

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE VE DENETİM BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ



**FUTBOL KULÜPLERİNDE KURUMSAL
YÖNETİM İLKELERİNE UYUMUN
İNCELENMESİ**

AYHAN TAN

TEZ DANIŞMANI

PROF.DR. KIYMET ÇALİYURT

EDİRNE

2022

Tezin Adı: Futbol Kulüplerinde Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyumun İncelenmesi

Hazırlayan: Ayhan TAN

ÖZET

Muhasebe, ekonomi ve finans literatüründe özellikle futbol kulüpleri gibi en popüler alanlarda ve spor organizasyonlarında kurumsal yönetim ilkelerine uyum yapılarının kurumsal yönetim performansı üzerindeki etkisini inceleyen az sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu nedenle bu çalışma Türkiye’de Borsa İstanbul’da faaliyet gösteren 4 büyük futbol kulüplerinin finansal olmayan performansı üzerinden kurumsal yönetim ilkelerine uyumu inceleyerek literatüre katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

Çalışmamız üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kurumsal yönetimin dünyada ve ülkemizde ortaya çıkış süreçlerini, işletmeler açısından önemine ve kurumsal yönetim ilkelerinin neden olmaları gerektiği araştırılmıştır. İkinci bölümde futbolun ortaya çıkışı ve kurumsallaşma sürecine değinilmiştir. Üçüncü bölümde ise Borsa İstanbul da işlem gören futbol kulüplerinin faaliyet raporları ile kurumsal yönetim uyum raporları ele alınarak Maxqda2020 programı ile incelenmiştir. İnceleme sonucunda hangi kulüplerin daha fazla kurumsal yönetim ilkelerine uyum sağladığına bakılacaktır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal yönetim, kurumsal yönetim ilkeleri, futbol, faaliyet raporu.

Name of Thesis: Investigation of compliance with corporate governance principles in football clubs

Prepared by: Ayhan TAN

ABSTRACT

In the accounting, economics and finance literature, there are few studies examining the effect of compliance structures with corporate governance principles on corporate governance performance, especially in the most popular areas such as football clubs and sports organizations. For this reason, this study aims to contribute to the literature by examining the compliance with corporate governance principles through the non-financial performance of the 4 big football clubs operating in Borsa Istanbul in Turkey.

Our work consists of three parts. In the first part, the emergence processes of corporate governance in the world and in our country, its importance for businesses and the reasons why corporate governance principles should be investigated. In the second part, the emergence of football and its institutionalization process are mentioned. In the third part, the activity reports of the football clubs traded in Borsa Istanbul, and the corporate governance compliance reports are examined with the Maxqda2020 program. As a result of the review, it will be looked at which clubs are more in compliance with corporate governance principles.

Keywords: Corporate governance, corporate governance principles, football, annual report.

ÖNSÖZ

İstanbul Borsasında yer alan kulüplerin kurumsal yönetim ilkelerine uyumu incelemek için bu çalışma yapılmıştır.

Tez çalışmamın hazırlanmasında ilk günden beri desteklerini esirgemeyen danışman hocam sayın Prof. Dr. Kıymet ÇALIYURT hocama teşekkürü borç bilirim.

Ayrıca eğitim hayatım boyunca çok zorlu şartlarda hiçbir zaman desteklerini esirgemeyen çok kıymetli aileme sonsuz teşekkürler.

İÇİNDEKİLER

| | |
|--|------------|
| ÖZET | i |
| ABSTRACT | ii |
| ÖNSÖZ | iii |
| GİRİŞ | 1 |
| I. BÖLÜM | 4 |
| 1. KURUMSAL YÖNETİM VE İLKELERİ | 4 |
| 1.1. Kurumsal Yönetim ve Tanımı..... | 4 |
| 1.2. Geleneksel Yönetim ve Kurumsal Yönetim | 6 |
| 1.3. Kurumsal Yönetimin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi | 8 |
| 1.3.1. Kurumsal Yönetimin Dünyada Ortaya Çıkışı ve Gelişimi | 8 |
| 1.3.2. Kurumsal Yönetimin Türkiye de Ortaya Çıkışı ve Gelişimi | 12 |
| 1.4. Kurumsal Yönetimin Önemi | 17 |
| 1.5. Kurumsal Yönetim Faydaları | 20 |
| 1.5.1. Kurumsal Yönetimin Şirketlere Sağladığı Faydalar | 20 |
| 1.5.2. Kurumsal Yönetimin Ülke ve Topluma Sağladığı Faydalar | 22 |
| 1.6. Kurumsal Yönetim Amaçları | 24 |
| 1.7. Kurumsal Yönetim İlkeleri | 27 |
| 1.7.1. Adillik(Eşitlik) | 29 |
| 1.7.2. Şeffaflık..... | 32 |
| 1.7.3. Hesap Verilebilirlik..... | 34 |
| 1.7.4. Sorumluluk..... | 36 |
| 1.8. Kurumsal Yönetim Sistemleri..... | 38 |
| 1.8.1. Anglo-Sakson Yönetim Sistemi..... | 39 |
| 1.8.2. Kıta Avrupa Yönetim Sistemi..... | 40 |
| 1.8.3. Weimer ve Pape'ye Göre Kurumsal Yönetim Sistemleri | 42 |

| | |
|--|-----------|
| 1.8.4. Kurumsal Yönetim Sistemlerinin Karşılaştırılması | 44 |
| II. BÖLÜM | 46 |
| 2. FUTBOL SEKTÖRÜNÜN TARİHSEL GELİŞİMİ VE KURUMSALLAŞMASI | 46 |
| 2.1.Spor Kavramı | 46 |
| 2.2.Futbol Kavramı ve Tarihsel Gelişimi..... | 48 |
| 2.2.1.Futbolun Dünyada Gelişimi | 50 |
| 2.2.1.1.Futbolun Dünyada Kurumsal Gelişimi | 52 |
| 2.2.1.2. FIFA'nın Kurulması ve Organizasyon Yapısı | 58 |
| 2.2.1.3. UEFA'nın Kurulması ve Organizasyon Yapısı | 61 |
| 2.2.1.4. Bosman Kararları | 63 |
| 2.2.2. Futbolun Türkiye'de Gelişimi..... | 64 |
| 2.2.2.1.Futbolun Türkiye'de Kurumsal Gelişimi | 66 |
| 2.2.2.2. TFF'nin Kurulması ve Organizasyon Yapısı | 73 |
| III. BÖLÜM..... | 76 |
| 3. FUTBOL KULÜPLERİNDE KURUMSAL YÖNETİM..... | 76 |
| İLKELERİNE UYUMUN İNCELENMESİ..... | 76 |
| 3.1. Araştırmanın Amacı | 76 |
| 3.2. Araştırmanın Önemi..... | 76 |
| 3.3. Araştırmanın Kapsamı | 76 |
| 3.4. Araştırmanın Modeli | 77 |
| 3.5. Araştırmanın Sorusu | 77 |
| 3.6. Veri Toplama ve Gruplama..... | 79 |
| 3.6.1. Kodlama Süreci..... | 79 |
| 3.7. Araştırma yöntemi..... | 80 |
| 3.8. Bulgular..... | 80 |

| | |
|----------------|-----|
| SONUÇ | 110 |
| KAYNAKÇA | 116 |

TABLOLAR LİSTESİ

| | |
|---|-----|
| Tablo 1: Geleneksel Yönetim ile Kurumsal Yönetimin Karşılaştırılması | 7 |
| Tablo 2: Kurumsal Yönetim ile İlgili Yapılan Bazı Düzenlemeler | 11 |
| Tablo 3: OECD ve SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinin Karşılaştırılması | 15 |
| Tablo 4: Kurumsal Yönetim Sistemleri | 42 |
| Tablo 5: Kurumsal Yönetim Unsurları ve Sistemleri Arasındaki İlişki..... | 43 |
| Tablo 6: Anglo-Sakson ve Kıta Avrupa Sistemlerinin Karşılaştırılması | 45 |
| Tablo 7: Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Açıklamasına İlişkin Sorular | 78 |
| Tablo 8: Futbol Kulüplerinin Raporları, Web Adresi ve Kuruluş Yılı | 81 |
| Tablo 9: Raporda Rastlanılan Toplam Kod Bilgileri | 82 |
| Tablo 10: Kod Sistemi ve Frekansları..... | 82 |
| Tablo 11: Kod Sıklıklarının Yüzdesi | 83 |
| Tablo 12: Yönetim Kurulu Üyelerinin Görevine İlişkin Kod Matrisi | 86 |
| Tablo 13: Benzerlik Matrisi | 95 |
| Tablo 14: Borsa İstanbul'daki Futbol Kulüplerinin Üç Yıllık Pay Sahipliği Tablosu | 97 |
| Tablo 15: Borsa İstanbul'daki Futbol Kulüplerinin Üç Yıllık Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık Tablosu | 99 |
| Tablo 16: Borsa İstanbul'daki Futbol Kulüplerinin Üç Yıllık Menfaat Sahipleri Tablosu..... | 101 |
| Tablo 17: Borsa İstanbul'daki Futbol Kulüplerinin Üç Yıllık Yönetim Kurulu Tablosu..... | 104 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | |
|---|----|
| Şekil 1: Kurumsal Karar Vermede Anglo-Sakson Modeli | 40 |
| Şekil 2: Kurumsal Karar Vermede Kıta Avrupa Sistemi | 41 |
| Şekil 3: Kod Bulutu | 81 |
| Şekil 4: Belgeler ve Kodlar Arasındaki Etkileşimi ve İletişimi | 85 |
| Şekil 5: Beşiktaş'ın Kurumsal Yönetim Açıklamasına ilişkin Etkileşimli Kelime Ağacı (a)..... | 87 |
| Şekil 6: Beşiktaş'ın Kurumsal Yönetim Açıklamasına ilişkin Etkileşimli Kelime Ağacı (b)..... | 88 |
| Şekil 7: Fenerbahçe'nin Kurumsal Yönetim Açıklamasına ilişkin Etkileşimli Kelime Ağacı (a)..... | 89 |
| Şekil 8: Fenerbahçe'nin Kurumsal Yönetim Açıklamasına ilişkin Etkileşimli Kelime Ağacı (b)..... | 90 |
| Şekil 9: Galatasaray Kurumsal Yönetim Açıklamasına ilişkin Etkileşimli Kelime Ağacı (a)..... | 91 |
| Şekil 10: Galatasaray'ın Kurumsal Yönetim Açıklamasına ilişkin Etkileşimli Kelime Ağacı (b)..... | 92 |
| Şekil 11: Trabzonspor Kurumsal Yönetim Açıklamasına ilişkin Etkileşimli Kelime Ağacı (a)..... | 93 |
| Şekil 12: Trabzonspor Kurumsal Yönetim Açıklamasına ilişkin Etkileşimli Kelime Ağacı (b)..... | 94 |

