulüplerin etkinliğini olumsuz etkilediğini göstermektedir. Çalışmada, spor kulüplerinin yapısal sorunlarının sadece mevzuattan değil, kulüplerin kendi yönetim tercihlerinden de kaynaklandığı vurgulanmış ve spor hukukunun günün şartlarına uygun şekilde yeniden düzenlenmesi gerektiği sonucuna varılmıştır.⁵

Koski (2012) tarafından yapılan çalışmada, Finlandiya'daki spor kulüplerinin toplumsal değişimlerin bir yansıması olarak nasıl evrildiği ve bu değişimlerin spor politikalarını nasıl şekillendirdiği incelenmiştir. Araştırma verileri, 1986, 1996 ve 2006 yıllarında toplanan anketlerden elde edilmiştir ve bu verilerle spor kulüplerindeki değişimlerin toplumsal eğilimlerle nasıl paralellik gösterdiği analiz edilmiştir. Değişkenler arasında spor kulüplerinin yapısı, ideolojileri, üyeleri, yönetim süreçleri ve kaynakları yer almıştır. Bulgular, yaşlanma, toplumsal farklılaşma, şehirleşme, eğitim seviyesinin artışı gibi toplumsal değişimlerin spor kulüplerine de yansıdığını göstermiştir. Ayrıca, gönüllü iş gücü eksikliğinin önemli bir sorun olduğu ve spor kulüplerinin daha profesyonel bir yapıya geçiş sürecinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Finlandiya spor politikasının, kulüplere doğrudan devlet desteği sağlayarak bu değişimlere yanıt verdiği belirtilmiştir.⁶

MacLean (2013) tarafından yapılan çalışmada, spor kulüplerinin tarih yazımı konusundaki boşluklar ve neden spor kulüplerinin tarihsel bağlamda yeterince ele alınmadığı incelenmiştir. Çalışma, spor kulüplerinin modern sporun temel kurumsal birimi olmasına rağmen bu alanda kapsamlı bir araştırma yapılmamasının sebeplerini araştırmayı amaçlamaktadır. Analizde, spor kulüplerinin tarihsel bağlamda sosyal ve politik öneme sahip olduğu ve sivil toplumun temel unsurlarından biri olduğu vurgulanmıştır. Makalede, spor tarihçiliğindeki bu eksikliğin giderilmesi ve spor kulüplerinin daha geniş bir sosyal tarih çerçevesinde değerlendirilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır.⁷

Proni ve Zaia (2014) tarafından yapılan çalışmada, Brezilya futbol kulüplerinin mali durumu incelenmiştir. Araştırmanın amacı, 1990'lardan itibaren başlayan kurumsal yönetime geçiş sürecinde Brezilya futbol kulüplerinin mali performansını değerlendirmektir. Veriler, kulüplerin mali tablolarından elde edilmiştir

4 Kalevi Heinilä, "The Sports Club as a Social Organization in Finland", *International Review for the Sociology of Sport* 24, S.3, Eylül 1989, s.225-48, <https://DOI.org/10.1177/101269028902400304>.

5 Ahmet Faik İmamoğlu, Ercan Karaoğlu, ve Esin Esra Erturan, "Türkiye'de Spor Kulüplerinin Yapısal Nitelikleri Ve Temel Problemleri", *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi* 12, S.3, Temmuz 2007, s.35-61, <https://dergipark.org.tr/pub/gbesbd/issue/28038/306673>.

6 Pasi Koski, "Finnish Sports Club as a Mirror of Society", *International Journal of Sport Policy and Politics* 4, S.2 Temmuz 2012, s.257-75, <https://DOI.org/10.1080/19406940.2012.656852>.

7 Malcolm MacLean, "A Gap but Not an Absence: Clubs and Sports Historiography", *The International Journal of the History of Sport* 30, S.14, Ağustos 2013, s.1687-98, <https://DOI.org/10.1080/09523367.2013.831346>.

ve kulüplerin gelirleri, giderleri ve borçları gibi finansal göstergeler kullanılmıştır. Analiz yöntemi olarak tanımlayıcı analiz kullanılmıştır. Bulgular, Brezilya futbol kulüplerinin mali yapılarının hala istikrarsız olduğunu ve gelir kaynaklarının büyük ölçüde oyuncu transferlerine dayandığını göstermektedir. São Paulo FC, başarılı mali yönetimiyle öne çıkan bir kulüp olarak incelenirken, Flamengo, kötü yönetimi nedeniyle ekonomik olarak zor durumda olan bir örnek olarak sunulmuştur. Çalışma, kulüplerin mali sürdürülebilirliklerini artırmaları için modernleşme sürecinin ve finansal yönetim reformlarının gerekliliğini vurgulamaktadır.⁸

Yarar (2014) tarafından yapılan bu çalışmada, Osmanlı'dan Cumhuriyet'e geçiş süreci ve Erken Cumhuriyet döneminde Türkiye'de modern sporun kuruluşu incelenmiştir. Çalışmanın amacı, Osmanlı İmparatorluğu'nun son dönemlerinden itibaren modern sporun toplumsal ve siyasal anlamını analiz etmektir. Veriler, tarihsel belgeler ve literatür taramasından elde edilmiştir. Çalışmada modernleşme sürecinde sporun, ulus-devletin toplumsal bir alanı haline nasıl geldiği ve beden disiplin altına alınarak ulusal kimlik inşasında nasıl kullanıldığı ele alınmıştır. Bulgular, sporun özellikle Cumhuriyet'in ilk yıllarında sağlıklı, disiplinli ve vatansever bireyler yetiştirme aracı olarak görüldüğünü ve kadınların modernleşmenin göstergeleri olarak spora katılımının önemsendiğini göstermektedir. Çalışma, modern sporun, ulusal birliği ve devletin bekasını sembolize eden bir alan olarak konumlandırıldığını vurgulamıştır.⁹

Thomas (2014) tarafından yapılan bu çalışmada, Avrupa'nın "büyük beş" ligindeki futbol kulüplerinin gelir yapıları ve varlıklarını çeşitlendirme ve etkin bir şekilde paraya çevirme süreçleri incelenmiştir. Çalışmanın amacı, kulüplerin gelirlerini çeşitlendirme stratejilerini ve bu stratejilerin performans riski üzerindeki etkilerini değerlendirmektir. Veri seti, 12 futbol kulübüne ait mali raporlardan elde edilmiştir ve analizler tanımlayıcı ve karşılaştırmalı olarak yapılmıştır. Değişkenler arasında maç günü gelirleri, yayın/medya gelirleri ve ticari gelirler yer almaktadır. Analiz, gelir çeşitliliği ve dengesizliği üzerine iki yeni metrik geliştirmiştir ve sosyal medya etkisi gibi unsurların gelir üzerindeki etkilerini değerlendirmiştir. Bulgular, futbol kulüplerinin gelir dengesinin giderek daha fazla dengeye yaklaştığını, ancak yayın gelirlerine aşırı bağımlılığın kulüplerin performans risklerini artırdığını göstermektedir. Çalışma, kulüplerin mali sürdürülebilirliklerini artırmak için gelirlerini daha etkin bir şekilde çeşitlendirmeleri gerektiği sonucuna varmıştır.¹⁰

Dever ve İslam (2015) tarafından yapılan çalışmada, Türk kültüründe spor algısının tarihsel süreçte nasıl geliştiği incelenmiştir. Çalışmanın amacı, Türk uygarlıklarında tarih boyunca öne çıkan bedensel faaliyetleri değerlendirmek ve Türk spor tarihine katkı sunmaktır. Veriler, tarihsel kaynaklardan ve eski Türk uygarlıklarına ait bulgulardan derlenmiştir. Değişkenler arasında okçuluk, binicilik, güreş, avcılık gibi geleneksel sporlar yer almaktadır. Bulgular, bedensel faaliyetlerin Türk toplumunda kültürel ve askeri anlamda önemli bir yer tuttuğunu, özellikle okçuluk ve binicilikte uzmanlaşarak savaş alanlarında büyük başarılar elde edildiğini göstermektedir. Çalışmanın sonucunda, sporun Türk kültüründen soyutlanmasının mümkün olmadığı ve spor-kültür birlikteliğinin Türk toplumunun temel unsurlarından biri olduğu ifade edilmiştir.¹¹

Karabulut ve Açıık (2016) tarafından yapılan bu çalışmada, Türkiye'de amatör spor kulüplerinin kuruluşu, kuruluş maliyetleri ve vergilendirilmesi ele alınmıştır. Çalışmanın amacı, yeni kurulacak bir amatör spor kulübünün bünyesinde oluşturulacak futbol Takımının kuruluş maliyetlerini ve bu kulüplerin ilgili mevzuata

8 Marcelo Weishaupt Proni ve Felipe Henrique Zaia, "Financial Condition of Brazilian Soccer Clubs: An Overview", *Soccer & Society* 15, S.1, Ocak 2014, s.108-22, <https://DOI.org/10.1080/14660970.2013.854572>.

9 Betül Yarar, "Osmanlı'dan Cumhuriyete Geçiş Süreci Ve Erken Cumhuriyet Dönemi Türkiye'sinde Modern Sporun Kuruluşu", *Hacettepe Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları (HÜTAD)* 21, S.21, Aralık 2014, s.301-17, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/turkiyat/issue/16666/1439427>.

10 Clive Thomas, "Football Club Revenue: Diversification & Asset Monetization Efficiency" (Final Project, Cruyff Institute, 2015), https://www.academia.edu/17857922/Football_Club_Revenue_Diversification_and_Asset_Monetization_Efficiency.

11 Ayhan Dever ve Ahmet İslam, "Tarihsel Süreç İçerisinde Türk Kültüründe Spor Algısı", *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi* 4, S.5, Aralık 2015, s.46-61, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/mjss/issue/40500/485185>.

göre mali yükümlülüklerini değerlendirmektedir. Veriler, Türkiye Futbol Federasyonu'nun 2015-2016 sezonu amatör futbol liglerinde uygulanacak esaslar kitapçığından alınmıştır. Araştırmada, Dernekler Kanunu'na tabi olan spor kulüplerinin mali sorumlulukları incelenmiş; bu kulüplerin Kurumlar Vergisi, Gelir Vergisi ve Katma Değer Vergisi ile ilgili muafiyet ve yükümlülükleri ele alınmıştır. Bulgular, spor kulüplerinin dernek statüsünde kurulmasının vergi muafiyeti sağladığını ancak iktisadi işletme niteliğindeki faaliyetlerin bu muafiyetin dışında tutulduğunu göstermektedir. Ayrıca, amatör kulüplerin yüksek lisans ücretleri ve gelir vergisi kesintileri gibi mali yükümlülükler nedeniyle zorluklar yaşadığı belirtilmiştir. Çalışma, amatör spor kulüplerine devlet desteği sağlanması gerektiği sonucuna varmıştır.¹²

Kurtipek (2019) tarafından yapılan çalışmada, spor kulüplerine üye bireylerin spor kulübü kavramına ilişkin algıları metaforlar aracılığıyla incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini Ankara'daki farklı spor branşlarında faaliyet gösteren 98 spor kulübü üyesi oluşturmaktadır. Nitel araştırma yöntemi olarak olgu bilim deseni kullanılmış ve veriler yarı yapılandırılmış metafor formuyla toplanmıştır. Verilerin analizinde içerik analizi yöntemi uygulanmış ve katılımcılar arasındaki güvenilirlik katsayısı %94 olarak hesaplanmıştır. Araştırma sonucunda spor kulübü kavramına yönelik toplam 39 farklı metafor geliştirilmiş ve bu metaforlar “çeşitlilik”, “eğitim”, “sağlık”, “toplumsal bütünleşme”, “sporun çekirdek örgütü” ve “sosyalleşme” olmak üzere altı kategoriye ayrılmıştır. Çalışma, spor kulüplerinin katılımcılar tarafından çeşitlilik, eğitim ve toplumsal bütünleşme gibi unsurlarla ilişkilendirildiğini ve sporun çekirdek örgütü olarak değerlendirildiğini ortaya koymuştur.¹³

Sunay ve Kaya (2019) tarafından yapılan çalışmada, Türkiye, İtalya, Fransa ve İspanya'daki spor kulüplerinin yapısal özellikleri, mevzuatları ve işleyişleri karşılaştırılmıştır. Araştırmanın amacı, dört ülkede spor kulüplerinin hukuki ve yapısal düzeyde benzer ve farklı yönlerini incelemektir. Veriler, basılı kaynaklar ve web sayfalarından elde edilmiştir. Analiz yöntemi olarak belgesel tarama ve karşılaştırmalı yatay yaklaşım kullanılmıştır. Bulgular, her dört ülkede de spor kulüplerinin farklı yasal mevzuatlarla desteklendiğini göstermektedir. Türkiye'de spor kulüpleri dernekler kanununa göre kâr amacı gütmeyen kuruluşlar olarak tanımlanırken, profesyonel futbol kulüpleri ise şirket olarak düzenlenmektedir. İtalya, Fransa ve İspanya'da ise spor kulüplerinin yapı ve işleyişinde çeşitli farklılıklar bulunmaktadır. Sonuç olarak, Türkiye'deki spor kulüplerinin, Avrupa ülkelerindeki başarılı örnekler ışığında yeniden yapılandırılması gerektiği vurgulanmıştır.¹⁴

Demirsatan (2023) tarafından yapılan çalışmada, sportif ardılıktan doğan hukuki sorumluluk incelenmiştir. Çalışmanın amacı, bir spor kulübünün sona ermesinin ardından başka bir tüzel kişilik altında faaliyet gösteren spor kulüplerinin, önceki kulübün borçlarından sorumlu olup olmadığını değerlendirmektir. Çalışmada, FIFA ve Spor Tahkim Mahkemesi (CAS) kararlarıyla geliştirilen sportif ardıllık kavramı ele alınmış ve bu kavramın Türk hukukundaki yeri tartışılmıştır. Sportif ardıllığın oluşması için, sonraki kulübün, önceki kulübün devamı olduğu yönünde kamu nezdinde bir izlenim uyandırması gerektiği belirtilmiştir. Türk hukukunda bu kavramın doğrudan uygulanabilir olmadığı, ancak tüzel kişilik perdesinin aralanması ve dürüstlük kuralının ihlali gibi durumlarda benzer sorumluluklara gidilebileceği vurgulanmıştır. Çalışmanın sonucunda, sportif ardıllığın, özellikle futbol kulüpleri bağlamında uluslararası hukuki uygulamalarda borç sorumluluğunu genişleten bir araç olduğu sonucuna varılmıştır.¹⁵

12 Recep Karabulut ve Mahmut Açık, “Amatör Spor Kulüplerinin Kuruluşu, Kuruluş Maliyeti ve Vergilendirilmesi: Bir Amatör Futbol Takımı Kuruluş Örneği”, *Akademik Yaklaşımlar Dergisi* 7, S.1, Mayıs 2016, s.270-83, <https://dergipark.org.tr/pub/ayd/issue/27225/286575>.