KISALTMALAR LİSTESİ

| | |
|-----------------|--|
| AFC | : Asya Futbol Federasyonu |
| BDDK | : Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu |
| CAF | : Afrika Futbol Federasyonu |
| CEO | : İcra Kurulu Başkanı |
| CONMEBO | : Güney Amerika Futbol Federasyonu |
| CONCACAF | : Kuzey Amerika ve Karayipler Futbol Federasyonu |
| FA | : İngiltere Futbol Federasyonu |
| FIFA | : Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği |
| FIGC | : İtalya Futbol Federasyonu |
| IFAB | : Uluslararası Futbol Birliği Kurulu |
| İMKB | : İstanbul Menkul Kıymetler Borsası |
| KİT | : Kamu İktisadi Teşebbüsü |
| OECD | : Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü |
| OFC | : Okyanus Futbol Federasyonu |
| SPK | : Sermaye Piyasası Kurulu |
| SOX | : Sarbanes- Oxley Yasası |
| vb. | : ve benzerleri |
| TDK | : Türk Dil Kurumu |
| TFF | : Türkiye Futbol federasyonu |
| TKYD | : Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği |
| TTK | : Türk Ticaret Kanunu |
| TUSİAD | : Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği |
| UEFA | : Avrupa Futbol Federasyonları Birliği |

GİRİŞ

Tarihsel gelişimine bakıldığında başlangıçta bir uğraş, boş vakit geçirme, hobi, stres atma ve hatta savaflara hazırlık oyunu olarak görülen spor insanlığın muazzam gelişimine kayıtsız kalmamış gelişmiş ve oyun yelpazesini genişletmiştir.

Tarih boyunca dünyanın farklı coğrafyalarında farklı kültürlerde spor kendini hep vazgeçilmez bir olgu olarak sevdirmeyi başarabilmiştir. Kimi zaman Roma'da bir Gladyatör olarak, kimi zaman orta Asya da bir cirit oyuncusu olarak ve kimi zaman da Mezopotamya da bir Bire(yerleşme-engelleme) oyunu olarak insanlar arasında vazgeçilmez bir uğraş olduğunu göstermiştir. Sporun değişik alanlarda çeşitlilik göstermesi ve ekonomik olarak hızlı gelişmesi küresel bir güç haline gelmesini sağlamıştır.

Günümüzde spor denilince akla gelen ilk spor dalı futbol olur. Gelişim ile birlikte insanlar arasında daha fazla yer bulan spor toplumun her alanında farklı nitelikler kazanmıştır. Dünyanın bütününe yayılan bir spor dalı olan futbol, sportif faaliyetlerinin yanı sıra sosyal, kültürel, eğitim vb. birçok alanda faaliyet göstermekte ve gösterdiği etki çok yüksek seviyelere çıkmaktadır. Bazen çok güzel reklam aracı, bazen kültürel etkileşim aracı ve hatta bazen siyasi propaganda aracı olabilmıştır. Ülkemizde de futbol genel olarak dünya futboluna paralel olarak gelişim göstermiştir. Ülkemizde spor denilince insanların %90'nının aklına futbol gelir. Futbol dünyanın hemen her yerinde olduğu gibi ülkemizin her bölgesinde, her ilinde, her kasabasında ve hatta her evinde konuşulan bir kültür olmuş durumdadır. Adeta hayatımızın vazgeçilmez bir unsuru haline gelmiştir.

Dünyada ortaya çıktığı andan itibaren çok hızlı gelişen ve buna bağlı olarak çokça büyüyen futbol doğal olarak dünya ekonomi pastasında kendine hatırı sayılır yer bulmuş vaziyettedir. Dünyada 1990'lardan sonra futbolun ekonomik yönü daha ağır basmaya başlamıştır. 1995 yılında kabul edilen Bosman kararları ile birlikte futbolculara transfer serbestliği getirilmesi sermaye ve emek faktörlerini birleştirmiş ve dolaşımını sağlamıştır. FIFA'nın düzenlemiş olduğu Dünya Kupası'nın 4,5 milyar insan tarafından takip edilmesi, namı diğer El Clasico olan Real Madrid - Barcelona maçının bir milyara yakın insan tarafından izlenmesi, bir futbolcunun 220 milyon

Euro'ya satılması ve bir futbol stadının yapımı için bir milyar dolardan fazla para harcanması futbolun halk arasında çokça zikredilen 'bacasız fabrika' oluşunu doğrular niteliktedir. Futbolun dünyanın her köşesine çok rahat ulaşması onun en çok bilinen markalardan daha çok tanınmasını sağlamıştır. Bu durumda futbolun ekonomik olarak güçlenmesine katkıda bulunmuştur.

Günümüzde kulüpler sportif başarının nihayetinde ekonomik başarının sonucu olduğu kanısına varmış bulunmaktadır. Yani bir futbol kulübünün asıl amacı sportif başarıdan çok o sportif başarı için gerekli olan finansman ihtiyacını sağlamak için kar elde etmek olmuştur. Bundan dolayı dünya genelinde kulüpler finansal açıdan yeni arayışlara girmişlerdir. Ekonomik olarak gelişimin en önemli adımlarından birisi futbol kulüplerinin şirketleşme yoluna gitmesi ve birçoğunun borsaya açılmasıdır. Ülkemizde daha çok dernek statüsünde olan kulüpler şirketleşme yoluna giderek borsaya açılmışlardır. İlk olarak Beşiktaş kulübü 2002 yılında borsaya açılmış devamında Galatasaray, Fenerbahçe ve Trabzonspor da halka açılan kulüpler olmuşlardır.

Dünyada ekonomik boyutu çok sarsıcı olan krizlerin ortaya çıkması ve bu krizlerin ortaya çıkması ile şirketlerin kötü etkilenmesi beraberinde çoğunluğu şirket gibi yapılanmış futbol kulüplerini de olumsuz etkilemiş ve ciddi futbol kulüplerinde zararlara neden olmuştur. Bu olumsuz tablo ile karşı karşıya kalan ekonomi dünyası kurumsal yönetim kavramının gerekliliğini anlamıştır. Kulüpler şirket olmanın yetmeyeceği bununla birlikte izledikleri bütün politikalarda kurumsal yönetim ilkelerine uymaları gerektiğini anlamış ve bu yönde ciddi adımlar atmışlardır. Bunun sonucunda kulüpler kurumsal yönetim ilkelerini benimsemiş bütün ekonomik ve sportif yapılanmalarını bu ilkeler ışığında yapmaya çalışmışlardır.

Bu çalışmanın amacı halka açılan kulüplerimizin Borsa İstanbul'daki kurumsal yönetim ilkelerine uyumlarını ölçmek olacaktır. Çalışmamız üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, dünyada ve ülkemizde kurumsal yönetimin ortaya çıkış süreçleri, işletmeler için önemi ve kurumsal yönetim ilkelerinin incelenmesinin neden gerekli olduğu incelenmektedir. İkinci bölümde futbolun kökeni ve kurumsallaşma sürecinden bahsedilmiştir. Üçüncü bölümde, Borsa İstanbul'da işlem

gören futbol kulüplerinin performans raporları ve kurumsal yönetim raporları Maxqda2020 programı üzerinden incelenmiştir. Denetim sonuçlarına göre hangi kulüplerin kurumsal yönetim ilkelerine daha fazla uyduğu değerlendirilecektir.

I. BÖLÜM

1. KURUMSAL YÖNETİM VE İLKELERİ

1.1. Kurumsal Yönetim ve Tanımı

Kurumsal yönetim 1980'lerde etkisini hissettirmeye başlamış 1990'lardan itibaren uluslararası finansal piyasalar da en çok kullanılan kavramlardan biri olarak öne çıkmıştır. Kurumsal yönetim kavramının farklı kişi veya kurumlarca farklı tanımlar yapılmaktadır. Bunların bazılarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

Kurumsallık kavramı kurum kavramıyla ilişkilidir. Yani Kurumsallık kavramından önce kurum kavramını anlamak ve özümsemek lazımdır. Basitte indirgenmiş şekilde açıklamak gerekirse daha çok devletlerle bir ilişki içinde olan yapıların evlilik ile oluşturulan aile kavramını, oluşturulan ortaklıklar gibi köklü bir yapıyı içermesidir. Toplumda bir konuda eğitim görme, oy kullanma, askerlik yapma vb. kurum olarak kabul edilebilecek kavramlar da vardır. Bu kavramların bazıları kültürel bazıları yapısal olarak öne çıksa da ortak paydaları da mevcuttur (Jepperson, 1991).

Kurumsal yönetim kavramının Dünya Bankası'na göre anlamı, günümüz modern hayatında toplumların veya insanların belirledikleri bir hedefe ulaşmak için meydana getirdikleri kurum veya kuruluşların yönetim anlamında en ideal şekilde düzenlenmesi ve yapılan düzenlemelerin uygulanmasıdır. Bu kavramdan yola çıkarak daha çekirdeğe inmek gerekirse oluşturulan bir kurumun uzun vadede ortaklarına gelir getirmesi veya bulunduğu toplumun mevcut değerlerine saygı göstermesi ve değer katmasına olanak tanıyan kanunlar, yönetmelikler ve her türlü düzenlemelerdir (TÜSİAD, 2002).

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), kurumsal yönetimi şu şekilde tanımlamaktadır: Kurumsal yönetim, bir şirketin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer menfaat sahipleri arasındaki bir dizi ilişkiyi kapsar. Kurumsal yönetim, makroekonomik politikalardan, ürün ve faktör piyasalarındaki rekabet

düzeyine kadar firmaların faaliyetlerini biçimlendiren bir dizi unsurdan oluşan daha geniş bir ekonomik çerçevenin içinde yer almaktadır. Kurumsal yönetimin çerçevesi aynı zamanda yasal düzenleyici ve kurumsal faktörlere dayanır (OECD, 2004).

Şirketlerde bulunan yöneticiler doru kararlar veremeyebilirler. Bazen yöneticilerin vermiş olduğu kararlar şirketin paydaş çevresi açısından çıkar sorunlarına neden olabilmektedir. Çıkar sorunu yaşayan şirketlerin mevcut yöneticilerinin yanlış olandan uzak durmaları sağlayarak oluşturulan şirket yönetimidir (Sak, 2000).

Kurumsal yönetim, bir işletmenin mevcut kurallar ve koşullar içerisinde idaresinin şeffaf bir yapı içerisinde takip edilebilmesi ve bunun kontrol altına alınmasıyla ilgili ilkeler bütünüdür (Pulaşlı, 2003).

Şenver'e göre kurumsal yönetim; şirkette sorumluluk bilincinin oturmuş olması en önemli kriterdir. Sorumluluk bilincinin oluşturulması şirketin sürekliliği sağlar. Süreklilik şirketlerin kendi sorumluluklarının bilincinde olmayı sağlar. Bunun neticesinde ortakların elde ettiği değerler şirket değerine değer katar. Şirketin etkileşim içinde olduğu kişi veya kurumlarla olan ilişkilerini de etik değerlere dayandıran bir yapı olarak ifade etmiştir (Şenver, 2002).

Özilhan'a göre kurumsal yönetim; bir şirketin şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkelerini esas alarak temel bir oluşuma girmesi gerekmektedir. Bundan dolayı şirketlere yön tayin etme ve mevcut icraatlarının ne derecede işlediğini ölçen bir sistemdir (Özilhan, 2002).

Kurumsal yönetim, bir işletmede görev yüklenici olan kişilerin yapmaları gereken görevlerini yerine getirirken pay sahipleri, tedarikçileri, müşterileri ve çalışanları ile olan ilişkiler bütünüdür (Mirze ve Ülgen, 2004).

Kurumsal yönetim, aslında genel anlamıyla anonim ortaklıklarda kar amacı gütmeye, bu elde edilen karı pay sahiplerine adaletli bir şekilde dağıtmadır. İşletmede yöneticiler, çalışanlar ve hatta pay sahiplerini kapsayacak şekilde hakların korunmasını sağlayan ve işletmedeki menfaat gurupları arasındaki kuralları belirleyen ilişkilerdir (Naipoğlu, 2002).

Kurumsal yönetimin önemli özelliklerinden bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Topçu, 2006):

- Varlıkları korumak adına en uygun kontrol sistemini oluşturmak
- Geleneksel yönetim anlayışının aksine tek bir kişi yönetimine son vermek
- Şirket yönetimindeki kişilerle değer paydaş ve hissedarlar arasındaki koordinasyonu geliştirmek sürdürülebilirliğini sağlamak
- Şirketlerin olabilecek en iyi karı elde etmesini sağlamak
- Şirkete yatırım yapanların yönetimi ve diğer unsurları daha şeffaf görebilmelerini sağlamaktır.

Kurumsal yönetim ile ilgili bu tanımlar incelendiğinde, pek çoğunun benzer noktalarının olduğu, aslında anlatılmak istenenin aynı olduğu görülmektedir. İncelediğimiz tanımlardan yola çıkarak kurumsal yönetimden şirketlerin daha kontrollü ve iyi yönetilmesini ve kontrol edilmesini sağlamaya yönelik kurallar bütünü olarak söz etmek mümkündür.

1.2.Geleneksel Yönetim ve Kurumsal Yönetim

Tek cümleyle açıklamak gerekirse kurumsal yönetim dayanağı kurallar olan şirket yönetimidir. Şirketin benimsediği kurallar bir otorite tarafından kontrol edilir. Bu otorite genelde kamu otoritesidir. Şirketin benimsediği kurallar genelde ikiye ayrılır. Birincisi uyulması veya uygulaması zorunlu, ikincisi ise tavsiye niteliklidir. Kurumsal şirket yönetimden farklı olarak geleneksel şirket yönetimlerinin uygulanması gereken kurallar yoktur. Daha çok takdire dayalı bir yönetim anlayışı mevcuttur. Geleneksel yönetimde şirket sahipleri kontrol fonksiyonunu kendi üstlendiği için şirkette hak sahibi olan kişilerin hakları ve istekleri genelde göz ardı edilir. Yani daha çok şirket sahibinin sözü geçer. Geleneksel şirkette denetim mekanizması şirketin sahibi veya yönetimindeki kişilerce göreve getirilmiş şirket içindeki denetim kurumu tarafından yerine getirilir. Kurumsal yönetimde ise şirkete ortak olan kişiler denetim hakkına sahiptirler. Yani hissedarlar veya paydaşlar şirkette denetim mekanizması aracılığıyla hesap sorarlar. Bu aşamada şirkette

hissedar veya paydaşlara hesap vermek zorundadır. İki yönetim arasındaki en mühim fark budur (Aktan, 2006).

Denetim kavramı son zamanlarda şirketlerde çok önemli bir yer tutar. Kurumsal yönetim ile geleneksel yönetim arasında bu konuda önemli farklılıklar vardır. Geleneksel yönetim anlayışında hissedarların şirket üzerinde denetim yetkisi yoktur. Bu şirket anlayışında denetim sahip tarafından atanan kişilerce yapılır. Ama kurumsal yönetim anlayışında paydaşların şirket üzerinde denetim hakkı mevcuttur. Hissedarlar şirkette hesap sorabilir. Şirketin ise bu paydaşlara hesap verme yükümlülüğü vardır (Yenigün, 2008).

Tablo 1: Geleneksel Yönetim ile Kurumsal Yönetimin Karşılaştırılması

| GELENEKSEL YÖNETİM | KARŞILAŞTIRMA KRİTERİ | KURUMSAL YÖNETİM |
|---|------------------------------|--|
| Insider sistemi mevcuttur. Kuvvetler birliği ilkesi geçerlidir. Yani işletmenin sahibi yönetici kimliğinin yanı sıra denetimi de yapar. | Güç ve Otorite | Outsider sistemi mevcuttur. Kuvvetler ayrılığı ilkesi geçerlidir Şirketin sahibi olmak yönetici veya denetici olmak ile ayrıştırılmıştır. Kuvvetler ayrılığı ilkesi mevcuttur. |
| Şirketin sahipleri şirketi kendi istekleri doğrultusunda yönetirler. Yani mevcut olan kurallar uygulanmaz. | Kurallar ve yönetmelikler | Burada kurallar vardır. Şirket yönetilince bu kurallara uyulması zorunludur. |
| Sorumluluk kavramında hukuki açıklar mevcuttur. Yani şirket sahip ve yöneticileri yaptıkları eylemlerin hukuki karşılığı pek yoktur. | Sorumluluk | Burada hukuki kavram oldukça önemlidir. Şirketin sahibi veya yöneticileri diğer paydaşlara karşı sorumludurlar. |
| Şirketin sahibi kimseye hesap vermek zorunda değildir. | Hesap sorma hakkı | Şirkette ortak olan herkes hesap sorabilir. Yani şirketin sahibi veya yöneticileri herkese hesap verme zorunluluğu vardır. |
| Şeffaflık pek mümkün olmayan bir şeydir. Yani şirket sahibi istediği bilgileri kamuoyuna açıklar. | Şeffaflık | Şeffaflık oldukça önemli bir yer tutar. Bütün bilgilerin şirket tarafından şeffaf bir şekilde kamuoyuna açıklanması zorunludur. |
| Yönetim kurulunda olan kişiler şirketin sahibi tarafından atanır. Şirket sahibi kendi profilindeki | Yönetim Kurulunun Oluşumu | Burada yönetim kuruluna seçilme bazı şartlara bağlanmıştır. Liyakat önemli yer tutar. |

| | | |
|---|-------------|--|
| kişileri yönetim kuruluna atar. | | |
| Şirkette bağımsızlık mevcut değildir. Şirkette yöneticiler veya deneticiler sahip olan kişinin emirlerini uygularlar. | Bağımsızlık | Bağımsızlık kavramı çok önemli yer tutar. Bağımsız denetim mevcuttur. Şirkette bağımsız yönetim ve bağımsız denetim ilkeleri hakimdir. Yönetim için de aynısı geçerlidir. Hatta bazı yönetim kurulu üyeleri dışardan atanır. |

Kaynak: Aktan, 2006. Kurumsal Şirket Yönetimi, 1.Baskı, Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları, s.9.