13 Serkan Kurtipek, “Spor Kulüplerine Üye Bireylerin Spor Kulübü Kavramına İlişkin Algılarının Belirlenmesi: Bir Metafor Analizi Çalışması”, *Ankara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi* 17, S.1, Mart 2019, 135-145, <https://DOI.org/10.33689/spormetre.474481>.

14 Hakan Sunay ve Bayram Kaya, “Türkiye İtalya Fransa Ve İspanya Spor Sistemlerinin Spor Kulübü Yapılanması Düzeyinde Karşılaştırılması”, *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi* 17, S.2, 2019, s.75-91, <https://DOI.org/10.33689/spormetre.521302>.

15 Barış Demirsatan, “Sportif Ardılıktan Doğan Hukuki Sorumluluk”, *İstanbul Medeniyet Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi* 8, S.2, Eylül 2023, s.695-722, <https://DOI.org/10.58733/imhfd.1358015>.

Turgut, Şahin ve Mete (2023) tarafından yapılan çalışmada, Türkiye'deki spor kulüplerinin yapısının geçmişten günümüze incelenmesi ve yeni yasaya göre değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırma literatür taramasına dayanmaktadır ve spor kulüplerinin yönetimi, ilgili kanunlar, yönetmelikler, kalkınma planları ve spor şuralarından toplanan verilerle değerlendirilmiştir. Çalışmada, spor kulüplerinin tarihsel gelişimi, yapısal özellikleri, görevleri, yasal dayanakları ve teşvikleri ele alınmıştır. Bulgular, Türkiye'de spor kulüplerinin tarih boyunca dernek statüsünde faaliyet gösterdiğini ve 22 Nisan 2022'de yürürlüğe giren "Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu" ile Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı tüzel kişilik kazandıklarını göstermektedir. Bu kanunla spor kulüplerinin daha kurumsal bir yapıya kavuşarak yönetim ve denetim süreçlerinde iyileşme sağlandığı belirtilmiştir. Çalışma, spor kulüplerinin gelişiminin ve yönetiminin yeni yasa ile daha sistematik hâle geldiğini vurgulamaktadır.¹⁶

Vatandaş ve Vatandaş (2023) tarafından yapılan çalışmada, Osmanlı'dan Erken Cumhuriyet Dönemi'ne kadar Türkiye'de sporun biyopolitik süreçler içerisindeki yeri ve sporun siyasi amaçlarla nasıl kullanıldığı incelenmiştir. Çalışma, dönemin resmî belgeleri, dergi ve gazetelerdeki makalelerden elde edilen verilerle gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, biyopolitikaların, toplumun demografik yapısını düzenleme ve genç nüfusu bedensel olarak güçlü kılma amacı taşıdığı vurgulanmıştır. Özellikle Cumhuriyetin ilk yıllarında, ulusal kimlik ve devletin bekası için sporun merkezi bir rol oynadığını göstermektedir.¹⁷

Erkin (2024) tarafından yapılan çalışmada, 7405 sayılı Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu'nun Türk sporuna getirdiği sistem ve düzenlemeler ele alınmıştır. Çalışmanın amacı, yeni kanunun spor kulüpleri ve federasyonları üzerindeki etkilerini değerlendirmektir. Veriler, kanunun getirdiği düzenlemeler ve ilgili diğer yasal düzenlemelerden elde edilmiştir. Analiz yöntemi olarak belgesel tarama kullanılmıştır. Bulgular, kanunun spor kulüpleri ve federasyonlarının mali sorunlarına çözüm getirmek, kurumsal yapıyı yeniden düzenlemek ve sporun idari, hukuki ve cezai süreçlerini yapılandırmak amacı taşıdığını göstermektedir. Çalışma, spor kulüplerinin dernek statüsünden çıkarılıp daha profesyonel bir yapıya geçiş sürecini ve bu süreçteki yasal zorlukları tartışarak çeşitli öneriler sunmaktadır.¹⁸

Spor, Kulüpleri ve Teşkilatları

Spor, kelime anlamı olarak "bedeni veya zihni geliştirmek amacıyla kişisel veya toplu olarak gerçekleştirilen, bazı kurallara göre uygulanan hareketlerin tümü" şeklinde tanımlanmaktadır.¹⁹ Daha teknik olarak ise spor kavramı "bir başkasıyla mücadele veya belirlenen bir hedefe ulaşma amacıyla, belirli kurallar içerisinde gerçekleştirilen, bireysel ya da kolektif şekillerde yapılabilen, yapana ve izleyene keyif veren fiziksel ve zihinsel faaliyetlerin bütünü" olarak tanımlanmıştır.²⁰ Spor, sadece bir faaliyet olarak görülmesinin yanında birçok farklı alanda değişik anlamlar da taşımaktadır. Spor ile uğraşmak kişisel temelde sağlık göstergesi, takım çalışmasına yatkınlığın temsili, kitle organizasyonlarını düzenleyebilme ve bu organizasyonlara dâhil olabilme becerisi, kendini kontrol ve kendine saygının temeli, emir komuta zinciri içerisinde çalışabilmenin ve bir uzmanlığa yatkın olmanın emareleri gibi anlamlar barındırmaktadır. Makro çerçeveden bakıldığında ise toplumsal mutluluk kaynağı, ülke gündemini kolaylıkla değiştirebilen bir konu, uluslararası ilişkilerde bir ölçüt, ülkelerin karakteristik özelliklerinden biri, gelişmişlik göstergesi gibi birçok farklı şekilde anlamlandırılmaktadır.

16 Fatih Turgut, Aziz Enes ŞAHİN, ve Yusuf Metehan METE, "Analyzing The Structure Of Sports Clubs In Türkiye And Evaluation According To The New Law", *International Journal of Eurasian Education and Culture*, 2023, <https://DOI.org/10.35826/ijoecc.729>.

17 Saniye Vatandaş ve Celalettin Vatandaş, "Osmanlı'dan Erken Cumhuriyet Dönemi'ne Biyopolitika ve Sporun Siyaseti" 19, S.39, Kasım 2023, s.1437-69, https://ctad.hacettepe.edu.tr/19_39/14.pdf.

18 Eren Erkin, "7405 Sayılı Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu'nun Getirdiği Sistem Hakkında Bazı Düşünceler", *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi* 28, S.2, Nisan 2024, s.241-88, <https://DOI.org/10.34246/ahbvuhfd.1338895>.

19 TDK, "Spor", içinde *Güncel Türkçe Sözlük*, 2024, <https://sozluk.gov.tr/?ara=spor>.

20 Hasan Tanrıverdi, "Spor Ahlakı ve Şiddet", *The Journal of Academic Social Science Studies* Volume 5 Issue 8, 2012, 1076, https://DOI.org/10.9761/jasss_361.

Çoğu insan bir spor dalı ile uğraşmakta, kendi imkânları dahilinde spor yapmakta ya da kendisi “sporcu” olarak yer almasa bile mutlaka bir kulübe gönül vermesi ile “tarafdar” ya da “izleyici” olarak, sosyal medyanın yayılması ile “hedef kitle” olarak lisanslı ürünlere artan ilgi ile “müşteri” olarak şirketleşme ve halka arzın önünün açılmasının ardından da “ortak” olarak sektörün içerisine farklı roller ile dâhil olmaktadır. Sektöre dahil oldukları her noktada ise spor kulüpleri yer almaktadır.

Spor kulüpleri “özellikle gençlerin değişik spor etkinliklerinde bulunmaları amacıyla ilgili devlet kurumuna kayıt ve tescilini yaptırmış kuruluş”²¹ olarak tanımlansalar da spor ekonomisinin, ana konularını oluşturmalarının yanında aynı zamanda marka ve isim hakkı kaynağı, tedarikçisi ve tüketicisidirler. “Karşılıklı fayda sağlayan bir sosyal organizasyon” olarak da tanımlanan spor kulüpleri ideoloji, üyelik, program, kaynaklar ve yönetim gibi temel unsurlara da sahiptir.²² Kulüplerin kapsam olarak tasnifi tek bir spor dalına odaklananlar ve birden fazla spor dalında faaliyet gösterenler şeklindedir.²³ Spor kulüpleri, modern sporun temel kurumsal birimleridir ve sadece spor faaliyetlerinin yürütülmesinde değil, aynı zamanda sosyal toplulukların ve toplum kimliklerinin oluşturulmasında da önemli bir rol oynamaktadırlar.²⁴ Bu bağlamda, Türkiye’de spor kulüplerinin kurulması ve sürdürülebilir olması, sporun topluma yayılması bakımından büyük önem arz etmektedir. Kulüplerin güçlü bir yasal zeminde faaliyet göstermesi hem sportif başarıların artırılması hem de sporun tabana yayılması adına önemli bir adım olarak değerlendirilmektedir. Spor kulüplerinin yasal statüye kavuşmaları, aynı zamanda sporcuların ve diğer paydaşların haklarının korunması ve kulüplerin daha etkin bir şekilde yönetilmesi için gerekli altyapıyı sağlamaktadır.²⁵

Spor kulüpleri, sportif alanın temel yapı taşları olarak kabul edilen en küçük örgütlerdir ve ekonomik, sosyal, hukuki güçleri oranında spor dünyasına katkı sunmaktadırlar. Spor kulüplerinin sahip olduğu ekonomik, idari ve teknik güç; sportif başarıları, spor ahlakı ve disipliniyle birlikte, aynı zamanda ülkenin genel sportif başarısını ve gücünü yansıtmaktadır.²⁶

1800’lü yılların başında “jimnastiğin babası” olarak da kabul edilen Friedrich Ludwig Jahn²⁷ tarafından Berlin’de kurulan jimnastik kulübü günümüzdeki anlamda spor kulüplerinin ilki olarak kabul edilirken geçen zamana rağmen yapısal olarak kulüplerin çok da değişime uğramadığı görülmektedir. Türklerde ise spor, eski uygarlıklardan bu yana savaş eğitiminin bir parçası olarak görülmüş ve bu amaçla organize edilmiştir.²⁸ Güreş, avcılık, okçuluk, binicilik, kılıç kullanma, ağırlık kaldırma ve cirit gibi dallarda talim şeklinde; saray eğitimi içerisinde, askeri birimlerde ve halk eğitimi veren tekkelerde icra edilmektedir²⁹ ve daha çok askeri hazırlık ile fiziki gelişimi destekleyen bir etkinlik halindedir. Spor kulüplerine 1358 yılında Bursa’da kurulan aynı zamanda ilk “spor tekkesi” olan güreş tekkesi temel kabul edilebilse de vakıf anlayışıyla kurulan ve devlet desteğiyle işletilen spor tekkeleri³⁰, yapısal ve kurumsal özellikleri dikkate alındığında, modern spor kulüplerinden farklıdır. Daha çok günümüzde GSB’na bağlı olarak faaliyet gösteren Sporcu Eğitim Merkezleri’ne benzemektedirler.

21 TDK, “Spor Kulübü”, içinde *Güncel Türkçe Sözlük* (TDK), Erişim Tarihi:14 Ekim 2024, <https://sozluk.gov.tr/?ara=spor%20kul%C3%BCb%C3%BC>.

22 Koski, “Finnish Sports Club as a Mirror of Society”.

23 Matthew J. Robinson, *Sport Club Management*, Champaign, Human Kinetics, 2010.

24 MacLean, “A Gap but Not an Absence”.

25 Ali Dursun Aydın, Murat Turgut, ve Rıdvan Bayırlı, “Spor Kulüplerinin Halka Açılmasının Türkiye’de Uygulanan Modeller Açısından İncelenmesi”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, S.1, 2007, s.59-70.

26 İmamoğlu, Karaoğlu, Ve Erturan, “Türkiye’de Spor Kulüplerinin Yapısal Nitelikleri Ve Temel Problemleri”.*Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*,ISSN2717-9966,3Gazi BESBD”,35.”Türkiye’de Spor Kulüplerinin Yapısal Nitelikleri ve Temel Problemleri, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gbesbd/issue/28038/306673>

27 Â. Kaimakamis, P. Kirialanis, ve E. Albanidis, “Gymnastics And The Ideological Movement Of Friedrich Ludwig Jahn.”, *Studies in Physical Culture & Tourism* 15, S.1, Haziran 2008, s.43-47, <https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=917b3b0b-6671-3254-9c44-dc08408b6f2b>.

28 Dever ve İslam, “Tarihsel Süreç İçerisinde Türk Kültüründe Spor Algısı”.

29 Erhan Alpaslan ve Hilal Kocaoğlu, “Erken Cumhuriyet Döneminde Gaziantep ve Maraş’ta Düzenlenen Spor Faaliyetlerinin Yerel Basına Yansımaları”, *Çukurova Araştırmaları Dergisi*, S.16, 2022, s.164-88, <https://DOI.org/10.29228/cukar.58215>.

30 Osman İMAMOĞLU vd., “Osmanlı İmparatorluğunda Spor Tekkeleri ve Kulüpleşme.”, *Journal of International Social Research* 11, S.58 2018, s.907-912.