Günümüzde geleneksel yönetim anlayışıyla yönetilen şirketler daha çok gelişmemiş veya gelişmekte olan ülkelerde görülür. Türkiye gibi gelenekçi toplumlarda kurumsal yönetim anlayışına hakim şirketlere geçiş zor olmaktadır. Ülkemizde özellikle aile şirketleri geleneksel yönetim anlayışıyla yönetilmektedir. Büyük ölçekli şirketler süreklilik kavramına önem verdiklerinden kurumsal yönetim anlayışına önem vermekte ve şirketin bütün politikalarını bu anlayış çerçevesinde almaktadır.

1.3.Kurumsal Yönetimin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

1.3.1.Kurumsal Yönetimin Dünyada Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Kurumsal yönetimin ortaya çıkış noktasının birçok olayla ilişkilendirilmesiyle birlikte asıl çıkış noktasının 1760'lı yıllarda ortaya çıkan Sanayi Devrimi olduğunu söyleyebiliriz. Bu dönemde sanayileşen şirketler her alanda olduğu gibi şirket yönetiminde de daha şeffaf bir yönetim anlayışını benimsemeye başlamışlardır.

Adam Smith'in 1776 yılında yayınladığı Ulusların Zenginliği adlı kitabında kurumsal yönetim ile bağdaştırılacak saptamalar mevcuttur. Birçok araştırmacı kurumsal yönetim anlayışını bu tarihe dayandırır. Bu çalışmada Adam Smith anonim şirkette atıfta bulunarak bu şirketlerin yöneticilerinin başkalarının paralarını doğru yönetemeyeceklerini söyler. Burada israfın çok olacağını, ihmallerin ise daimi olacağını söyler. Yani aslında bu kitapta şirket yönetiminde o günkü anlayıştan farklı bir anlayışın gerekliliğine vurgu yapmaktadır (Menteş, 2009).

Anonim şirketlerin yapısına bakıldığında kurumsal yönetim için çok büyük önem arz eder. Önceleri daha geleneksel yapıda olan anonim şirketler İngiltere başta olmak üzere Avrupa'nın çeşitli yerlerinde 1844 yılından itibaren farklı bir anlayış içerisine girmişlerdir. Ortaklar ve diğer paydaşlar açısından farklılıklar ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu süreçte kurumsal yönetim anlayışı yavaş yavaş uygulanmaya başlanmıştır. Aslında başlangıçta tam kurumsal yönetimi anlayışı benimsendi demek yanıltıcı olabilir. Ama kurumsal yönetim anlayışına benzer temeller atılmıştır. Bu yıllarda anonim şirketler şekil bakımından da değişikliklere uğramış kurumsal yönetim anlayışına uyum sağlamıştır. 1800'lerin sonlarına doğru anonim şirketler piyasada iyice yerini almaya başladığı yıllardır. Özellikle Avrupa'nın başını çektiği ve tüm dünyada etkili olan sanayileşme toplumun her alanında değişiklikler yaptığı gibi bu alanda değişikliklere sebep olmuştur (Gürbüz ve Ergincan, 2004).

19. yüzyılda çok aşama kaydeden kurumsal yönetim anlayışı 20. yüzyıl başlarında biraz sekteye uğramıştır. Bu yıllarda iktisat anlayışında değişiklikler olmaya başlamıştır. 1929 yılında Kuzey Amerika ve Avrupa başta olmak üzere bütün dünyada yıkıcı etkileri olan büyük buhran yaşanmıştır. Adam Smith'in öncüsü olduğu klasik iktisat anlayışı bu buhrana çare olmayınca otoriteler başka iktisat anlayışlarına yönelmişlerdir. İşte tam bu aşamada Britanyalı iktisatçı John Maynard Keynes'in öncüsü olduğu keynesyen akımına itibar artmıştır. Bu yeni görüş krizin var olan etkilerini azalttığı gibi olası krizlere de tedbirler geliştirmiştir. Bu duruma kurumsal yönetim açısından bakıldığında ise klasik ekonomi anlayışında devletin ekonomiye müdahalesi çok az iken Keynes ekonomi anlayışında devletin ekonomiye müdahalesi oldukça fazladır. Bu durumda firmalar da yeni duruma ayak uydurmaya gayret göstermiştir. Devlet firmalara daha sıkı denetim uygulamaya başlamıştır. Buna istinaden şirketlerde daha kurumsal olmaya başlamıştır. Şirketlerden daha şeffaf olmalarını isteyen devletler kuralara uymayan şirketlere caydırıcı cezalar vermişlerdir. Böylece kurumsal yönetim anlayışının en önemli unsurlarından birisi olan şeffaflık kavramı olgunlaşmaya başlamıştır.

Kurumsal yönetimin tam olarak nerede ortaya çıktığı konusu birçok araştırmacı farklı görüş ortaya atmıştır. Ama çoğunluk büyük sermayeli şirketlerin çok olduğu Amerika Birleşik Devletleri'nde doğduğunu söyler. 1929 büyük buhran

sonrası şirketler için araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalarda kurumsal yönetim anlayışından tam olarak bahsedilmese de kurumsal yönetimle iç içe olan temsil edilme sorununa değinmiş ve bu sorunun sebepleri araştırılmıştır. Kurumsal yönetim anlayışına yakın uygulamalar yapılmasına karşın bu konuya değinen ilk araştırma 1932 tarihinde Berle ve Means tarafından yazılan ‘The Modern Corporation and Private Property’ adlı kitaptır. 1930 yılından sonra gelişim gösteren kurumsal yönetim 1970’li yıllara gelindiğinde bütün dünyada etkisini hissettiren petrol krizi ortaya çıkması ve hemen ardından ABD’de yolsuzluk olaylarının ortaya çıkmasıyla önemini artırmış ve uygulanması konusunda daha sıkı tedbirler alınmasına yol açmıştır (Doğan ve Mustafa, 2007).

Avrupa, ABD ve Japonya’da zamanla gelişim gösteren kurumsal yönetim anlayışı 1980’li yıllarda yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. 1990’lı yıllarda kurumsal yönetim daha da gelişmiştir. Kurumsal yatırımcılar, paydaşlar önemli kavramlar haline gelmiştir. 1990’lı yıllarda Avrupa’da Almanya başta olmak üzere ve Japonya’da ekonomisinde durgunluk hakimken ABD ekonomisi aksine daha da aktif hale gelmiştir. Bu durumun nedeni ülkelerin ekonomik performansı kurumsal yönetim ile ilişkilendirilmiştir. 2001 yılında ABD’de meydana gelen Enron Skandalı en çok denetim şirketlerini etkilemiştir. Denetim ve modern yönetim anlayışının çok iyi şekilde uygulandığı ABD ve Avrupa’daki şirketler yeniden dizayn edilmiştir. Bu skandallar başta ABD olmak üzere dünyanın her yerinde yıkıcı etkilere sebep olmuştur. Bu etkiler için finans otoriteleri bireysel ve kurumsal yatırımcıları korumak adına çözümler üretmek için çaba harcamışlardır. Enron Skandalından sonra gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler sistemlerinde büyük değişikliklere gitmiştir. Şirket yönetiminde şeffaflığa önem verdiği gibi bilançoya da çok önem veren ‘corporate governance’ kuralları olarak bilinen Türkiye’de kurumsal yönetişim ilkeleri olarak geçen ilkeler Dünya Bankası ve OECD’nin ortaklaşa oluşturduğu Global Kurumsal Yönetim Forumu tarafından belirlenmiştir (Saygılı, 2009).

Tablo 2: Kurumsal Yönetim ile İlgili Yapılan Bazı Düzenlemeler

| ÜLKELER | YAPILAN YASAL DÜZENLEMELER |
|-----------|--|
| Hong Kong | 1993- HK Borsası, Kurumsal Yönetimde En İyi Uygulamalar Bildirisi |
| Almanya | 1998- Alman Adalet Bakanlığı Bildirisi |
| İngiltere | 1999- The Combined Code (Kurumsal Yönetim Birleşik Kanunu) |
| Fransa | 1999- Kurumsal Yönetim Parlamento Komisyonu Kararı |
| Çin | 1999- Hisse Senetleri Kanunu |
| Asya | 1999- Asya Kalkınma Bankası'nın Kurumsal Yönetim İlkeleri |
| OECD | 1999- OECD'nin Kurumsal Yönetim İlkeleri |
| AB | 2000- Kurumsal Yönetim Komite Kararı, Avrupa Ortaklıklar Bildirisi |
| Japonya | 2000- Keidanren Kurumsal Yönetim Komitesi Bildirisi |
| ABD | 2002- Sarbanes Oxley Kanunu |
| Türkiye | 2003- SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri |

Kaynak: Aysan, 2007. Kurumsal Yönetim ile İlgili Belli Başlı Yasal Düzenlemeler. S74.