Tanzimatın ilanından sonra spor temelli derslerin müfredata eklenmesi ile başlayan değişimler³¹ 1885 sonrasında İngilizler tarafından önce İzmir’de, ardından İstanbul’da futbol oynanmaya başlanması ile hızlanmıştır. Bu dönemde futbolun, özellikle yabancı uyruklu bireyler arasında ilgi gördüğü ve bu ilginin bazı grupların kulüpler olarak örgütlenmesine yol açtığı gözlemlenmektedir.³² İlk olarak 1889’da kurulan Black Stockings, ardından 1894’te Bornova, 1896’da Moda, 1903’te Beşiktaş Basiret Osmanlı Jimnastik Kulübü, 1904’te Elips ve Imogene ve 1905’te Galatasaray Terbiye-i Bedeniye Kulübü’nün kuruluşuyla³³ sonrasında liglere ve federasyonlara dönüşecek futbol kulüpleri yoluyla kulüp yapısı gelişmeye başlamıştır. Meşrutiyet’in ilanı sonrasında yürürlüğe giren Cemiyetler Kanunu’nun vatandaşlara belirli kurallar çerçevesinde topluluk kurma hakkı tanınması ile spor kulüplerine “önceden izin gerektirmeyen özel hukuk tüzel kişiliği” kazandırılmıştır.³⁴

Cumhuriyet döneminde, dünya milletlerinin spor alanında gerçekleştirdikleri çağdaş atılımlar, Türkiye’de ilk kez kapsamlı ve bilinçli bir şekilde, milletin ve devletin desteğiyle ele alınmıştır. Bu süreç, sporun toplumun her kesiminde yaygınlaştırılması ve devletin desteğiyle planlı bir çalışma programı oluşturularak uygulanmasıyla mümkün olmuştur.³⁵ Cumhuriyet’in ilanıyla birlikte, spor faaliyetleri daha organize ve etkin bir yapıya kavuşturulurken toplumun genelinde benimsenen bir olgu haline getirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla Türk Sporunu disipline etmek temel amacıyla 1922 yılında 16 spor kulübünün bir araya gelmesiyle Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (TİCİ) kurulmuştur. TİCİ ülkenin ilk “çok sporlu spor örgütü” olma özelliğini de taşımaktadır. 1936 yılında yapılan kongrede alınan karar ve teşkilat nizamnamesinin kuruluş amaçlarını yerine getirmeye yetmediği gerekçesiyle önce Türk Spor Kurumu’na sonrasında devlet katılımının daha da artırılması ile 1938 yılında Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğüne (BTGM) dönüştürülmüştür. Bu dönüşümde kurumların yönetim ve bütçe yapıları değişirken amaçları ise genişletilerek korunmuştur. Yönetim, kulüpler ve sivil yöneticilerden kamu idaresine alınırken; bütçe, belediyeler ile il özel idareleri üzerinden kulüplere aktarılırken BTGM üzerinden kullanılır hâle getirilmiştir.³⁶

Takip eden süreçte Türk sporu, 3530 sayılı yasa ile Başbakanlığa bağlı bir devlet kuruluşu haline gelmiştir. 1942 yılında kuruluş yasası değiştirilerek Millî Eğitim Bakanlığına bağlanmış, 1960 yılında tekrar Başbakanlığa devredilmiştir. Spor işleri, 1969 yılında Gençlik ve Spor Bakanlığı’nın oluşturulmasıyla ilk kez bakanlık düzeyinde ele alınmıştır. 1982 Anayasası’nda spor ve sporcular anayasal güvence altına alınmıştır. BTGM, 1983 yılında Millî Eğitim ve Gençlik ve Spor Bakanlığına dahil edilmiş ve 1986 yılında Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü olarak yeniden adlandırılmıştır. 1989 yılında Başbakanlık Devlet Bakanlığına bağlanmış ve adı Spor Genel Müdürlüğü olmuştur. Bu süreçte spor federasyonlarının özleştirilmesi çalışmaları kapsamında 1993 yılında “federasyon başkanlarının seçimle iş başına gelmesi” sağlanmıştır. 2011 yılında Gençlik ve Spor Bakanlığı kurulmuş ve teşkilat yapısında değişiklik yapılmıştır. 2018 yılında ise “Spor Genel Müdürlüğü” adı “Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü” (SHGM) olarak değiştirilmiştir.

Spor teşkilatlanması içerisinde TİCİ ile söz sahibi olan kulüplerin, TSK döneminde söz hakkı, temsilciler ve oy hakkı ile devam etmiştir. BTGM döneminde ise Spor Kulüpleri, Dernekler yasası ile federe olma hakkına sahip olsalar da 3530 sayılı Beden Terbiyesi Kanunu ile federasyon başkanlarının “Genel

31 Adem Bayazit ve Emre Boz, “Osmanlı Devleti ve Türkiye Cumhuriyeti Dönemi Yenileşme Hareketlerinin Türk Spor Kültürüne Etkileri ‘Tanzimattan Cumhuriyete Spor’”, *Uluslararası Kültürel ve Sosyal Araştırmalar Dergisi* 3, Special Issue 2, Aralık 2017, s.211-28, <https://dergipark.org.tr/en/pub/intjcss/issue/33182/369375>.

32 Güner Ekenci ve M. Zahit Serarşlan, “Gelişim Aşamaları Bakımından Türk Spor Teşkilatı ve Değerlendirmesi”, *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi* 2, S.3, Temmuz 1997, s.72-81, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gbesbd/issue/27953/303578>.

33 Y. Tayga, *Türk Spor Tarihine Genel Bakış*, Yayın / T.C. Başbakanlık Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (T.C. Başbakanlık Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, 1990), <https://books.google.com.tr/books?id=VPZaHAAACAAJ>.

34 Sebahattin Devicioğlu, “Türkiye’de Futbolun Kurumlaşması”, *Gazi Üniversitesi İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, S.26, 2008, s.373-96.

35 Erol Evcin, “Atatürk’ün Spora ve Sporculara Bakışı”, *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Tarih Bölümü Tarih Araştırmaları Dergisi* 33, sy 55 (2014): 303-78, https://DOI.org/10.1501/Tarar_0000000573.

36 Nadir Yurtoğlu, “Atatürk Dönemi’nde Türkiye’de Spor Politikası (1922-1938)”, *Sporla Finansal, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar* (Ankara: Nobel Akademik, 2020).

Müdürlerin önerisiyle ve Başbakan tarafından atanmalarının gerçekleştirileceğine” hükmedilmesiyle spor teşkilatlanması içerisindeki söz haklarını ve seçme seçilme haklarını kaybetmişlerdir. Bu süreç, kapsadığı dönemin büyüklüğü de göz önüne alındığında federasyonlar ve spor kulüpleri bakımından Türk Sporuna adına “kayıp bir dönem” şeklinde değerlendirilmektedir.³⁷ Ayrıca bu süre içerisinde dernek veya benzeri bir yapıdan da kurtulmasına izin verilmeyen spor kulüpleri sivil toplum kuruluşu olmaktan öteye gidememiştir.

Türk spor kulüpleri, cumhuriyet döneminde gerçek kimliğine kavuşmuştur. TİCİ ile Türk sporunun ilk örgütlenmesi gerçekleşirken cumhuriyetin ilk yirmi yılı boyunca, spor kulüplerinde amatörlük anlayışı hâkimdir; sporcular kendi malzemelerini kendileri karşılayıp kulüplerine aidat ödemekte ve tüm çabalarını fedakâr idarecilerle birlikte sürdürmekteydiler. 1940’lı yıllarda kulüpler sporcularına iş bulma gibi sınırlı destekler sağlarken, dönemin sonunda Türk sporunda gizli profesyonellik yayılmaya başlamıştır. Bu süreçte, maddi desteği bulunan kişiler sporcuların kulüp değiştirmesine olanak sağlamış ve sporculara masraf karşılığı ödemeler yapılmaya başlanmıştır. 1952 yılında Türk futbolunun profesyonelliği resmen kabul edilerek, amatör spor kulüplerine profesyonel futbol Takımı kurma hakkı tanınmıştır. 1980’lere gelindiğinde, bu profesyonellik anlayışı futboldan diğer branşlara da yayılmış; atletler, basketbolcular ve yüzücüler gibi sporcular da kulüplerinden maddi destek almaya başlamıştır. Anadolu’da profesyonel futbol liglerinin kurulmasıyla birlikte, illerin ve ilçelerin adlarını taşıyan spor kulüpleri kurulmuş ve belediyeler, ticaret odaları gibi kurumların katkılarıyla önemli bir finansal altyapı oluşturulmuştur. Bu süreçte spor kulüpleri, buldukları illerin itibarı haline gelirken, kentlerde spora yönelik fanatik bir ilgi ortaya çıkmıştır.³⁸

Profesyonelleşme, Profesyonelleşmeme ve Profesyonelleşememe

Amatör spor ve profesyonel spor ayrımı, sporcunun yaptığı faaliyetten gelir elde edip etmemesi ve bu faaliyeti geçim kaynağı olarak sürdürüp sürdürmemesi temelinde yapılmaktadır. Amatör spor, sporcunun herhangi bir maddi kazanç beklentisi olmaksızın ve geçim sağlama amacı gütmeksizin gerçekleştirdiği sportif faaliyetleri ifade etmektedir. Profesyonel spor ise “sporcunun yaptığı spordan gelir elde ettiği ve bu faaliyeti geçim kaynağı olarak sürdürdüğü bir yapı” olarak tanımlanabilir. Profesyonel sporcular, sportif faaliyetlerini bir meslek olarak icra ederler ve performansları sonucunda kazanç elde ederler. Bu ayrım, hukuki mevzuatta da yer almakta ve spor dallarının amatör ya da profesyonel olarak sınıflandırılmasında belirleyici bir unsur olarak kullanılmaktadır.³⁹

Türk sporunda profesyonelleşme süreci futbolda 24 Eylül 1951 tarihinde “Futbol Profesyonellik Talimatnamesi” ile başlamış ve Türkiye Futbol Federasyonu (TFF) ligleri talimatname çerçevesinde yeniden düzenlenmiş, 1958-1959 sezonunda Türkiye Profesyonel Futbol Ligi’nin kurulmasıyla daha belirgin hâle gelmiştir.⁴⁰ Profesyonelliğin hukuki altyapısı, 29 Ağustos 1962 tarihinde “Profesyonel Futbol Yönetmeliği” ile resmîyet kazanmışsa da düzenlemenin işlerlik kazanması 11 Mayıs 1966 tarihinde “Profesyonel Futbol Hizmetleri Yönetmeliği’nin” uygulanmaya başlanmasıyla mümkün olmuştur. Kulüp sayısında da belirgin bir artış yaşanmış ve o dönemde kurulan “Anadolu Kulüpleri”, zaman içinde birçok başarı elde etseler de finansal ve idari açıdan sürdürülebilir olmayı çok az kulüp başarabilmiştir. Anadolu kulüplerinin kurumsal yapılanma konusunda gereken adımları atamamış olmaları, futbol profesyonelleşirken sosyo-ekonomik ve kültürel özellikleri birbirine benzeyen bu kulüplerin kurumsal ve yönetsel dönüşümü tam anlamıyla gerçekleştirememesi istikrar sağlanamamasının en önemli nedenlerindedir.⁴¹ Bunların temeli ise kulüplerin hukuki yapılarıdır.

37 Engin Gezer, “Cumhuriyet Dönemi Spor Politikaları”, *Spor Yönetimi*, Erzurum: Atatürk Üniversitesi, 2024, <https://adm.ataoaf.edu.tr/pdf.aspx?du=/0bkiqw7LGR56a2rBixr2Q==>.

38 M. İrfan Kurudirek, “Spor Kulüpleri”, *Spor Yönetimi*, Atatürk Üniversitesi, Erzurum 2024.

39 Esra Erturan Öğüt ve M. Yasar Şahin, “Amatör Spor Kulüplerinin Sorunları: Açıklayıcı Bir Araştırma”, *Spor Bilimleri Dergisi* 28, S.2, Kasım 2017, s.49-68, <https://DOI.org/10.17644/sbd.356710>. Türkiye’deki amatör sporkulüplerinin sorunlarını ortaya

40 Batmaz Hüseyin, Çağdaş Devecioglu, “Türkiye’de Futbolun Kurumsal Değişimi”, *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi* 15, S.2, 2017, s.47-56, https://DOI.org/10.1501/Sporm_0000000307.

41 Sebahattin Devecioglu, “Elli Yıllık Kulüpler”, *Futbol Ekonomisi & Endüstriyel Futbol*, Ocak 2017, <https://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/genel/125-sebahattin-devecioglu/4065-2017-01-03-20-57-16.html>.

Mevcut yasal düzenlemeler ülkemizde spor kulüplerini iki hukuki yapıya zorlamaktadır. Bu seçeneklerden ilki “dernek” yapısından evrilen “spor tüzel kişiliği” olmak iken diğeri de “şirket” olmaktır. Türk Spor Kulüpleri’nin yönetiminde önemli bir değişiklik, 26 Nisan 2022 tarihli Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren 7405 sayılı Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu ile gerçekleştirilmiştir. Bu kanuna istinaden, daha önce 5253 sayılı Dernekler Kanunu kapsamında kurulmuş olan spor kulüpleri, dernek statüsünden çıkarılarak “Spor Kulübü Tüzel Kişiliği” şeklinde Gençlik ve Spor Bakanlığına devredilmiştir.⁴²

Spor kulübü tüzel kişiliğinden bahsetmeden önce dernek yapısından bahsetmek mevcut düzenlemeleri anlamak için bir gerekliliktir. Spor kulüplerinin kurulmasında spor kulübü tüzel kişiliği öncesinde düzenlenmiş tek seçenek uzunca bir süre “dernek” olarak faaliyete geçirilmeleri idi. Anayasa’nın 33. maddesinde yer alan, “herkes, önceden izin almaksızın dernek kurma hakkına sahiptir.” hükmüne dayanarak spor kulüpleri, 4 Kasım 2004 tarihli ve 5253 sayılı Dernekler Kanunu ile 31 Mart 2005 tarihli ve 25772 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Dernekler Yönetmeliği’ne uygun olarak, fiil ehliyetine sahip gerçek veya tüzel kişiler tarafından kurulabilmekteydi. Spor kulüplerinin kurulmasındaki temel amaç, spor faaliyetlerine katılımı sağlamak ve bu amaç doğrultusunda kurumsal bir yapı oluşturmaktır. Bu çerçevede, spor faaliyetlerine katılmak amacıyla kurulan derneklerin, ilgili federasyona ve/veya Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (GSGM) tarafından tutulan kütüklere kayıt ve tescil edilmeleri zorunluydu ve kulüplerin yasal statü kazanmaları ve resmî faaliyetlerde bulunabilmeleri için gereklilikti.⁴³ Bahse konu kanun, dernek kavramını, “gerçek veya tüzel en az yedi kişinin kazanç paylaşma dışında belirli ve ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere, bilgi ve çalışmalarını sürekli olarak birleştirmek suretiyle oluşturdukları, tüzel kişiliğe sahip kişi toplulukları” olarak tanımlamıştır.⁴⁴ Bu tanımda da bahsedildiği üzere, derneklerde 3 temel unsur bulunmaktadır. Bunlardan ilki olan kişi unsuru, gerçek ya da tüzel asgari 7 kişi ile kurulma gerekliliği ifade eder. Amaç unsuru ise, elde edilebilecek kazancın derneğin üyelerinin bir kısmı ya da tamamı arasında paylaşılmasının amaç teşkil etmemesi ve derneğin amacının iktisadi özellik taşıyamaması anlamına gelmektedir. Son unsur ise kişilerin amaca ulaşabilmeleri için gerekli olan emek, bilgi ve birikimdir.⁴⁵

Amacı kâr etmekten ziyade spor yapmak ya da spor etkinliklerini düzenlemek olan spor kulüpleri bu statüye uygundu. Kuruluş işleminin gerçekleşmesi için kuruluşa dair belgelerin yörenin en büyük mülki amirliği tarafından kabul edilmesi gerekmektedir. Faaliyetlere başlanabilmesi için spor kulübünün faaliyet göstereceği branşlarda ilgili federasyonlarında istediği şartların yerine getirilmesi yani federasyon tescil işlemlerinin de tamamlanması gerekmektedir. Faaliyetlerini çeşitli avantajlardan yararlanmak adına dernek statüsünde sürdüren kulüpler genelde belirli bir ölçeğe ulaşana kadar gönüllülük esasına dayalı olarak yönetilmekte ve toplanan bağışlar ile de finanse edilmekteydi.

Fakat tarihsel olarak ticarileşmeyi engelleyen birçok nedenin en başında kulüpleri yoğun bürokratik baskı altında tutan “dernek” olma ve muhakkak ki derneklere ilişkin düzenlemede yer alan “amaç unsuru” gelmekteydi. Dernek olarak faaliyet gösteren spor kulüpleri saygın bir tüzel kişiliğe sahip olma, vergi avantajları ve kamu yararına bağış toplama gibi üstünlüklere sahip olsalar da kuruluş için en az yedi, idare için en az on altı kişiye ihtiyaç olması, genel kurul düzenleme, çok sayıda kurum tarafından farklı açılardan denetlenme, kamu yararı/ vergi muafiyetine ulaşmanın zorluğu ve kurulacak iktisadi işletmelerin muafiyet dışı olması gibi zayıflıklara da sahiplerdi.⁴⁶ Ayrıca dernek işlemlerine hâkim çalışan eksikliği ve ağır maddi yaptırımlar nedeniyle de zorluklar yaşamaktaydılar. Örneğin 5253 Sayılı Dernekler Kanunu’na göre mülki

42 “Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu”, 7405 § (2022), <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=7405&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>.

43 Aydın, Turgut, ve Bayırlı, “Spor Kulüplerinin Halka Açılmasının Türkiye’de Uygulanan Modeller Açısından İncelenmesi”.

44 “Dernekler Kanunu”, 5253 § (2004), <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=5253&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>.

45 İmamoğlu, Karaoğlu, ve Erturan, “Türkiye’de Spor Kulüplerinin Yapısal Nitelikleri ve Temel Problemleri”.

46 Neslihan Karataş Durmuş, “Spor Kulüplerinin Vergilendirilmesi”, *Türkiye Adalet Akademisi Dergisi*, S.27, Temmuz 2016, s.245-78, <https://dergipark.org.tr/pub/taad/issue/52666/694146>.

idare amirliklerine gerekli bildirimleri yapmayan bir spor kulübü tasfiyeye, kulüp yöneticileri ise hapse varan cezalar ile karşı karşıya kalabilmekteydi. Böyle bir durumla karşılaşan kulüp, tüzel kişiliğini kaybettiği için tabi olduğu federasyonlar tarafından cezalarla karşılaşmakta sporcuları ise serbest kalabilmekteydi. Yine de aşağıda sıralanan nedenlerden dolayı kulüpler, şirketleşmeden ziyade dernek statüsünde kalmayı tercih etmekteydi:

- Yöneticilerin sorumluluklarının az olması,
- Bağış toplamanın en kolay ve maliyetsiz finansman kaynağı olması,
- Şirketlere göre mali riskin ve maliyetlerin daha düşük olması,
- Doğrudan kâr amacı gütmeyen birimler olmaları (belirli bir ölçüğe kadar),
- Gönüllülük esasına dayalı yönetilmeleri,
- Kuruluş aşaması başta olmak üzere çoğunda hedefin finansal değil sportif unsurlardan oluşması,
- Sporun, bireyler tarafından bir meslek, girişimciler tarafından bir yatırım alanı olarak görülmemesi.

Bürokrasi ve denetim ile ilgili sorunlar dernek statüsünden kulüplerin çıkarılmasını zorunlu hâle getireli çok uzun zaman olsa da 26 Nisan 2022 tarihinde 31821 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren 7405 sayılı “Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu”, spor kulüplerinin hukuki statüsünde köklü bir dönüşüm sağlamıştır. Yukarıda da bahsedildiği üzere bu kanunla, daha önce 5253 sayılı Dernekler Kanunu kapsamında faaliyet gösteren spor kulüpleri, dernek statüsünden çıkarılarak “spor kulübü tüzel kişiliği” adı altında özel bir statüye kavuşmuştur. 7405 sayılı Kanun, spor kulüplerinin, spor anonim şirketlerinin ve spor federasyonlarının kuruluşu, organları, gelir-giderleri, bütçe ve harcama esasları, görev ve sorumlulukları, denetimleri ve bu kuruluşlara yapılacak yardımlar gibi hususları düzenlemektedir.⁴⁷ Yeni kanun, spor kulüplerinin Gençlik ve Spor Bakanlığına tescil edilerek tüzel kişilik kazanmalarını öngörmektedir ve kulüplerin kuruluşu, işleyişi, organları, mali yapıları ve denetimleri konusunda detaylı düzenlemeler getirmiştir. Özellikle mali disiplinin sağlanması amacıyla denk bütçe zorunluluğu ve borçlanma limitleri gibi hükümlerle kulüplerin sürdürülebilir bir mali yapıya kavuşması hedeflenmiştir. Yönetici ve üyelerin nitelikleri konusunda belirli şartlar getirilmiş, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri vurgulanmıştır. Kanun, kulüplerin sponsorluk, yayın hakları ve reklam gibi gelir kaynaklarını çeşitlendirmelerine de imkân tanımaktadır.

7405 sayılı Kanun’un temel amacı, “spor kulüplerinin daha profesyonel, şeffaf ve mali açıdan sürdürülebilir bir yapıya kavuşmasını sağlamaktır. Kanun, kulüplerin uluslararası standartlara uyumunu teşvik ederek Türk sporunun küresel rekabet gücünü artırmayı hedeflemektedir. Spor kulüpleri, en az yedi gerçek veya tüzel kişi tarafından kurulmakta ve Gençlik ve Spor Bakanlığına başvurarak tescil edilmektedir. Ayrıca kulüpler, mali sürdürülebilirliği sağlamak amacıyla denk bütçe oluşturmak ve mali yükümlülüklerini zamanında yerine getirmek zorundadır. Borçlanma ve harcamalarına sınırlar getirilmiştir. Ayrıca, kulüplerin yönetim kurulları ve diğer organlarında görev alacak kişiler için nitelikler ve şartlar getirilerek profesyonel yönetim ve kurumsallaşma teşvik edilmektedir. Kulüpler, Gençlik ve Spor Bakanlığı tarafından idari ve mali açıdan denetlenecek ve düzenli beyanname verme ve raporlama yükümlülüklerine tabi olacaklardır.” Gelir kaynaklarının çeşitlendirilmesi amacıyla, kulüplerin sponsorluk, yayın hakları, reklam ve diğer ticari faaliyetlerden gelir elde etmelerine yönelik düzenlemeler yapılmıştır. 5253 sayılı Dernekler Kanunu ile 7405 sayılı Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu arasındaki temel benzerlikler ve farklılıklar şu şekildedir:

- Her iki kanunda da kuruluş için en az yedi gerçek veya tüzel kişi gerekliliği bulunmaktadır. Ancak, tescil makamı değişmiştir. Eski kanunda dernekler, kuruluş bildiriminin mülki idare amirliğine

⁴⁷ Fatih Murathan ve Ayhan Tekin, “Geçmişten Günümüze Türk Spor Teşkilatlanması”, *Sporla Güncel Araştırmalar*, Gece Kitaplığı, Ankara 2022, s.185-204, <https://www.gecekitapligi.com/Webkontrol/uploads/Fck/spor-haziran.pdf#page=193>.

verilmesiyle tüzel kişilik kazanırken, yeni kanunda spor kulüpleri Gençlik ve Spor Bakanlığına tescil edilerek tüzel kişilik kazanmaktadır. Bu değişim, kulüplerin doğrudan spor otoritesinin denetimine tabi olmaları ve daha uzmanlaşmış bir denetim mekanizmasına dâhil olmaları anlamına gelmektedir.

- Zorunlu organlar açısından, her iki kanunda da genel kurul, yönetim kurulu ve denetim kurulu bulunmakla birlikte, 7405 sayılı Kanun ile yöneticilerin nitelikleri ve sorumlulukları konusunda ek şartlar getirilmiştir. Özellikle, yönetim ve diğer organlarda görev alacak kişiler için belirli suçlardan mahkûm olmama ve hak mahrumiyeti cezaları almamış olma şartı aranmıştır. Bu değişiklik, kulüp yönetiminde daha profesyonel ve hesap verebilir bir yapı hedeflendiğini göstermektedir.
- Mali disiplin konusunda, yeni kanun kulüplerin mali sürdürülebilirliklerini artırmak amacıyla detaylı düzenlemeler ve sınırlamalar getirmiştir. Denk bütçe oluşturma zorunluluğu ve borçlanma limitleri gibi hükümlerle, kulüplerin mali yapılarının güçlendirilmesi ve borç krizlerinin önüne geçilmesi amaçlanmıştır. Eski kanunda ise genel mali düzenlemeler bulunmakla birlikte, bu kadar detaylı sınırlamalar mevcut değildir.
- Denetim ve şeffaflık alanında, 7405 sayılı Kanun denetim mekanizmalarını güçlendirmiş ve kulüpleri daha sıkı bir denetime tabi tutmuştur. Kulüpler, Gençlik ve Spor Bakanlığı tarafından idari ve mali açıdan denetlenmekte ve düzenli olarak mali durumlarını gösteren beyannameleri Bakanlığa sunmak zorundadır. Bu değişiklikler, şeffaflık ve hesap verebilirliğin artmasını ve usulsüzlüklerin önlenmesini hedeflemektedir.
- Gelir kaynakları ve finansman konusunda, yeni kanun kulüplerin sponsorluk, yayın hakları, reklam gelirleri ve sporcu transfer ücretleri gibi çeşitli gelir kaynaklarından faydalanmalarına imkân tanımıştır. Ayrıca, kamu yararına çalışan spor kulübü statüsü ile vergisel avantajlardan faydalanma imkânı bulunmaktadır. Eski kanunda ise kulüplerin gelir kaynakları daha sınırlıdır ve genellikle üye aidatları ile bağışlara dayanmaktadır.
- Yaptırımlar ve cezai sorumluluklar açısından, 7405 sayılı Kanun yöneticilere daha fazla sorumluluk yüklemiş ve kanuna aykırı fiillerde uygulanacak cezaları ağırlaştırmıştır. Yöneticiler, kulübe ve üçüncü kişilere verdikleri zararlardan müteselsilen sorumlu tutulmuştur. Bu değişiklik, kulüp yönetiminde daha dikkatli ve sorumlu davranılması gerektiğini vurgulamaktadır.

Bu değişimler ve değişimlerden beklenen olası etkiler aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Tablo 5.1. 7405 Sayılı Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu ile 5253 Sayılı Dernekler Kanunu'nun Karşılaştırılması.

Konu Başlığı	5253 Sayılı Kanun	7405 Sayılı Kanun	Değişim
Kuruluş ve Tüzel Kişilik Kazanımı	- En az yedi gerçek veya tüzel kişi ile dernek kurulabilir. - Kuruluş bildiri mülki idare amirliğine verilir. - Tüzel kişilik, kuruluş bildiri ile kazanılır.	- En az yedi gerçek veya tüzel kişi ile spor kulübü kurulabilir. - Başvuru Gençlik ve Spor Bakanlığına yapılır. - Tüzel kişilik, Bakanlık siciline tescille kazanılır.	Tescil makamı değişmiş, kulüpler doğrudan spor otoritesine bağlanmıştır. Uzmanlaşmış denetim ve doğrudan spor yönetimiyle uyum sağlanmıştır.
Zorunlu Organlar ve Yönetim Yapısı	- Zorunlu organlar: Genel kurul, yönetim kurulu, denetim kurulu. - Üyelik ve yöneticilik şartları daha genel niteliktedir.	- Zorunlu organlar aynı kalmıştır. - Yönetici ve üyeler için ek nitelikler getirilmiştir (belirli suçlardan mahkûm olmama vb.).	Yöneticilerin nitelikleri ve sorumlulukları artırılmıştır. Profesyonel ve hesap verebilir yönetim hedeflenmiştir.