Modern anlamda kurumsal yönetim anlayışı 1980'li yıllarda gelişmeye başlamışsa da birçok otorite asıl başlangıcını Cadbury Raporu'na dayandırır. 1980'li yıllarda İngiltere'de iflaslar olduğu gibi ekonomi alanında da yolsuzluklar meydana gelmiştir. Bu durum kurumsal yönetim anlayışında değişiklikler meydana getirmeye zorlamıştır. Buna istinaden 1 Aralık 1992 yılında Sir Adrian Cadbury başkanlığında toplanan bir komite Cadbury Raporunu yayımlanmıştır. Yönetim kurulu ile şirket CEO'sunun ayrılması gerektiği, yönetim kurulunda bağımsız üyelerin olması ve çoğunluğu oluşturmaları gerektiği, oluşturulan denetim kurulunun yönetim kuruluna bağlı olması gibi konulara önem vermiştir. Bu rapor kurumsal yönetim alanında en önemli adımlardan birisi olarak kabul edilir. Kurumsal yönetimin finansal boyutu olarak ta bilinen rapor o zamana kadar hazırlanan en kapsamlı rapordur. Yine başka bir çalışma olan yöneticiler ve hissedarlar arasındaki ilişkilere değinen Yöneticilerin Hakkının Verilmesi adlı rapor 1995 yılında Sir Richard Greenbury başkanlık yaptığı bir grup tarafından hazırlanmıştır. Hemen ardından 1998 yılında Hampel Raporu yayımlanmıştır. Kurumsal Yönetim Raporu olarak ta bilinen bu rapor iç denetimi genişletmeye çalışmıştır. Yine İngiltere'de 1999 yılında İç Denetim: Yöneticiler için birleşik yasaya ilişkin rehber hazırlanmıştır. 2000 yılında ise Kurumsal Yönetim Komitesi tarafından oluşturulan 'Birleştirilmiş Kod: İyi Yönetimin Prensipleri ve En İyi Uygulama Kodu' adlı rapor ile kurumsal yönetim için birçok esas belirlenmiştir. Cadbury Raporu'dan sonra başta İngiltere olmak üzere birçok ülkede raporlar

yayımlanmıştır. Bu doğrultuda kurumsal yönetime yeni ivme kazandırılmaya çalışılmıştır (Doğan, 2007).

1.3.2.Kurumsal Yönetimin Türkiye de Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Dünyadaki birçok ülkenin aksine kurumsal yönetim kavramı Türkiye’de çok sonradan benimsenmiştir. Bütün dünyada olduğu gibi 1990’lı yıllardan sonra meydana gelen büyük çaplı krizler kurumsal yönetim kavramının Türkiye’de de olması gerektiğinin gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Şirket ömürlerinin kısa olması, yatırımcıları koruyacak yasaları çok az olması, yeterince sermaye girdisi olmaması vb. durumlardan dolayı kurumsal yönetim kavramı önem kazanmıştır. Türkiye’de yönetişim, kurumsal yönetişim ve kurumsal yönetim kavramı olarak kullanılmaya başlanmıştır. Özellikle 1994 finansal krizi, Kasım 2000 krizi ve Şubat 2001 krizleri Türkiye’de yüksek enflasyonlara neden olmuş ve kurumsal yönetim anlayışının önemi daha da arttırmış bu konuda önemli adımlar atılmasına sebebiyet vermiştir. Bundan dolayı kurumsal yapıya ilişkin yapılan çalışmalar ülkemizde yenidir. Ülkemiz de bu krizlerden sonra şirketler sermaye arayışı içine girmişlerdir. Uluslararası sermaye girişi için birçok faaliyet yapılmıştır. Kurumsal yönetim anlayışının belli kriterleri dışında her ülkenin kendine has katkıları da olmuştur. Türkiye’de genellikle aile şirketleri olduğundan kurumsal yönetim anlayışına bu açıdan katkılarımız oluşturmuştur. TÜSİAD ve SPK Türkiye’de kurumsal yönetim kavramına ilişkin en çok çaba harcayan ve katkı veren kurumlardır.

TÜSİAD’ın kurumsal yönetim kavramının Türkiye’de gelişimi için yaptığı çalışmaları şöyle sıralamak mümkündür;

- 1999 yılında ‘Ad Hoc Tesk Force on Corparete Governance’ raporunu Türkçeye çevirmiştir. Bu raporu 2000 yılında ise kurumsal yönetim raporları olarak yayımlamıştır.
- 2002 yılının son aylarında kurumsal yönetimin en iyi kodu adı altında yönetim kurularının yapısı ve işleyişi adlı bir çalışma yürütmüştür. 2003 yılının temmuz ayında bu çalışmayı kamuoyuna sunmuştur.

- Türkiye'deki şirketlerin dünyadaki şirketler ile rekabet edebilme kapasitesini arttırmak için kurumsal yönetim ilkelerini baz alarak 'TUSİAD kurumsal yönetim çalışma gurubu' adı altında çalışma başlatmış ve raporlar yayımlamıştır. Bu raporlarda aşağıdaki konular ele alınmıştır:
 - Yönetim Kurulu ve Sorumlulukları
 - Yönetim Kurulu Üyeliği Kriterleri
 - Yönetim Kurulu Üyelik Yapısı
 - Yönetim Kurulu Üyelerini Seçimi, Davet ve İntibakı
 - Yönetim Kurulu Başkanı ve İcra Başkanının (CEO) Görevlerinin Ayrılması
 - Yönetim Kurulu Başkanının Rolü
 - Yönetim Kurulunun Üye Sayısı ve Karar Alma Mekanizmaları
 - Yönetim Kurulunun Görev Süreleri ve Toplantıları
 - Yeniden Seçilme ve Emeklilik
 - Yönetim Kurulu Üyelerinin Ödüllendirilmesi
 - Yönetim Kurulunun ve İcra Başkanının Performanslarının Değerlendirilmesi
 - Yönetim Kurulunun Hissedarlar, Yatırımcılar, Basın ve Müşterilerle İlişkileri
 - Yönetim Kurulunda Oluşturulan Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı
 - Komitelerin Faaliyet Süresi, Toplantıların Sıklığı, Uzunluğu ve Gündemi
 - Yönetim Kurulunun İşleyişi Bakımından Önemli Diğer Hususlar.

Türkiye'de kurumsal yönetim uygulamalarını sermaye piyasalarına uygulamak ve bunu etkinleştirmek adına çalışmalar yapan bir diğer kurum SPK'dır. SPK oluşan kriz ve finansal aksaklıkların aslında şirketlerin kötü yönetiminden kaynaklandığını savunur. Bundan dolayı kurumsal yönetim ilkelerine uyumun gerekli olduğunu savunur. SPK'nın kurumsal yönetim kavramının Türkiye'de gelişimi için yaptığı çalışmaları şöyle sıralamak mümkündür:

- a) OECD kurumsal yönetim uygulamalarını 2003 yılında yayımlamıştır. Ama bunun daha güncel halini ise 2005 yılında yayımlamıştır. Bu durum kurumsal yönetim kavramı adına ülkemizde atılan en önemli adımdır. Halka açık anonim şirketler için yayımlanmıştır.
- b) 2004 yılında şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerine uyumunu kamuya duyurması esas kılınmış uyulmadığı takdirde cezai işlem yapma kuralı getirilmiştir.
- c) SPK 07.02.2005 yılında aldığı bir karar neticesinde şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerine ne kadar uyum gösterdiklerini gözlemlemiştir. Bunu kurumsal yönetim uyum raporu adı altında yayınlamıştır. Bu raporda şeffaflık %35, paydaş grupları %15, yönetim kurulu %25, pay sahipleri %25 olarak ele alınmıştır (Erdoğan, 2009).

SPK ilkelerine uyum zorunlu değildir. Ama uymayan şirket gerekçeli açıklamasıyla yıllık faaliyet raporunda belirtmeli ve kamuoyuna açıklamamalıdır. Yani 'uygula, uygulamıyorsan açıkla' durumu vardır. Ancak SPK prensiplerinin bazıları tavsiye niteliğinde olup raporda belirtme mecburiyeti yoktur.

- d) 2008 yılında SPK tarafından Seri: IV No:41 Sayılı Tebliğ Düzenlemesi yapılmıştır. SPK'nın kurumsal yönetime dair ilkeleri 4 başlık altında şöyle sıralamıştır:
- Pay Sahipleri
 - Kurumsal aydınlatma ve şeffaflık
 - Menfaat sahipleri
 - Yönetim kurulu

SPK 30 Aralık 2011 ve 11 Şubat 2012 tarihlerinde yeni tebliğler yayınlamıştır. Daha önce 'uygula, uygulamıyorsan açıkla' şeklindeki yaklaşımını güncelledi. Bu durumu halka açık şirketlerde zorunlu hale getirdi.

- e) 2012 yılında 6362 sayılı yeni Sermaye Piyasası Kanununa dayalı yeni Türk Ticaret Kanunu yayımlanmıştır.

f) 30 Ocak 2014'te SPK kurumsal yönetime dair yeni bir tebliğ yayınlamıştır. Bu durumda Türkiye'deki kurumsal yönetim modeli Kıta Avrupa Sistemi ve Anglo-Sakson Sisteminin karışımı halini almıştır.

Tablo 3: OECD ve SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinin Karşılaştırılması

| OECD KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ (2004) | SERMAYE PİYASASI KURULU KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ (2005) |
|---|--|
| BÖLÜM-I:OECD KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ 1. Etkin Kurumsal Yönetim Çerçevesi Temelinin Tesisi 2. Hissedarların Hakları ve Temel Sahiplik İşlevleri 3. Hissedarların Adil Muamele Görmesi 4. Kurumsal Yönetimde Paydaşların Rolü 5. Kamuya Duyuru Yapma ve Şeffaflık 6. Yönetim Kurulunun Sorumlulukları BÖLÜM-II: OECD KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ ÜZERİNE AÇIKLAYICI NOTLAR 1.Etkin Kurumsal Yönetim Çerçevesi Temelinin Tesisi 2.Hissedarların Hakları ve Temel Sahiplik İşlevleri 3. Hissedarların Adil Muamele Görmesi 4.Kurumsal Yönetimde Paydaşların Rolü 5. Kamuya Duyuru Yapma ve Şeffaflık 6. Yönetim Kurulunun Sorumlulukları | BÖLÜM-I: PAY SAHİPLERİ 1. Pay Sahipliği Haklarının Kullanımının Kolaylaştırılması 2. Bilgi Alma ve İnceleme Hakkı 3. Genel Kurula Katılım Hakkı 4. Oy Hakkı 5. Azınlık Hakları 6. Kar Payı Hakkı 7. Payların Devri 8. Pay Sahiplerine Eşit İşlem İlkesi BÖLÜM-II: KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK 1.Kamuyu Aydınlatma Esasları ve Araçları 2.Şirket ile Pay Sahipleri, Yönetim Kurulu yeleri ile Yöneticiler Arasındaki İlişkilerin Kamuya Açıklanması 3.Kamunun Aydınlatılmasında Periyodik Mali Tablo ve Raporlar 4. Bağımsız Denetimin İşlevi 5.Ticari Sır Kavramı ve İceriden Öğrenenlerin Ticareti 6.Kamuya Açıklanması Gereken nemli Olay ve Gelişmeler BÖLÜM-III: MENFAAT SAHİPLERİ 1.Menfaat Sahiplerine İlişkin Şirket Politikası 2.Menfaat Sahiplerinin Şirket Yönetimine Katılımının Benimsenmesi 3. Şirket Malvarlığının Korunması 4. Şirketin İnsan Kaynakları Politikası 5. Müşteriler ve Tedarikçilerle İlişkiler 6. Etik Kuralları 7. Sosyal Sorumluluk BÖLÜM-IV: YÖNETİM KURULU 1.Yönetim Kurulunun Temel Fonksiyonları 2.Yönetim Kurulunun Faaliyet Esasları ile Görev ve Sorumlulukları 3.Yönetim Kurulunun Oluşumu ve Seçimi 4.Yönetim Kuruluna Sağlanan Mali Haklar 5.Yönetim Kurulunda Oluşturulan Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı 6. Yöneticiler |