Mali Disiplin ve Denk Bütçe	- Genel mali düzenlemeler mevcuttur. - Gelir ve giderlerin kayıt altına alınması zorunludur.	- Denk bütçe oluşturma zorunluluğu getirilmiştir. - Borçlanma ve harcamalara sınırlar getirilmiştir.	Mali sürdürülebilirlik için detaylı düzenlemeler yapılmıştır. Kulüplerin finansal istikrarı ve borç yönetimi güçlendirilmiştir.
Denetim ve Şeffaflık	- İç denetim esastır; kamu görevlileri tarafından denetlenebilir. - Beyanname verme yükümlülüğü vardır.	- Gençlik ve Spor Bakanlığı tarafından idari ve mali denetim yapılır. - Düzenli beyanname ve raporlama zorunludur.	Denetim mekanizmaları güçlendirilmiştir. Şeffaflık artmış, usulsüzlüklerin önlenmesi hedeflenmiştir.
Gelir Kaynakları ve Finansman	- Üye aidatları, bağışlar ve yardımlar temel gelir kaynaklarıdır. - İktisadi işletmeler kurabilirler ancak sınırlıdır.	- Sponsorluk, yayın hakları, reklam gelirleri, transfer ücretleri gibi çeşitli gelir kaynakları tanımlanmıştır. - Kamu yararına statü ile vergi avantajı sağlanmıştır.	Gelir kaynakları çeşitlendirilmiş ve artırılmıştır. Kulüplerin mali yapıları güçlendirilmiştir.
Yaptırımlar ve Cezai Sorumluluklar	- Kanuna aykırı fiillerde idari para ve hapis cezaları uygulanır. - Yöneticilerin sorumluluğu sınırlıdır.	- Yöneticilere daha ağır cezai yaptırımlar getirilmiştir. - Yöneticiler müteselsilen sorumlu tutulmuştur.	Cezalar ağırlaştırılmış, sorumluluklar artırılmıştır. Dikkatli ve sorumlu yönetim teşvik edilmiştir.
Kamu Yararı Statüsü ve Vergisel Avantajlar	- Kamu yararına çalışan dernek statüsü alınabilir. - Vergi muafiyetleri ve bağış toplama kolaylıkları vardır.	- Kamu yararına çalışan spor kulübü statüsü detaylandırılmıştır. - Vergisel avantajlar ve devlet destekleri artırılmıştır.	Statü kazanma şartları ve avantajlar yeniden düzenlenmiştir. Kulüplerin mali avantajlardan yararlanması kolaylaştırılmıştır.

Dernekler Kanunu'ndan Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu'na geçiş, spor kulüpleri için çeşitli avantajlar sunmaktadır. Öncelikle, Spor Kulüpleri Kanunu, spor kulüplerinin ihtiyaçlarına ve özelliklerine göre özel düzenlemeler içerir. Bu sayede kulüpler, faaliyetlerini daha etkili ve verimli bir şekilde yürütebileceklerdir. Kanun, kulüplerin profesyonel bir yönetim anlayışı benimsemelerine yardımcı olur. Yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler için belirli nitelikler ve sorumluluklar getirilmiştir, bu da kulüp yönetiminde profesyonelleşmeyi teşvik edebilecek bir düzenlemedir. Ayrıca, kulüplerin mali sürdürülebilirliklerini sağlamak amacıyla denk bütçe oluşturma zorunluluğu getirilmiştir. Mali yükümlülüklerin zamanında yerine getirilmesi, borçlanma sınırları ve gelir-gider dengesinin sağlanması gibi düzenlemeler kulüplerin finansal sağlığını korur.

Yeni kanun, kulüplerin sponsorluk, yayın hakları, reklam ve diğer ticari faaliyetlerden gelir elde etmelerine yönelik daha net düzenlemeler içerirken, profesyonel spor faaliyetlerinden elde edilecek gelirlerle mali yapılarını da güçlendirebilme imkânı tanımaktadır. Kamu yararına çalışan spor kulübü statüsü ile vergisel avantajlardan ve devlet desteklerinden faydalanma fırsatı da sağlanmıştır. Kulüpler, bu statüyü kazanarak vergi muafiyetleri ve diğer teşviklerden yararlanabilirler.

Kulüplerin uluslararası spor kuruluşlarının belirlediği kriterlere uyumunun da teşvik edildiği kanun, kulüplerin uluslararası müsabakalara katılımında ve iş birliğinde avantaj elde edebilmelerinin önünü açmaktadır. Spesifik bir kanuna tabi olmak, kulüplerin hukuki statüsünü güçlendirmekte ve kamuoyu nezdinde itibarlarını ve temsil güçlerini de artırmaktadır. Yönetim ve denetim süreçlerinde şeffaflık ve hesap verebilirlik artarken düzenli denetim ve beyanname verme yükümlülükleri, kulüplerin daha şeffaf bir yönetim anlayışı benimsemelerine katkı sağlamaktadır. Bunlara ek olarak kendilerine özgü kurullarla denetlenmek bir uygulama ve denetim birliği de sağlayacak olması nedeniyle kulüplerin sürdürülebilirliğine katkı sağlayacaktır.

Öte yandan, Spor Kulüpleri Kanunu'na geçiş, kulüpler için bazı dezavantajlar da getirmektedir. Kulüplerin yerine getirmesi gereken idari ve mali yükümlülükler özellikle gelir çeşitlendirmesi ile artmaktadır. Düzenli beyanname verme, denetim süreçlerine uyum ve mali raporlama gibi ek yükümlülükler, kulüplerin iş yükünü de artırabilir. Kanunun, kulüplerin borçlanma ve harcamalarına getirdiği sınırlamalar, kulüplerin finansal esnekliğini azaltabilir ve acil finansman ihtiyaçlarında kısıtlamalara yol açabilir. Bu dezavantajlar dernek yapısına göre birer esneklik olarak nitelendirilebilse de tüzel kişilik oldukları düşünülürse kulüpleri finansal anlamda zorlayabilecektir. Kanuna aykırı fiillerde uygulanacak cezalar ve yaptırımlar daha ağırdır. Yöneticiler ve kulüpler için hapis cezası ve yüksek idari para cezaları söz konusu olabilir, bu da riskleri artırır. Kanuna uyum sağlamak için kulüplerin tüzüklerini ve idari yapılarını değiştirmeleri gerekir ki bu süreç, özellikle küçük kulüpler için finansal ve operasyonel açıdan zorlayıcı olabilmektedir. Denk bütçe zorunluluğu ve mali disiplin gereklilikleri, kulüplerin faaliyetlerini sürdürürken ek maliyetlere neden olabilir. Bağımsız denetim, muhasebe ve raporlama işlemleri için profesyonel hizmet alınması ya da uzman personel bulundurulması gereklilik haline gelmiştir. Kulüplerin gelir ve alacaklarını devretme konusunda getirilen kısıtlamalar, finansal planlamalarını da etkileyebilir. Belediyelerin profesyonel kulüplere yardım etmesi kısıtlanan bir diğer konudur. Bu durum, özellikle belediye destekleriyle faaliyet gösteren kulüplerin finansmanında zorluklara yol açacaktır.

Özetle, Dernekler Kanunu'ndan Spor Kulüpleri Kanunu'na geçiş, kulüpler için daha profesyonel bir yapıya kavuşma ve uluslararası standartlara uyum sağlama fırsatı sunarken, beraberinde artan idari ve mali yükümlülükler ile daha sıkı denetim ve yaptırımları da getirir. Kulüplerin bu geçişi yaparken avantajları ve dezavantajları dikkatlice değerlendirmeleri ve gerekli hazırlıkları yapmaları önemlidir.

Bürokratik sıkıntıları ortadan kaldırmak, mali büyüme ve fon kaynaklarına erişimi kolaylaştırmak, ticarileşmek, gelir kaynaklarını çeşitlendirmek, özellikle mali olmayan duran varlıklarını daha iyi yönetebilmek, uluslararası hâle gelebilmek kulüpler için büyük sorunlar haline gelince özellikle bu konularda düzenleme yapılması amacıyla 28.05.1986 tarih ve 3289 sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Teşkilat Görevleri Hakkındaki Kanun ile yapılan düzenleme sayesinde spor kulüplerinin profesyonel takımlarını, Türk Ticaret Kanunu çerçevesinde kurulacak veya kurulu bulunan şirketlere devredebilmeleri veya kiralayabilmelerinin önü açılmıştır.

Ayrıca şirketleşme; taraftar desteği, sportif başarılar ve tecrübeler, kulüplerin sahip oldukları gayrimenkuller ve altyapının yönetimi, toplumda saygınlık, ulusal ve uluslararası çapta taraftar ve hayran yaratma potansiyeli bakımından da avantajlar sağlamıştır.⁴⁸ Bu düzenleme sayesinde spor kulüpleri amatör nitelikte kalabilirken tercih ederlerse profesyonel dallarda da faaliyet gösterebilmekte; profesyonel sporcuları bünyelerinde tutabilmekte ve spor dallarını şirketleştirebilmektedirler.⁴⁹ Bunlarla birlikte sportif başarıların mali tablolara yansımaması, bağımsız denetim, finansal ve idari yönetimin amaçlarında farklılıklar, planlamanın olası riskleri, stratejik hedef ve planların yetersizliği, gelecek kaynakların hatalı hesaplanması ile ölçsüz borçlanmaların uzun zaman alan yükümlülükler yaratması, yönetimde kalite erozyonu, şeffaf bütçe noksanlığı gibi olası riskleri de bulunmaktadır.⁵⁰

Spor kulüplerinin halka arz edilmesi, finansal sürdürülebilirliklerini artırmak ve kurumsal yönetim ilkelerine uygun bir yapıya geçiş yapmak açısından önemli bir adım olarak değerlendirilmektedir. Bu süreç amatörlükten profesyonelliğe geçişin yanında, kulüplerin sermaye piyasalarından kaynak sağlamalarına ve daha şeffaf bir mali yapıya kavuşmalarına katkı sunmuştur. Halka açılma ile spor kulüpleri, yatırımcıların ilgisini çekmekte ve bu sayede kulüp gelirlerini çeşitlendirme imkânına sahip olmaktadır. Ayrıca, halka arz edilen kulüplerin mali tabloları ve performansları düzenli olarak kamuoyu ile paylaşılmakta, bu da kulüplerin hesap verebilirliklerini ve şeffaflıklarını artırmaktadır.⁵¹

48 Sebahattin Devecioğlu vd., "Türkiye'de Spor Kulüplerinin Şirketleşmeye Yönelimlerinin Değerlendirilmesi", *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi* 10, sy 2 (Ağustos 2012): 35-42, https://doi.org/10.1501/Sporm_0000000218.

49 Esin Esra Erturan Öğüt ve A. Faik İmamoğlu, "Almanya ve Türkiye'deki Spor Kulüplerinin Karşılaştırmalı Analizi -Türkiye'deki Spor Kulüplerinin Yapı ve İşleyişine Yeni Bir Yaklaşım", *Spor Bilimleri Dergisi* 22, S. 2, Nisan 2011, s.54-68, <https://dergipark.org.tr/en/pub/sbd/issue/16381/171367>.

50 Devecioğlu vd., "Türkiye'de Spor Kulüplerinin Şirketleşmeye Yönelimlerinin Değerlendirilmesi".

51 Aydın, Turgut, ve Bayırlı, "Spor Kulüplerinin Halka Açılmasının Türkiye'de Uygulanan Modeller Açısından İncelenmesi".

Beşiktaş ve Galatasaray kulüplerinin halka arz edilmelerinin ardından Fenerbahçe'nin de halka açılmasıyla birlikte, 1 Nisan 2005 tarihinde İMKB (İstanbul Menkul Kıymetler Borsası) Yönetim Kurulu, spor şirketleri için "XSPOR" koduyla spor sektör endeksinin oluşturulmasına karar vermiştir. Bu endeks, Ulusal-Hizmetler ana sektörünün bir alt sektörü olarak hesaplanmaya başlanmıştır. XSPOR endeksi, spor kulüplerinin finansal performanslarını takip edebilmek ve yatırımcıların bu sektördeki gelişmeleri daha şeffaf bir şekilde izleyebilmesini sağlamak amacıyla oluşturulmuştur. Bu bağlamda, spor kulüplerinin halka arz edilmesi ve borsa endeksi oluşturulması, Türk sporunun finansal yapısının güçlendirilmesi ve spor kulüplerinin uluslararası standartlara uygun şekilde faaliyet göstermeleri açısından önemli bir gelişme olarak değerlendirilmektedir. XSPOR endeksi, yatırımcıların spor sektörüne yönelik ilgisini artırırken, aynı zamanda kulüplerin finansal disiplin kazanmalarına ve profesyonel yönetim uygulamalarını benimsemelerine olanak tanımaktadır.⁵²

Spor kulüpleri, taraftarlarını tribünlere getirebilmek, maddi kazancını artırmak, kaynak çeşitliliği sağlamak, riski dağıtmak ve ekonomik rekabette de öne geçebilmek için şirketleşme yoluna gitmiştir. Spor kulüplerinin şirketleşmeyi tercih etmelerinin sebepleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;⁵³

- Spor kulübü tüzel kişiliği olarak büyük bütçelerin yönetiminin zor olması,
- Kurumsallaşma amacı,
- Kurumsallaşma, iş bölümü, uzmanlaşma ve profesyonelleşme,
- Finansman aracı olarak halka arzın kullanılabilmesi,
- Faaliyet konusu sınırlamalarından kurtulmak,
- Kendi spor kulüplerine ticarileşme ile sağladıkları fonları aktarabilmek,
- Yönetimde kurumsallık ilkelerinin gerekliliği,
- Uluslararası bir marka haline gelebilmek,
- Güvenilirliği yükseltmek ve teminde yaşanacak olası zorlukları aşmak,
- Artan ve değişen rekabet dünyasında artan hızla büyüyen maliyetleri karşılama yeteneğini geliştirmek adına daha fazla kaynağa daha kolay ulaşabilmek,
- Vergi istisna ve muafiyetlerini avantaja çevirebilmek.