BDDK Tasarruf yapanların haklarını korumak amacıyla bankalar ve özel finans kurumlarının belli bir düzen içerisinde etkin bir şekilde rekabet ortamı oluşturmak için kurulan bir kurumdur. Bankacılık sektöründe kurumsal yönetim, yönetim kurulu ve üst düzey yöneticilerin tarafından yerine getirilmesi gereken bir yapı vardır. 1 Kasım 2006 yılında yayımlanarak yürürlüğe giren yönetmelikte BDDK'nın kurumsal yönetim ilkelerini kısaca şöyle sıralamak mümkündür (BDDK,2006):

- Bankanın bünyesinde kurumsal değerlere özgü bir yapı oluşturulmalı ve bu doğrultuda stratejik hedefler belirlenmelidir.
- Yetki ve sorumluluklar bankanın bünyesinde şeffaf bir şekilde belirtilmeli ve uygulamalarda etkin olmalıdır.
- Yönetim kurulu üyeleri bankanın faaliyetleri hakkında bağımsız denetim yapabilmelidir.
- Bankaların üst yönetiminde bulunan kişiler görev sorumluluklarının bilincinde olmalıdır.
- Bağımsız denetçilerinin yaptıkları çalışmalar banka tarafından örnek alınmalıdır.
- Bankanın ücret tarifesi etik ve uyumlu olmalıdır.
- Kurumsal yönetimde şeffaflık sağlanmalıdır.

Ayrıca Türkiye'de kurumsal yönetim ve ilkeleri konusunda çalışmalar yapan başka bir kurumda 1999'da kurulan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği(TKYD)'dir. Bu kurum kurumsal yatırımcıların gelişimini sağlamak ve yaygınlaştırmak, sermaye piyasalarının ve mevzuatın gelişimine katkıda bulunarak ülkemizdeki kurumsal yönetim kavramının daha şeffaf, adil ve etkin bir biçimde uygulanmasına katkıda bulunmaktır. Ayrıca üyeleri arasında mesleki dayanışmaya katkıda bulunur. Bu dernek kurumsal yönetimin gelişimi için birçok çalışmalar yürütmektedir (www.tkyd.org.tr).

1.4.Kurumsal Yönetimin Önemi

Özellikle son yıllarda çok hızlı gelişen ve her daim değişime uğrayan piyasalarda toplumsal alanlarla birlikte mali alanlarda da birçok kriz meydana gelmiştir. Bu krizlerle birlikte işletmelere olan güven duygusunu sarsılmıştır. Şirketlerin politikalarının yetersiz hale gelmesi, yönetimlerin stratejisinin yetersiz kalması ve şirketlerin kendini yenilemede zorlanması, ekonomik bağımlılıkların gelişmesi ve küresel rekabet ortamının ortaya çıkmasından dolayı kurumsal yönetim anlayışının önemi daha da artmıştır (Abdioğlu, 2007).

Kurumsal yönetimin öneminin artmasında farklı sebepler vardır. Bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Atabey ve Yılmaz, 2005):

- a) Bütün dünyada artan küreselleşme ile birlikte şirketlerin yönetimlerinde hak sahipliği olayının değişmesi
- b) Bütün dünyada ekonominin gelişerek piyasa dengesini değiştirmesi
- c) Ortaya çıkan krizler ve sosyal alanda ortaya çıkan olaylar kurumsal yönetimin önemini artırması
- d) Gelişen muhasebe biliminin kamu ve özel sektördeki kurumsallık kavramını yetersiz bulması
- e) Meydana gelen büyük ölçekli başarısızlıklar
- f) Global alanda ülkelerin birbirine muhtaç olması

Gelişen koşullara uyum sağlamak adına sonradan ortaya çıkan rekabet koşulları, kurumsal yönetimin işletmeler açısından ne kadar gerekli olduğunu ve önemini birçok araştırmacı incelemiştir.

Kurumsal yönetim olgusunun sağlam olduğu piyasalarda sermaye piyasaları gelişim gösterir. Şirketlerin sermaye kaynaklarına ulaşmasını kolaylaştırır. Şirketlerde verimliliği en üst seviyeye çıkarmakla birlikte teknolojiyi kullanımında yol gösterici olur. Şirketlerde ARGE yatırımlarının artmasına olanak sağlar (Erdönmez, 2003).

Piyasaya girmek isteyen firmalarda olabilecek bütün risk gruplarının analizini yapmakta kolaylık sağlar. Böylece firmaların düşük maliyetli sermaye

oluşturmasına yardımcı olmuş olur. Bu durum firmanın paydaşlarının olabilecek faydalarının en üst seviyeye çıkmasına olanak sağlar (Saygılı, 2003).

Şirketler açısından hukuk günümüzde oldukça değişken bir yapıdadır. Hukuki yapı gelişim olarak en üst seviyede olsa dahi bazı boşluklar kaçınılmazdır. Bundan dolayı yeni düzenlemeler gerekebilmektedir. Bu düzenlemeler kısa sürede olabildiği gibi çok uzun süreye de yayılabilmektedir. Kurumsal yönetim bu hukuksal boşlukların giderilmesi konusunda işlev görmektedir. Yalnız böyle bir işlev görmesi için kurumsal yönetimin var olan hukuksal düzenlemelerden daha gelişmiş olması lazım ki yol gösterici olabilsin (Babuşçu ve Hazar, 2007).

Tam anlamıyla uygulanan kurumsal yönetim kavramı şirketler açısından önem arz ettiği gibi ülkeler açısından da oldukça önem arz etmektedir. İyi kurgulanmış kurumsal yönetim şirketlere düşük sermaye maliyetinin sağlamanın yanı sıra finansal kapasite artırımı sağlar. Ayrıca pay sahipliğini güvence altına alır. Şirket paydaşlarının oy kullanma haklarını korur. Şirket çalışanlarının haklarını korur (Cansızlar, 2006).

Kurumsal yönetim kavramı ülkelerin ekonomik açıdan büyümesine doğrudan etki yapan bir faktördür. Kaynak oluşturmak isteyen şirketler eğer haklarını güvence altına almayan yasal düzenlemeler yoksa yatırım yapmazlar. Eğer yatırım yaparsa bile daha yüksek risk primi talep ederler. Bu durum bir ülkenin kaynak ihtiyaç maliyetini artırır. Yani kurumsal yönetim ekonomik yararlılık için önemli bir faktördür (Tuzcu, 2003).

Pay sahiplerinin şirket yöneticilerinin atanmasında pek rolü yoktur. Bu durumda pay sahipleri şirketlerde çok yüksek ücretler alan ve kendilerine ödenen primlerin kısa dönemli olan yöneticilerin atanmasında söz sahibi olması gerekir. Bu durum ancak etkili biçimde uygulanan kurumsal yönetim ile mümkündür (Topçu, 2006).

Kurumsal yönetim şirketlerin hedeflediği performans yönetimine doğrudan etkilidir. İyi uygulanan kurumsal yönetim bir şirkette ekonomik verimlilik,

kaynakların israfının önlenmesi ve şeffaflık sağlar. Bu durum ise şirketin performansını olumlu yönde etkiler (Uyar, 2004).

Tam anlamıyla uygulanan bir kurumsal yönetim uygulaması yöneticilerin her türlü eylemlerinde hesap vermesini sağlar. Böylece şirkette şeffaflık sağlanmış olur. Şirket kaynaklarının daha iyi idare edilmesine zemin hazırlanmış olur (Paslı, 2004).

Son yıllarda şirketlerin borsa performansı oldukça önemli hale gelmiştir. Kurumsal yönetimi tam uygulayan şirketlerin uygulamayan şirketlere nazaran öz sermaye karlılığı yüksek olur. Bu durum da borsa performansının yüksek olmasını sağlar. Kurumsal yönetimi iyi uygulayan şirketlerde kreditoörlere güven verdiğinden dış fon kaynaklarını elde etmede daha başarılıdır (Gürbüz, 2005).

Kurumsal yönetim uygulamasını etkin bir şekilde kullanan şirketler daha düşük bütçe ile daha yüksek karlar elde ederler. Ekonomik büyümelerini daha hızlı yaptıkları gözlemlenmiştir (Cansızlar, 2006).