Şirketleşme ile spor kulüplerinin vergisel yükümlülüklerinin arttığı söylenebilir. Örneğin sporculara ilişkin gelir vergileri genellikle kulüpler tarafından ödenmektedir. Kulüp faaliyetleri sonucunda elde edilen kazançlar kurumlar vergisine tabidir ve damga vergisi, katma değer vergisi ve özel tüketim vergisi sorumlulukları da devam etmektedir. Yatırımlarına ilişkin olarak dönemsel yatırım teşviki istisnalarından faydalanabilmektedirler.

52 Aydın, Turgut, ve Bayırlı.

53 Devecioğlu vd., "Türkiye'de spor kulüplerinin şirketleşmeye yönelimlerinin değerlendirilmesi".

Artık spor kulüpleri değişen piyasa şartlarına ve profesyonel yönetim tekniklerine sahip olmakla beraber performanslarını artırmak ve daha başarılı olmalarını sağlamak için “işletme” anlayışı ile şirketleşme yolunu farklı modeller ile tercih etseler de⁵⁴ sayıları oldukça azdır. Kulüpler çoğunlukla işletme olma yolunda evrime uğramaktansa mevcut durumlarını korumayı tercih ederek birer yatırım aracına yahut sürekli gelir kaynağına dönüşmemeyi tercih etmektedirler. Finansman ihtiyaçları büyüyüp yeni ortaklar ya da halka arz gibi finansman kaynaklarının zorunlu hâle gelmesine kadar da durumlarını korumaktadırlar. Finansman ihtiyacı için ortaklık yapısı oluşturmak için şirketleşen kulüpler ise gerçek yatırımcılar yerine kulüplerin şirketleşmesinin ardından ortaya çıkaracakları ranttan pay elde etmeye çalışan amacı yatırım değil plasman olan kısa vadeli finansörler nedeniyle hızlı yükselseler de bu yükselişi muhafaza edememektedirler.

Ülkemizde ilk şirketleşenlerden olan Yeni Malatyaspor, Vanspor, İstanbulspor, Adanaspor ve Göztepe kulüpleri gibi kulüpler yanlış finansman kaynağı ve yatırımcı tercihleri yüzünden finansal olarak sıkıntılar yaşadıkları için güç kaybı yaşamışlardır. Finansörler ya da ortaklar gelecek devlet yardımlarına ve bağışlara talip olarak sisteme dâhil olduklarından doğru yatırım için yapılan fizibilite çalışmalarından hiçbirini yapmamaktadırlar. Kulüplerin sahip oldukları varlıkları ya da getiri potansiyellerini kullanmalarının akabinde ise ortaklıktan bir şekilde ayrılmaktalar. Şirketleşmeyi başarıyla gerçekleştiren kulüpler ise “dört büyükler” örneğinde olduğu gibi ekonominin en önemli parçası haline gelmektedirler. Özetle, kulüpler dernek / spor kulübü tüzel kişilikleri olarak kurulmakta belirli bir büyüklüğe ulaştıklarında ise özellikle finansal faydalar göz önünde tutularak şirketleşme yoluna gitmektedirler.

Birçok çalışmada, spor kulüplerinin sahip olması gereken özellikler arasında “kâr amacı gütmemek” yer alsada da “kâr”⁵⁵ elde edememek sürdürülebilirlik açısından da spor kulüplerinin büyük bir çoğunluğunun kısa ömürlü olmasına neden olmakta, hatta bir spor kulübü tarihi oluşturulamıyor olmasının dâhi nedenleri arasında gösterilmektedir.⁵⁶

Ülkemizdeki kulüp yapılarına ek olarak spor kulüpleri, farklı iş modellerine göre de yapılandırılabilir ve bu modeller kulüplerin yönetim, risk paylaşımı ve sürdürülebilirlik stratejilerini doğrudan etkilemektedir. Tek sahipli işletme modeli, kulübün tek bir kişi tarafından yönetilmesini sağlarken, bu kişi tüm riskleri üstlenmek durumundadır. Ortaklık modeli ise iki veya daha fazla kişinin kulüp yönetiminde ortak olmasını ve kâr ile zarar paylaşmasını içerir. Sınırlı sorumluluk şirketi yapısında, kulüp sahibine sınırlı kişisel sorumluluk sağlanır ve elde edilen kâr ya da zarar kişisel gelir vergisi beyannamesinde beyan edilir. 501(c) kâr amacı gütmeyen kuruluş modeli, vergiden muaf olarak topluma hizmet eden bir yapıdır ve yönetim, bir yönetim kurulu tarafından gerçekleştirilir. Franchise modeli ise mevcut bir iş modelinin ve marka adının kullanılmasına olanak tanıyarak hızlı bir başlangıç sağlar, ancak karar alma süreçlerinde sınırlı özerklik sunar. Bu yapılar, spor kulüplerinin organizasyonel yapıları, finansal yönetim süreçleri ve stratejik hedefleri üzerinde önemli farklılıklara yol açmaktadır.⁵⁷ Fransa’da spor kulüpleri dernekler ve şirketler olarak ikiye ayrılırken, İtalya ve İspanya’da spor kulüplerinin tüzel kişiliği olan özel kuruluşlar şeklinde organize olmuşlardır.⁵⁸ Brezilya’da ise “Lei Pelé” (Pelé Yasası), 1998 yılında yürürlüğe girmiş ve spor kulüplerinin yönetiminden sporcuların haklarına kadar birçok alanda köklü değişiklikler getirmiştir. Yasanın amacı, spor kulüplerinin daha kurumsal ve şeffaf bir yapıya kavuşmasını sağlamak, spor yönetiminde profesyonelleşmeyi teşvik etmek ve sporcuların sözleşmesel haklarını korumaktır. Pelé yasası, kulüplerin ekonomik faaliyetlerinde ve yönetim süreçlerinde profesyonel yönetim ilkelerini benimsemelerini zorunlu kılmakta ve bu yolla kulüplerin finansal sürdürülebilirliğini artırmayı hedeflemektedir. Sporcular açısından ise bu yasa, sözleşme serbestisi ve serbest oyuncu statüsüne geçiş gibi hakları daha erişilebilir kılarak sporcu haklarının korunmasına yönelik önemli hükümler içermektedir.⁵⁹ Daha önce bahsedilen sorunlara da kapsayacak şekilde spor kulüplerinin sorunları aşağıdaki gibi derlenebilir.⁶⁰

54 Devecioğlu vd.

55 HGM Wray Vamplew, “Theories and Typologies: A Historical Exploration of the Sports Club in Britain”, *The International Journal of the History of Sport* 30, S.14, Ağustos 2013, s.1569-85, <https://doi.org/10.1080/09523367.2013.817991>.

56 MacLean, “A Gap but Not an Absence”.

57 Robinson, *Sport Club Management*.

58 Sunay ve Kaya, “Türkiye İtalya Fransa ve İspanya Spor Sistemlerinin Spor Kulübü Yapılanması Düzeyinde Karşılaştırılması”.

59 Proni ve Zaia, “Financial Condition of Brazilian Soccer Clubs”.

60 İmamoğlu, Karaoğlu, ve Erturan, “Türkiye’de Spor Kulüplerinin Yapısal Nitelikleri ve Temel Problemleri”.

- Yasal Düzenlemelerden Kaynaklanan Sorunlar: Spor kulüplerinin mevcut hukuki yapıları, özellikle dernek statüsündeki kadar olmasa da “spor tüzel kişiliği” yapısı da kulüplerin gelir kaynaklarını sınırlamaktadır. Bu nedenle kulüpler mali açıdan güçsüzdür. Vergi oranlarının yüksekliği, kulüplerin gelirlerini olumsuz etkilemektedir ve kulüplerin mali açıdan güçlenmesini zorlaştırmaktadır. Bürokratik işlemlerin fazlalığı da kulüplerin faaliyetlerini engellemektedir.
- Mali Sorunlar: Kulüplerin gelir elde edebilmek adına şirketleşme sürecini yanlış anlaması ve uygulaması sonucu, birçok kulüp ekonomik açıdan güçlenememiştir. Şirketleşmenin bir araç olarak kullanılması gerektiği gözden kaçırılmış, bu süreç spor kulüplerinin ana hedefi haline getirilmiştir.
- İdare ve Tesisleşme Sorunları: Spor kulüplerinin, faaliyetlerini sürdürebilmeleri için ihtiyaç duydukları tesis ve gayrimenkullerin tahsisi sırasında çeşitli hukuki ve mali engellerle karşılaşmaları, kulüplerin gelişimini sınırlamaktadır.
- Vergi ve Sigorta Borçları: Spor kulüplerinin vergi yükümlülüklerinin yanı sıra Sosyal Güvenlik Kurumu’na karşı da yükümlülükler bulunmaktadır ve oluşan borçların yapılandırılması konusunda yeterli bir düzenleme bulunmamaktadır.
- Reklam ve Sponsorluk Sorunları: Spor kulüplerinin reklam gelirlerinden yapılan kesintiler ve mevcut sponsorluk düzenlemeleri, kulüplerin gelirlerini azaltan unsurlar arasında yer almaktadır.

Bir İş Modeli Olarak Spor Kulüplerinin Kobileşmesi

Tarihsel sürece ve düzenlemelerin değişim ve gelişimine de bakıldığında spor kulüpleri bir “üçüncü sektör” kuruluşu olarak kabul edilmektedir. Endüstrileşen ve büyük lig organizasyonlarının markalaşma ve kurumlaşma örneklerini dünyada gördüğümüz spor sektörünün önündeki en önemli engel bu bakış açısıdır. Dernek olarak kalmak ve şirketleşmek seçenekleri arasında kalan spor kulüpleri, 7405 sayılı kanun ile spor tüzel kişiliği olmak ve şirketleşmek arasından kalmaktadır. Spor kulüpleri, 7405 sayılı Kanuna göre;

- Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar olarak faaliyet göstermelidirler ve kâr elde edememektedirler.
- Gelirlerini kurucularına, yönetim kurulu üyelerine veya üçüncü kişilere dağıtamamaktadırlar.
- Spor anonim şirketleriyle bağlantılı olsalar bile bu şirketlerin karları, spor faaliyetlerini geliştirme amacı dışında kullanılamamaktadır.
- Gelirlerini ise yalnızca sportif faaliyetlerin sürdürülmesi ve gelişmesi amacıyla kullanabilmektedirler.
- Ayrıca spor kulüpleri denk bütçe ilkesine uymalı ve mali sürdürülebilirliği koruyarak borçlanmalarını belirli sınırlamalarla gerçekleştirmelidirler.
- Gelir ve gider yönetiminde şeffaflık sağlanmalı ve kulüplerin mali disiplini korunması gerekmektedir.

Özetle, spor kulüpleri ticari faaliyet gösterememektedir ve bu durum neredeyse spor tekkelerinden bugüne böyle gelmiştir. Kâr amacı güdülmeyen yürütülmesi gereken faaliyetleri bünyesinde barındırır da sporun ticarileşmesi, spor girişimciliğine yasal düzenlemeler ile zemin hazırlanması aciliyet arz etmektedir. Spor kulüplerinin de diğer işletmeler gibi herhangi bir hukuki yapıda kurulabilmesi, kurucularının, ortaklarının, sahiplerinin vs. sürekli gelir elde edebilecekleri bir sistemin oluşturulması yönünde düzenlemeler yapılmalıdır.

Kâr amacı güden bir girişim olarak küçük ölçekli bir işletme kurulmasının önü yasal olarak kapalı iken doğrudan şirket boyutunda yapılacak yatırımlar içinse riskin çok yüksek, bürokrasinin ise yoğun olması gibi sebeplerden dolayı bu yöntem tercih edilmemektedir. İki seçeneğin de olumlu ve olumsuz yanları bulunmaktadır ve her iki seçeneği de elde tutarak olumsuz yönleri ortadan kaldırmak yasal düzenlemedeki eksikliklerin giderilmesi günümüz piyasa şartlarında mümkün görünmektedir. Spor kulüplerinin “Spor Kulübü İşletmeleri” olarak kurulabilmesine olanak sağlanmasını ve KOBİ olmanın avantajlarını kullanarak

hibe, destek ve teşvik ekosisteminin içerisine dahil olmalarını kolaylaştırılması ve bürokratik yoğunluktan belirli bir ölçüye kadar muaf tutulmaları sağlanmalıdır. Örneğin, mikro ölçek ile girişimde bulunup riski azaltarak yapılabirliği sınamak sonrasında talebe göre işletmeyi büyütmek tüm sektörlerde mümkün olsa da sporcu yetiştirme hedefiyle birkaç sporcu veya belirli bir yaş grubuna yönelik bir akademi yapısıyla girişimde bulunmak ise yasal olarak mümkün değildir. Tarihsel olarak da hiç mümkün kılınmamıştır. Spor kulüplerinin Almanya, Fransa ve Brezilya örneklerinde olduğu gibi karma modeller ya da mevcut işletme türlerinde kurulabilmelerine fırsat verilmesi bu imkansızlığı ortadan kaldıracaktır. Çok sayıda ürün, hizmet ve hak üzerinden gelir ve kâr elde edebilecek yapıya sahip olan spor kulüplerinin yatırım potansiyeli de ortadan kaldırılmakta, sermaye sahipleri spor kulüplerini bir yatırım konusu olarak görmemektedirler. Bunun sağlanması için başlıca yapılması gerekenler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Başta 7405 sayılı Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu bireylerin yatırım yapmasına uygun hâle getirilmelidir.
- Mevcut yasada bulunan kulüplerin yönetimi için istenen şartlar (bürokratik işlemler, organlar vb.) kulüpler belirli büyüklüğe varana kadar zorunluluk olmaktan çıkarılmalıdır.
- Devletin çeşitli kurumları tarafından kulüplerin kazançları üzerinden alınan muhtelif vergiler, hasılat payları, tesis hakları asgari düzeye indirilmelidir.
- Mevcut spor kulüplerinin işletmeye dönüştürülmesinin önü açılmalı ve mevcut yönetimler, eğitimler ve uzman personel ile desteklenmelidir.
- Spor eğitimi veren, özellikle antrenör ve spor yöneticisi yetiştiren bölümlerde öğrenciler; finans, üretim, pazarlama, muhasebe gibi temel işletme fonksiyonları ve yönetim sistemleri, stratejik yönetim gibi verimlilik ve etkinliği artırıcı konularla donatılmalı, müfredatlar bu doğrultuda yeniden düzenlenmelidir.
- Spor yöneticiliği ile ilgili uzmanlaşmış eleman yetiştirmeye yönelik ve yetişmiş elemanlara spor yöneticiliği vasfı da ekleyebilecek sertifika programları düzenlenmelidir.
- Spor yöneticiliği eğitimi verebilecek eğitimciler ve spor kulübü işletmelerini denetleyebilecek denetçiler eğitilmelidir.
- Tesisleşme konusunda ayrıcalıklar tanınmalı kulüplerin kendi tesislerine sahip olmaları teşvik edilmelidir.
- KOBİ'lere sağlanan destek, teşvik ve muafiyetler spor kulüpleri içinde kullanılabilir hâle getirilmeli.
- Kulüplerin altyapı harcamalarına ilişkin vergisel istisnalar getirilmelidir. Böylelikle son yıllarda gündemde olan uluslararası düzeyde başarılı Türk sporcularının sayılarının azlığı tartışmaları da orta vadede ortadan kaldırılabilecektir.
- Sporcular adına ödenen vergilerin doğrudan sporcuların kazancı üzerinden alınması böylelikle KOBİ olarak faaliyette bulunan kulübün vergisel yükünün azaltılması da söz konusu olabilir.

Yapılacak bu düzenlemeler ile spor kulübü tüzel kişiliğinden anonim şirkete giden yolda spor kulüplerine KOBİ olma şansı da sağlanmış olacak ve yatırımcılar spor kulüpleri kurup işletebileceklerdir. Bu durumun gerçekleşmesi aşağıdaki olası faydaları sağlayacaktır.

- Oluşturulacak yeni yatırım araçları ile (kulüp katılım sertifikaları, fan tokenları vb.) piyasaya katılım yollarının çeşitlendirilmesi ve sermayenin tabana yayılması,
- Sporcuların ve yöneticilerin “gönüllü” değil “bağlı çalışan” olarak sistemde yer almaları nedeniyle işsizliğin azalması,

- Sporu meslek (profesyonel sporcu) olarak yapan kişilerin geçim kaygısıyla başka işlerle uğraşmasından dolayı düşen performans sorunun ortadan kalkması,
- Sporda rekabetin artması ve sportif başarının yaratacağı katma değer in kârlılığa yansiyacak olması nedeniyle muhtemel ulusal ve uluslararası başarılar elde edilmesi,
- Sağlanan fonların kıt olması ve sporda büyümenin başarıya dayalı olması nedeniyle kıt kaynaklarla daha verimli sonuçlar elde edilmesi,
- Sağlanacak olası başarıların toplum üzerindeki olumlu etkisi,
- Kulüplerin okul ve akademiler ile yetiştireceği öğrencilerin nitelikli personel sorunlarını çözecek olması,
- Kâr maksimizasyonunu sağlamak için alternatif piyasalarda kullanılmak üzere kulüplerin küresel marka olmaya uğraşmaları,
- Sporcu yetiştirme haklarını elde edebilmek yetenekli sporcuların erken yaşlarda tespiti ve yetiştirilmesi ile genç nüfusa bir kariyer alternatifi sağlanması,
- Spor pazarlaması ve spor ürünleri pazarında genişleme yaşanması,
- Özellikle spor bilimleri ile ilgili bölüm ve programlardan mezun olanlara sağlanacak iş imkânlarıyla devletten iş talep eden kişi sayısının azalması,
- Belediyeler, özel idareler gibi kurumlarca sosyal sorumluluk faaliyeti olarak kurulan spor kulüplerine aktarılan kamu imkanlarının başka alanlarda kullanabilecek olması,
- Sponsor olarak reklam kaygısıyla spor ekonomisine dâhil olan işletmelerin sağlanacak destekler ve kolaylıklar ile sektöre yatırımcı olarak girmelerinin önünün açılması.

Bütün bunlara ek olarak değişik şekil ve teknikler ile sunulan sportif ürünleri kendilerini markalaştırmak üzere kullanan spor kulüplerinin; sportif ürünlerle birlikte kişisel kullanımı da içeren çok çeşitli ürünü piyasaya sürmeleri girişimcilik tanımına uyan, bir yenilik yapma, risk alma ve mevcut kaynakları farklı şekillerde sunabilme özelliklerine uymaktadır.⁶¹ Faaliyet konusu spor olan organizasyonlar, sürdürülebilirlik çabalarını işletme faaliyetlerine uygulamak için sürekli hazırlıklıdır. İşletmeler ve genel olarak toplum için etkili bir kavram olarak ortaya çıkan sürdürülebilirlik; insanları, organizasyonları ve toplumsal süreçleri göz önüne almaktadır. Ayrıca işletmelerin temel hedeflerinden biri olan sürdürülebilirlik, spor kulübü işletmelerinin esnekliği sayesinde kolaylıkla ulaşılabilir bir hedef haline gelmektedir. Spor girişimciliği, organizasyonlara zorlu koşullara dayanabilmenin yanında yeni fırsatları yakalamaya hazır olmayı da sağlamaktadır ve böylece işletmeler değer yaratmaya odaklanmaktadır. Küresel durgunluk da dâhil olmak üzere finansal piyasalarda yaşanan krizler, küresel piyasalardaki karışıklıklar, ABD’de iş kayıplarının ardından ekonomideki kötüleşme gibi olaylar tüketici güvenini alt üst ederken spor endüstrisine küçük bir titreme olarak etki etmiştir.⁶² Ekonomiye olan olumlu etkisi, küreselleşme ile dünya çapında sosyal ağlar ortaya çıkarması, geniş çaplı uluslararası organizasyonlar ile halkla ilişkilere yoğun etkisi olması ve bunun dışında da birçok ekonomik faaliyet ile ilişkili olması sporun önemli bir alan olarak karşımıza çıkmasında önemli bir rol oynamaktadır.⁶³

61 Yeter Aytül Dağlı Ekmekçi ve Ayşe İrmış, “Girişimcilik ve Spor”, *International Conference on Eurasian Economies 2013: 17-18 September 2013 St. Petersburg, Russia*, ed. Selahattin Sarı, Alp H. Gencer, ve İlyas Sözen, (İstanbul: Beykent University, 2013), <https://www.avekon.org/papers/754.pdf>.

62 Dorene Ciletti ve Simon Chadwick, *Sports Entrepreneurship: Theory and Practice*, Morgantown, WV: Fitness Information Technology, 2012.

63 Ahmet Demir vd., “Girişimcilik ve Girişimci Üniversite: Spor Fakültesi Öğrencileri Üzerine Bir Çalışma”, *Ondokuz Mayıs University Journal of Education Faculty* 34, S.1, Eylül 2015, s.198-212, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/omuefd/issue/20280/215244>.

SONUÇ

Yeni yasa ile spor kulüpleri, dernek statüsünden çıkarılarak daha kurumsal bir yapıya geçmiştir ve Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı tüzel kişilik kazanmıştır. Bu durum, yönetim süreçlerinde şeffaflık ve hesap verebilirlik sağlarken denetim süreçlerini de iyileştirmektedir. Futbol kulüplerinin şirketleşmesi ve gelir kaynaklarını çeşitlendirmesi teşvik edilerek profesyonelleşme desteklenmiştir. Ayrıca, amatör ve profesyonel kulüpler arasındaki fark netleştirilmiş ve yönetim organları ile ilgili düzenlemeler yapılmıştır. Tüm bu düzenlemeler, kulüplerin daha şeffaf, sürdürülebilir ve profesyonel bir yapıya kavuşmasını amaçlamaktadır.⁶⁴

Sonuç olarak, yapılan yasal düzenlemelerle spor kulüplerinin ve teşkilatların hukuki yapısında çeşitli değişiklikler yaşansa da tarih boyunca bu kulüplerin ticarileşmesinin önü tam anlamıyla açılmamış ve kulüpler ticari yapılara dönüşmekte büyük zorluklarla karşılaşmıştır. Kulüplerin kâr amacı gütmeyen yapılar olarak kalmaya zorlanması, bu alanda büyüyememelerine ve finansal olarak kendilerini sürdürebilmelerinin zorlaşmasına yol açmıştır.

Yeni yasa ile spor kulüpleri, dernek statüsünden çıkarılarak daha kurumsal bir yapıya geçmiştir ve Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı tüzel kişilik kazanmıştır. Bu durum, yönetim süreçlerinde şeffaflık ve hesap verebilirlik sağlarken denetim süreçlerini de iyileştirmektedir. Futbol kulüplerinin şirketleşmesi ve gelir kaynaklarını çeşitlendirmesi teşvik edilerek profesyonelleşme desteklenmiştir. Ayrıca, amatör ve profesyonel kulüpler arasındaki fark netleştirilmiş ve yönetim organları ile ilgili düzenlemeler yapılmıştır. Tüm bu düzenlemeler, kulüplerin daha şeffaf, sürdürülebilir ve profesyonel bir yapıya kavuşmasını amaçlamaktadır.

Yapılacak yasal düzenlemeler ile girişimci zihniyeti ve spor kulüplerinin avantajları bir araya getirilmeli, böylece ülke, toplum ve kişisel temelde başarıların teminine zemin oluşturulmalıdır. Spor insanları ve girişimcilik öncelikle KOBİ boyutunda birleştirilmeli, sonrasında ulusal ve uluslararası boyutlara taşınması için teşvik edilmelidir. Özellikle vergi, sosyal güvenlik primleri, reklam ve gişe gelirlerinden yapılan devlet kesintilerinin kulüplere bırakılması kulüp gelirlerine önemli bir etki gerçekleştirdiği gibi, çalışan maliyetlerinin düşmesi daha fazla sporcu istihdamının da önünü açacaktır. KOBİ özelliği taşıyan bu yapılar KOBİ'lere farklı kurumlar (KOSGEB, Kalkınma Ajansları vb.) tarafından sağlanan fonlardan yararlanma şansının tanınması da çok küçük sermayeler ile iş yapan kulüplere bir "can suyu" değil "kan" olacaktır.

ÖNERİLER

Yeni bir yatırım alanı oluşturarak yatırım aracı çeşitlendirmesi sağlamanın yanında gençlere yeni bir kariyer imkânı oluşturması ve sporda yakalanacak olası başarıların toplumun psikolojisine önemli etkileri de ikincil faydalar olarak sıralanabilir. Ayrıca, kulüplerin finansal sürdürülebilirliğinin artırılması için daha fazla kurumsal yönetim ve uzun vadeli planlama ile finansal şeffaflık ve hesap verebilirlik düzeylerinin yükseltilmesi gerekmektedir.

Özetle, spor kulüplerinin yapısal dönüşümü üzerinde ciddi engeller oluştururken, kulüplerin kaynak yaratma ve gelirlerini çeşitlendirme çabalarını da sınırlamaktadır. Bu çalışma, ticarileşmenin önündeki hukuki engellerin kaldırılması ve spor kulüplerinin "KOBİ'leşme" yoluyla daha esnek ve sürdürülebilir yapılara dönüşebilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. KOBİ modelinin benimsenmesi, kulüplere daha fazla gelir kaynağı oluşturma, yerel desteklerden yararlanma ve sporun tüm kesimlere yayılması konusunda önemli bir fırsat sunabilir. Spor kulüplerinin mevcut hukuki yapılarıyla sınırlı kalmaları, ticarileşmenin ve ekonomik büyümelerinin önündeki en önemli engellerden biridir. Bu engelin aşılması ve kulüplerin KOBİ statüsüne kavuşması, sporun ticarileşmesi ve kulüplerin uzun vadeli sürdürülebilirliği için kritik bir adım olacaktır.

64 Turgut, Şahin, ve Mete, "Analyzing The Structure of Sports Clubs in Türkiye and Evaluation According To The New Law".

Çalışmanın birkaç önemli kısıtı bulunmaktadır. Öncelikle, çalışma büyük ölçüde mevcut literatür ve yasal düzenlemelere dayanmaktadır ve “Bugüne nasıl gelindi?” ve “Bugün neler yapılabilir?” sorularına kronolojik bir değerlendirme ile cevap vermeye çalışmaktadır. Dolayısıyla kulüplerin iç dinamikleri ve yönetsel sorunları hakkında derinlemesine saha verisi içermemektedir. Bu durumun, önerilen çözüm yollarının uygulanabilirliğini değerlendirmede bazı eksikliklere yol açması olasıdır. Yine, farklı spor dallarındaki kulüpler arasındaki yapısal farklar ele alınmamış ve çalışmanın odağı çok geniş bir alana yayılmıştır. Bu kısıtlara sahip olmayan çalışmalar başta olmak üzere gelecek araştırmalar için bazı öneriler sunulabilir. Öncelikle, kulüplerin finansal sürdürülebilirliklerine dair daha kapsamlı saha çalışmaları ve veri tabanlı analizler gerçekleştirilebilir. Bu tür araştırmalar, spor kulüplerinin mevcut finansal durumunu daha iyi anlamaya ve önerilen KOBİ modelinin uygulanabilirliğini değerlendirmeye yardımcı olacaktır. Bunun yanı sıra, uluslararası karşılaştırmalarla farklı ülkelerdeki başarılı kulüp modelleri incelenerek, Türk spor kulüpleri için uygulanabilir en iyi yöntemler belirlenebilir. Son olarak, spor kulüplerinin ticarileşme sürecine girişimcilik perspektifinden bakarak, bu alanda inovasyon ve yeni iş modellerinin ve yeni nesil yatırım araçlarının nasıl geliştirilebileceği üzerinde durulmalıdır.

Araştırma & Yayın Etiği: STAD, yazım ve dil editörünce kontrol edilen işbu makalenin yayın sürecinde çift taraflı kör hakemlik müessesesini titizlikle işletmiştir. Editör, makalenin tüm editoryal işleyişini yürütmüş, bu esnada yazar sürecin tamamen dışında tutularak COPE yayın etiği prosedürlerine riayet edilmiştir. Bu makale, en az iki kör hakem tarafından incelenmiş ve intihal.net taramasıyla intihal ve benzerlik raporu oluşturulmuştur. Bu çalışma etik kurul izni gerektirmeyen nitelikte olup, kullanılan veriler literatür taraması ve yayınlanmış kaynaklar üzerinden elde edilmiştir. Araştırma ve yayın etiğine uygundur.