Sonuç olarak başarılı ve güvenilirlik derecesi yüksek bir kurumsal yönetim şirketler açısından oldukça önemlidir. Daha yüksek oranda performans sağladığı gibi şirket değerine değer katmaktadır. Şirketlerin piyasa güveni kazanılmasını sağlar. Uzun vadede sadece şirketlere değil devletlere de kazanımlar sağlar. Mevcut yasaların yerinde ve doğru bir biçimde uygulanmasını sağlayarak şirketin piyasadaki değerini artırır. Dünyada ve ülkemizde ekonominin temel taşlarından olan ticari şirketler önem arz ederler. Özellikle halka arz anonim şirketler piyasada ekonomik rahatlık sağlar. Bu durum refah seviyesini artırarak devletlere olumlu etki yapar (Akgül, 2009). Yani kısacası kurumsal yönetim şirketlere güç katar. Şirketlerinde güçlü olması devletlerin ekonomik olarak güçlü ve rahat olmasını sağlar. Özellikle geleneksel yönetim ile kurumsal yönetim kavramını tam anlamıyla ayıramamış bir ülke olan Türkiye’de kurumsal yönetimin tam anlamıyla uygulanmasına ihtiyaç vardır. Gelişmekte olan ülkelerin hepsinde olduğu gibi ülkemizde de anonim şirketler oldukça önemli yer tutarlar. Bu şirketlerde etkin bir şekilde uygulanan kurumsal yönetim tüm bileşenleri etkilediğinden devletlerin kurumsal yönetimin gelişimi için gereken yasaları çıkarmaları ve bu yasalara şirketlerin uymaları gerekmektedir.

Kurumsal yönetim kavramının dünyada ve ülkemizde neden bu derece önem arz ettiğini sıraladığımız bütün bu unsurlar ortaya koymaktadır.

1.5. Kurumsal Yönetim Faydaları

1.5.1. Kurumsal Yönetimin Şirketlere Sağladığı Faydalar

Küreselleşmeyle birlikte sınırların ortadan kalktığı dünyada şirketler açısından rekabet edebilme oldukça zorlanmıştır. Şirketler orta ve uzun vadeli planlarını gerçekleştirmede sıkıntılar çekmektedir. Kurumsal yönetim uygulaması bu açıdan önem arz etmeye başlanmıştır. Kurumsal yönetimin şirketlere çok büyük yararları vardır. Bu ilkeler sadece uygulayan şirkette değil hissedarlara, müşterilere, çalışanlara ve bunun geneli olarak devletlere yararları vardır. Kurumsal yönetimin şirketlere sağladığı yararları aşağıdakiler gibi sıralamak mümkündür (Aktan, 2006):

- Bir şirket için sermaye çok önemlidir. Sermaye maliyeti ise şirketin yönetim biçimine göre kalitede değişiklik gösterebilir. Kurumsal yönetim uygulayan şirket kendine daha kolay fon kaynağı bulur. Böylece sermaye maliyetini azaltmış olur.
- Kurumsal yönetim uygulamasını benimseyen şirketler nakit açıklarını gidermede daha başarılıdır.
- Kurumsal yönetim uygulamalarını benimseyen şirketlere yatırımcıların ilgisi daha çok olur. Bu durum şirkete olan güven duygusunu artırır ve şirkete sermaye girişine olanak sağlar.
- Kurumsal yönetim uygulamalarını benimseyen şirketler büyüme planlarını sağlamada daha başarılıdır.
- Olabilecek finansal krizler daha kolay aşılır. Şirketlerde oluşabilecek hasarlar daha az olur.
- Kurumsal yönetim uygulamalarını benimseyen şirketlerde varlıkların değeri artar. İyi bir yönetimin şirkete getirilerinden biriside değer artışıdır.
- İlkelerin tam anlamıyla uygulanması ile oluşabilecek yolsuzlukların önüne geçilmiş olur.

- Kurumsal yönetim uygulamaları benimseyen şirketlerde yetki dağılımını şeffaf olur. Şirkette oluşabilecek istismarları engeller.
- Kurumsal yönetim uygulamaları benimseyen şirketlerde şirket paydaşları arasındaki iletişim şeffaf olur.
- Kurumsal yönetim uygulamaları benimseyen şirketlerde uzun vadede istikrar sağlanır.
- Kurumsal yönetim uygulamaları benimseyen şirketlerde diğer şirketler ile ulusal ve uluslararası rekabet edebilme kapasitesi artar.
- Kurumsal yönetim uygulamaları benimseyen şirketlerde karlılık ciddi olarak artar.
- Şirketin marka değerini artırır.
- Şirketin elindeki kıt kaynaklardan en verimli şekilde yararlanmasını sağlar.
- ARGE çalışmalarının artmasını sağlar.
- Şirketler için gerekli olan bilgilerin ihtiyaç duyulduğu takdirde şeffaf ve güvenilir bir şekilde zamanında elde edilmesini sağlar.
- Şirketlerin uzun vadede tasarruf yapmasını sağlar.
- Oluşabilecek sorunlara karşı çıkış yöntemleri oluşturur. Oluşabilecek çıkar çatışmalarını önler.

Seren kurumsal yönetimin şirketlere sağladığı faydalara daha çok dar açıdan bakmıştır. Seren'e göre kurumsal yönetimin başlıca faydaları şu şekildedir(Seren,2002:6):

- Şirketlerin güven endeksinin yükselmesi
- Güven veren şirkete yatırımcı çekilmesi
- Şirketlerin oluşan ihtiyaçlarının daha kolay elde edilmesi
- Piyasada rakiplerine nazaran daha rekabetçi ve daha dinamik şirket özelliğini kazandırır.
- Daha geniş zamana yayılan dengeli hassas ve etkili risk algılama ve bu oluşabilecek riskleri olgun şekilde yönetme becerisi geliştirir.
- Şirketin güven duygusunu kazandırdığı zaman şirkete karşı bağlılık duygusunu oluşturur.

- Taraflar arasında hak ve yükümlülüklerin belirlenmesinde rol oynar.

Meouchi'ye göre kurumsal yönetimi tam anlamıyla uygulayan şirketlerde yöneticiler ve sahiplerine sağladığı yararları şöyle sıralamıştır(Meouchi, 2007):

- a) Piyasada ekonomik hareket yargılarını oluşturur. Dünya genelinde artan rekabet ortamında şirketin varlığını sürdürebilmesine yardımcı olur. Bunu şirket birleşmeleri, satın almalar ve ortaklıklar ve varlık yönetimi yoluyla riski azaltarak başarır.
- b) Şirketlerde iç kontrol sistemini daha çalışır hale getirir. Böylece şirketlere sorumluluk bilincini kazandırır. Bu durum şirketin kar marjını olumlu etkiler.
- c) Zamanında ve yerinde alt yapı oluşturmaya yardımcı olur. Bu durum şirketin genişlemesinde olumlu etki yapar. Yatırımcılar bu durumda daha güvende olacaktır. Ayrıca bu durum kriz zamanlarında şirketlere olumlu yansıtacaktır.
- d) Şirketteki yönetim kurulu ile pay sahipleri arasındaki çıkarları yönetmede yardımcı olur.

Son zamanlarda yapılan araştırmalara göre ulusal ve uluslararası yatırımcıların %90'ına yakını daha iyi kurumsal yönetim standartlarına sahip şirketlere daha çok güvenmekte ve bu şirketlere daha yüksek primli ödeme yapmaya meyilli oldukları gözlemlenmiştir.

1.5.2. Kurumsal Yönetimin Ülke ve Topluma Sağladığı Faydalar

Günümüzde bütün dünya ülkeleri arasında ekonomi alanında yer kapma yarışı mevcuttur. Bundan dolayı bir ülkenin ekonomisinin gelişmesinde önemli katkısı olan kurumsal yönetim ve ilkelerinin doğu ve etkin kullanılması ülkeler açısından oldukça önemlidir. Etkin ve güvenilir olacak şekilde uygulanan kurumsal yönetimin şirketlere sağladığı yararlar neticesinde ülkelere de yarar sağlamış olur. Bundan dolayıdır ki özellikle son yıllarda birçok ülke kurumsal yönetim ve ilkelerini benimsemiş ve bu ilkelere uymayan şirketlere yaptırımlar getirmişlerdir.

İyi kurgulanan ve uygulanan kurumsal yönetimin ülke için faydalarını şöyle sıralayabiliriz (Babuşçu, 2007):

- Globalleşen dünyada ülkelerin imajı çok önemlidir. Kurumsal yönetim ülkelerin imajının artmasında etkilidir.
- Uluslararası arenada ülkeler arasında rekabet oldukça fazladır. Kurumsal yönetim bir ülkeye rekabet etme gücü verir.
- Özellikle son yıllarda ortaya çıkan ekonomik krizlere önlem alır. Bu krizlerin ülkeler açısından daha az hasarla atlatılmasına yardımcı olur.
- Bir ülkede finans sektörünün gelişmesine yardımcı olur. Bankacılık sektörünün gelişmesine katkıda bulunur.
- Ülkelerde borsa sektörünün sağlıklı şekilde gelişmesine yardımcı olur. Sermaye piyasasının da gelişmesine yardımcı olur. Şirketlerde paydaş haklarının korunmasına olanak sağlar. Bu durum ülke ekonomisine olumlu yansır. Özellikle azınlık konumundaki hissedarların haklarının korunmasına olanak sağlar. Yabancı hissedarlara aynı hakların tanınmasına olanak sağlar. Bu durum ülkeye uluslararası arenada güven verir.
- Ülkeler için gerekli olan tasarruf işlemlerin artmasına yardımcı olur.
- Halka açık şirketlerin gelişmesine yardımcı olarak ülke ekonomisine katkı sağlar.
- Ülkelerin makroekonomik gelişimi artırır. Şirketlerin sermaye maliyetini azaltır. Bu durum şirketlerin gelişimini sağlayarak ülke ekonomisine katkı yapar.
- Ülkelere olan güven duygusunu arttırarak sermayenin ülke içinde kamasına yardımcı olur. Dışarıdan da sermaye gelmesine olanak sağlar.
- Ülke kaynaklarının israf edilmeden etkin bir şekilde kullanılmasına olanak sağlar.
- Ülke ekonomisine olumlu yönden yaptığı katkılar ülkedeki refah seviyesinin artmasına olanak sağlar.
- Ülkelere etkin bir denetim mekanizması sağlar.
- Ülke kaynaklarının daha verimli ve adil dağılımına etki eder.
- Kurumsal yönetimi uygulayan ülkeler yukarıda sıraladığımız konularda üstünlükler sağlar. Kurumsal yönetimin ülkelere sağladığı en önemli şey güven olgusunu güçlendirmesidir. Ülkeye olan güven dış kaynaklı sermaye

girişine olanak sağlar. Bu durum ülkenin kalkınmasına ve uluslararası arenada söz sahibi olmasına olanak sağlar.