Etik Beyanı & Çıkar Çatışması: Bu makalenin yazarları çıkar çatışması bildiriminde bulunmamış, makalenin hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik kaidelere uyulduğunu ve yararlanılan tüm çalışmalara atıf yapıldığını beyan etmiştir. Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde yapay zeka tabanlı herhangi bir araç veya uygulama kullanılmamıştır.

Açık Erişimli bu makale, CC BY 4.0 lisansına sahiptir.

Research & Publication Ethics: STAD meticulously employed double-blind peer reviewing in the publication of this article, checked by the writing and language editor. The editor carried out the editorial workflow, and the author was excluded entirely from the process and the COPE's publication ethics procedures were followed. Two or more blind peers reviewed this article, and an intihal.net scan generated a report for potential plagiarism and similarity. This study does not require ethics committee approval, and the data used were obtained from literature review and published sources. The article complies with research and publication ethics.

Ethical Declaration & Conflict of Interest: The authors' contribution rates to the study are equal. The authors of the article has disclosed no conflicts of interest and has affirmed that the manuscript was prepared in adherence to ethical and scientific principles and that all relevant sources were accurately cited. No artificial intelligence-based tools or applications were used in the preparation of this study.

This is an Open Access article under the CC BY 4.0 license.

KAYNAKLAR

Araştırma - İnceleme Eserler

Alpaslan, Erhan, ve Hilal Kocaođlan. “Erken Cumhuriyet Döneminde Gaziantep ve Maraş’ta Düzenlenen Spor Faaliyetlerinin Yerel Basına Yansımaları”. *Çukurova Araştırmaları Dergisi* 16, S.16 (2022): 164-88. <https://DOI.org/10.29228/cukar.58215>.

Aydın, Ali Dursun, Murat Turgut, ve Rıdvan Bayırlı. “Spor Kulüplerinin Halka Açılmasının Türkiye’de Uygulanan Modeller Açısından İncelenmesi”. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, S.1 (2007): 59-70.

Bayazit, Adem, ve Emre Boz. “Osmanlı Devleti ve Türkiye Cumhuriyeti Dönemi Yenileşme Hareketlerinin Türk Spor Kültürüne Etkileri ‘Tanzimattan Cumhuriyete Spor’”. *Uluslararası Kültürel ve Sosyal Araştırmalar Dergisi* 3, sy Special Issue 2 (Aralık 2017): 211-28. <https://dergipark.org.tr/en/pub/intjess/issue/33182/369375>.

Ciletti, Dorene, ve Simon Chadwick. *Sports Entrepreneurship: Theory and Practice*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology, 2012.

Dağlı Ekmekçi, Yeter Aytül, ve Ayşe İrmiş. “Girişimcilik ve Spor”. *İçinde International conference on Eurasian economies 2013: 17-18 September 2013 St. Petersburg, Russia*, editör Selahattin Sarı, Alp H. Gencer, ve İlyas Sözen. İstanbul: Beykent University, 2013. <https://www.avekon.org/papers/754.pdf>.

Demir, Ahmet, Murat Eliöz, Mehmet Çebi, ve Semih Sezen. “Girişimcilik ve Girişimci Üniversite: Spor Fakültesi Öğrencileri Üzerine Bir Çalışma”. *Ondokuz Mayıs University Journal of Education Faculty* 34, sy 1 (Eylül 2015): 198-212. <https://dergipark.org.tr/pub/omuefd/issue/20280/215244>.

Demirsatan, Barış. “Sportif Ardılıktan Doğan Hukuki Sorumluluk”. *İstanbul Medeniyet Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi* 8, sy 2 (30 Eylül 2023): 695-722. <https://DOI.org/10.58733/imhfd.1358015>.

Dernekler Kanunu, 5253 § (2004). <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=5253&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>.

Devecioğlu, Sebahattin. “Elli Yıllık Kulüpler”. *Futbol Ekonomisi & Endüstriyel Futbol*, 03 Ocak 2017. <https://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/genel/125-sebahattin-devecioglu/4065-2017-01-03-20-57-16.html>.

———. “Türkiye’de Futbolun Kurumlaşması”. *Gazi Üniversitesi İletişim Kuram Ve Araştırma Dergisi*, sy 26 (2008): 373-96. https://www.academia.edu/787143/TÜRKİYEDE_FUTBOLUN_KURUMLAŞMASI.

Devecioğlu, Sebahattin, Bilal Çoban, Yunus Emre Karakaya, ve Özgür Karataş. “Türkiye’de spor kulüplerinin şirketleşmeye yönelimlerinin değerlendirilmesi”. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi* 10, sy 2 (Ağustos 2012): 35-42. https://DOI.org/10.1501/Sporm_0000000218.

Dever, Ayhan, ve Ahmet İslam. “Tarihsel Süreç İçerisinde Türk Kültüründe Spor Algısı”. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi* 4, sy 5 (Aralık 2015): 46-61. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/mjss/issue/40500/485185>.

Ekenci, Güner, ve M. Zahit Serarşlan. “Gelişim Aşamaları Bakımcıdan Türk Spor Teşkilatı Ve Değerlendirmesi”. *Gazi Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi* 2, Sy 3 (Temmuz 1997): 72-81. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gbesbd/issue/27953/303578>.

Erkin, Eren. “7405 Sayılı Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu’nun Getirdiği Sistem Hakkında Bazı Düşünceler”. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi* 28, sy 2 (18 Nisan 2024): 241-88. <https://DOI.org/10.34246/ahbvuhfd.1338895>.

Erol, Evcin. “Atatürk’ün Spora ve Sporculara Bakışı”. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Tarih Bölümü Tarih Araştırmaları Dergisi* 33, S.55 (2014): 303-78. https://DOI.org/10.1501/Tarar_0000000573.

- Erturan Ögüt, Esra, ve M. Yasar Şahin. “Amatör Spor Kulüplerinin Sorunları: Açımlayıcı Bir Araştırma”. Spor Bilimleri Dergisi 28, S.2 (14 Kasım 2017): 49-68. <https://DOI.org/10.17644/sbd.356710>.
- Fatih Murathan, Fatih, Ve Ayhan Tekin. “Geçmişten Günümüze Türk Spor Teşkilatlanması”. İçinde Sporda Güncel Araştırmalar, 185-204. Ankara: Gece Kitaplığı, 2022. <https://www.gecekitapligi.com/Webkontrol/uploads/Fck/spor-haziran.pdf#page=193>.
- Gençlik ve Spor Bakanlığı. “2022 Faaliyet Raporu”. Faaliyet Raporu. Ankara: GSB, 2023.
- . “2023 Faaliyet Raporu”. Faaliyet Raporu. Ankara: GSB, 2024.
- Gezer, Engin. “Cumhuriyet Dönemi Spor Politikaları”. Spor Yönetimi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, 2024. <https://adm.ataaof.edu.tr/pdf.aspx?du=/0bkicw7LGR56a2rBixr2Q==>.
- Heinilä, Kalevi. “The Sports Club as a Social Organization in Finland”. International Review for the Sociology of Sport 24, sy 3 (Eylül 1989): 225-48. <https://DOI.org/10.1177/101269028902400304>.
- Hüseyin Çağdaş; Devocioğlu, Batmaz. “Türkiye’de Futbolun Kurumsal Değişimi”. Ankara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi 15, sy 2 (2017): 47-56. https://DOI.org/10.1501/Sporm_0000000307.
- İmamoğlu, Ahmet Faik, Ercan Karaoğlu, Ve Esin Esra Erturan. “Türkiye’de Spor Kulüplerinin Yapısal Nitelikleri ve Temel Problemleri”. Gazi Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi 12, sy 3 (Temmuz 2007): 35-61. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gbesbd/issue/28038/306673>.
- İmamoğlu, Osman, Mehmet Çebi, İzzet İslamoğlu, Ve Bade Yamak. “Osmanlı İmparatorluğunda Spor Tekkeleri ve Kulüpleşme.” Journal Of International Social Research 11, sy 58 (2018).
- Kaimakamis, Â., P. Kirialanis, ve E. Albanidis. “Gymnastics and The Ideological Movement of Friedrich Ludwig Jahn.” Studies in Physical Culture & Tourism 15, sy 1 (01 Haziran 2008): 43-47. <https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=917b3b0b-6671-3254-9c44-dc08408b6f2b>.
- Karabulut, Recep, ve Mahmut Açak. “Amatör Spor Kulüplerinin Kuruluşu, Kuruluş Maliyeti ve Vergilendirilmesi: Bir Amatör Futbol Takımı Kuruluş Örneği”. Akademik Yaklaşımlar Dergisi 7, sy 1 (Mayıs 2016): 270-83. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ayd/issue/27225/286575>.
- Karataş Durmuş, Neslihan. “Spor Kulüplerinin Vergilendirilmesi”. Türkiye Adalet Akademisi Dergisi, sy 27 (Temmuz 2016): 245-78. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/taad/issue/52666/694146>.
- Koski, Pasi. “Finnish Sports Club as a Mirror of Society”. International Journal of Sport Policy and Politics 4, sy 2 (Temmuz 2012): 257-75. <https://DOI.org/10.1080/19406940.2012.656852>.
- Kurtipek, Serkan. “Spor Kulüplerine Üye Bireylerin Spor Kulübü Kavramına İlişkin Algılarının Belirlenmesi: Bir Metafor Analizi Çalışması”. Ankara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi 17, sy 1 (31 Mart 2019): 209-145. <https://DOI.org/10.33689/spormetre.474481>.
- Kurudirek, M. İrfan. “Spor Kulüpleri”. Spor Yönetimi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, 2024.
- MacLean, Malcolm. “A Gap but Not an Absence: Clubs and Sports Historiography”. The International Journal of the History of Sport 30, sy 14 (Ağustos 2013): 1687-98. <https://DOI.org/10.1080/09523367.2013.831346>.
- Nadir Yurtoğlu. “Atatürk Dönemi’nde Türkiye’de Spor Politikası (1922-1938)”. İçinde Sporda Finansal, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar. Ankara: Nobel Akademik, 2020.
- Oruç, Mehmet. “Migros-Türk”. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası 16, S. 1-4 (1954): 213-15.
- Ögüt, Esin Esra Erturan, ve A. Faik İmamoğlu. “Almanya ve Türkiye’deki Spor Kulüplerinin Karşılaştırmalı

- Analizi -Türkiye'deki Spor Kulüplerinin Yapı ve İşleyişine Yeni Bir Yaklaşım". Spor Bilimleri Dergisi 22, sy 2 (Nisan 2011): 54-68. <https://dergipark.org.tr/en/pub/sbd/issue/16381/171367>.
- Proni, Marcelo Weishaupt, ve Felipe Henrique Zaia. "Financial Condition of Brazilian Soccer Clubs: An Overview". Soccer & Society 15, sy 1 (02 Ocak 2014): 108-22. <https://DOI.org/10.1080/14660970.2013.854572>.
- Robinson, Matthew J. Sport Club Management. Champaign: Human Kinetics, 2010.
- Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu, 7405 § (2022). <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=7405&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>.
- Sunay, Hakan, ve Bayram Kaya. "Türkiye İtalya Fransa Ve İspanya Spor Sistemlerinin Spor Kulübü Yapılanması Düzeyinde Karşılaştırılması". SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi 17, sy 2 (2019): 75-91. <https://DOI.org/10.33689/spormetre.521302>.
- Tanrıverdi, Hasan. "Spor Ahlakı ve Şiddet". The Journal of Academic Social Science Studies Volume 5 Issue 8, sy 5 (2012): 1076. https://DOI.org/10.9761/jasss_361.
- Tayga, Y. Türk spor tarihine genel bakış. Yayın / T.C. Başbakanlık Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü. T.C. Başbakanlık Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, 1990. <https://books.google.com.tr/books?id=VPZaHAAACAAJ>.
- TDK. "Spor". İçinde Güncel Türkçe Sözlük, 2024. <https://sozluk.gov.tr/?ara=spor>.
- TDK. "Spor Kulübü". İçinde Güncel Türkçe Sözlük. TDK. Erişim 14 Ekim 2024. <https://sozluk.gov.tr/?ara=spor%20kul%C3%BCb%C3%BC>.
- TFF. "Türkiye Futbol Federasyonu Mali Tabloları". Bağımsız Denetim Raporu. Ankara: TFF, 2024. <https://www.tff.org/default.aspx?pageId=461>.
- Thomas, Clive. "Football Club Revenue: Diversification & Asset Monetization Efficiency". Final Project, Cruyff Institute, 2015. https://www.academia.edu/17857922/Football_Club_Revenue_Diversification_and_Asset_Monetization_Efficiency.
- Turgut, Fatih, Aziz Enes Şahin, Ve Yusuf Metehan Mete. "Analysing The Structure of Sports Clubs in Türkiye and Evaluation According To The New Law". International Journal of Eurasian Education and Culture, 2023. <https://DOI.org/10.35826/ijoecc.729>.
- Vamplew, Wray. "Theories and Typologies: A Historical Exploration of the Sports Club in Britain". The International Journal of the History of Sport 30, sy 14 (Ağustos 2013): 1569-85. <https://DOI.org/10.1080/09523367.2013.817991>.
- Vatandaş, Saniye, ve Celalettin Vatandaş. "Osmanlı'dan Erken Cumhuriyet Dönemi'ne Biyopolitika ve Sporun Siyaseti" 19, S.39, Kasım 2023, s.1437-69. https://ctad.hacettepe.edu.tr/19_39/14.pdf.
- Yarar, Betül. "Osmanlı'dan Cumhuriyete Geçiş Süreci ve Erken Cumhuriyet Dönemi Türkiye'sinde Modern Sporun Kuruluşu". Hacettepe Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları (HÜTAD) 21, S.21 Aralık 2014: 301-17. <https://dergipark.org.tr/pub/turkiyat/issue/16666/1439427>.