Kurumsal yönetimin şirketlere ve ülkelere sağladığı yararların yanı sıra az da olsa sakıncaları da mevcuttur. Bu konuda bazı işletmeler üzerinde çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmaların birisi de ULUKAN yapmıştır. Eskişehir’de faaliyet gösteren 25 işletmenin sahipleri ve yöneticileriyle yaptığı görüşmeler neticesinde kurumsal yönetimin bazı sakıncalarını tespit etmiştir. Bunları şöyle sıralayabiliriz (Ulukan, 2005):

- Piyasada KİT’ler ortaya çıkar.
- Şirket çalışanları yalnızca kendi işlerine bakarlar.
- İşletmeyi kuran kişinin işletme üzerindeki hakimiyetini kaybedebilir.
- Kurumsallaşma maliyet olarak fazla yükümlülük ister.
- İşletmelerde tek kişinin alacağı kararlar sakıncalı olmakla birlikte hızlı alınması itibarıyla işletmeye zaman kazandırır. Kurumsal yönetimi benimseyene işletmelerde kararlar tek kişiye değil de ortaklaşa ve kurallar neticesinde alındığında alınacak kararların süresi uzar.
- Şirket sistemi yavaşlar.
- Bazı şeyler tekrarlanır.
- İşletmede Koordinasyon eksikliği ortaya çıkar.
- Patron işlere tam etki yapamaz.
- Diğer durumların aksine daha monoton bir yapı oluşur.
- Sadece kendi işine odaklı ve başka işlere kafa yormayan çalışanlar hantallaşır.
- İşletme sahipleri işletme ölçeğinde daha kapsamlı düşünmeyi bırakırlar.
- İşletmede fonksiyonel bir yapı aşırılığa kaçır.

1.6. Kurumsal Yönetim Amaçları

Kurumsal yönetimin ülkeler ve şirketler için birçok amacı vardır. Kurumsal yönetimin temelinde modern denilebilecek şirketlerde ortaya çıkan sahiplik ve yönetim anlayışının ayrıştığı ve bu ayrışmanın meydana getirdiği yöneticiler,

hissedarlar yatırımcılar ve kreditorler arasındaki çıkar çatışması neticesinde oluşan birlikte hareket etmenin oluşturduğu sorunlar ve bu sorunların oluşturduğu maliyetleri azaltmayı amaçlamaktadır. Kurumsal yönetimin amacı şirketler için daha yerel açıdan bakıldığında: şirkette yönetim veya denetim mekanizmasının aksaklıklarını gidermek adına önlemler almak, daha uygulanabilir sistemler geliştirmek ve bu sistemleri uygulamaktır (Kıyılar, 2006).

Kurumsal yönetim kavramı bir şirketin yöneticileri, paydaşları ve çalışanları için fayda sağlar. Kurumsal yönetimin en büyük amaçlarının başında bir şirketle ilişkili olan menfaat sahiplerinin haklarının korunması adına etkin ve verimli bir sistemin oluşturulması, geliştirilmesi ve uygulanmasıdır. Kurumsal yönetimin amaçlarını şöyle sıralamak mümkündür (Aktan, 2005):

- Şirkette üst yönetim kademesinde olan kişilerin sahip oldukları yetkileri orantısız şekilde kullanmasını engellemektir. Aslında yapılmak istenen bu kişilerin kendilerinde olan yetkileri kötü amaç ile kullanmasını engellemektir.
- Şirkette yatırım yapanların haklarının korunması amaçlanır. Bütün pay sahiplerine eşit ve adaletli yaklaşılması amaçlanır.
- Şirkette azınlık konumunda olanları haklarının korunması amaçlanır. Menfaat sahiplerinin hakları korunur.
- Şeffaflığı uygulanması ve korunması en büyük amaçlardandır. Şirketin faaliyetlerinin ve finansal durumunun zamanında ve eksiksiz olarak kamuoyuyla paylaşılması amaçlanır. Borsada işlem gören şirketlerin yatırımcıları açısından önem arz eden bilgileri eksiksiz bir şekilde zamanında paylaşılması amaçlanır.
- Şirkette oluşturulan yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarının şeffaf bir şekilde belirlenmesi amaçlanır.
- Şirketlerin piyasada oluşabilecek krizleri önceden tahmin edebilme ve bu krizlere önlem alabilmesini amaçlar.
- Şirkette üst yönetimde bulunanların verdikleri kararlar neticesinde hissedarlara ve diğer menfaat sahiplerine şeffaf bir şekilde hesap verilmesi amaçlanır.

- Şirkete katkısı olan kişilerin verdikleri katkı oranında hedeflerine ulaşılması amaçlanır. Şirkette elde edilen karın paydaşlara adil şekilde dağıtılması amaçlanır.
- Toplum beklentilerini karşılamak için şirket faaliyetlerini kanunlara göre düzenlemek amaçlanır.
- Başarısız olunca yerine başkasının atanabileceğini bilen yöneticinin daha etkin çalışmasını sağlayarak şirket için yarar amaçlanır.
- Şirkette daha büyük olanın küçük olanı yutmasını engellemek istenmektedir. Yani azınlık haklarının büyük pay sahipleri tarafından el konulmasının önüne geçmek istenmektedir.
- Makroekonomik alanda ülke kaynaklarının daha verimli kullanılmasını amaçlar.
- Güven duygusunu oluşturmak amaçlanır. Yani uzun vadede şirkette yatırım yapmak isteyen kişilere güven sağlanması amaçlanır. Bu sayede sermaye maliyeti düşürülmek istenir.
- Pay senedi ihracı yapan şirketlerde finansman kaynaklarına daha kolay erişimin önünün açılması amaçlanır.
- Vekalet maliyetlerinin düşürülmesi ve denetlenebilmesi amaçlanır.
- Piyasalarda oluşabilecek yasa dışı faaliyetleri azaltmayı amaçlar.

Kurumsal yönetim anlayışının neyi amaçladığını genel olarak belirtmek gerekirse, yatırımcıların güveninin sağlanmasının yanı sıra bir şirkette ilgili olan tarafların karşılıklı yükümlülüklerinin ve haklarının belirlenmesidir. Tam anlamıyla uygulanan kurumsal yönetim kavramı şirketlerin belli ilkeler etrafında daha iyi bir şekilde oluşturulmasını sağlamaktadır. Bu ilkelere uygulunun neticesinde şirketlerin yaptıkları işlerden dolayı ortaya koydukları performans ölçme sistemidir. Yani aslında kurumsal yönetimin temelinde bir kurumda yapılan yatırımların daha sistematik ve verimli bir şekilde yapılması ve bunun sonucunda yatırım yapan paydaşların çıkarlarının gözetilmesi esas alınır. Başarılı bir kurumsal yönetim anlayışı şirketlerin performansını olumlu etkilediği gibi özel sektörde gelişimine katkı sağlar ve ülke ekonomisini de olumlu etkiler. Kurumsal yönetimin gelişimi özel sektörü geliştirirken yasalara uygunluğu öne çıkarır ve bu durum kamuya olan

güveni artırır. Bundan dolayı özel sektörün yanı sıra kamu sektörü de yatırımcıya güven vermek amacıyla etkin ve verimli bir kurumsal yönetim anlayışı oluşturmaktadır (Coşkun ve ark, 2005).

1.7.Kurumsal Yönetim İlkeleri

Şirketler içinde buldukları toplumdaki yasal düzenlemeler, sermaye piyasalarının gelişmişlik düzeyi, şirketlerin kendine has özellikleri, ülkelerin siyasi durumu, kültür, rekabet düzenlemeleri gibi çeşitli etmenlerden etkilenirler. Dolayısıyla var oldukları toplumun genel özelliklerini yansıtırlar. Bu durum farklı ülkelerdeki şirketlerde farklı kurumsal yönetim ilkelerinin kabul görmesini beraberinde getirir. Ancak özellikle yirminci yüzyılda sermaye piyasalarının uluslararası alanda daha yakınlaşması, küreselleşmesi ve şirketlerin dışarıdan gelebilecek finansmana ihtiyaç duyması tüm dünyada geçerli olacak bazı kurumsal yönetim ilkelerini ortaya çıkarmıştır.

Etkili bir kurumsal yönetimin oluşturulabilmesi için yönetim anlayışının bir takım kriterleri yerine getirmesi gerekmektedir. Ülkeler kendi gerekli koşullarına göre farklı kurumsal yönetim ilkeleri belirleyebilmekte ve bu ilkelerin özgün yapılarının gerektirdiği ölçüde ayrıntılara yer vermektedir. Bununla birlikte dünyanın her yerinde aynı olan ve iyi bir kurumsal yönetim modelinde bulunması gereken vazgeçilmez ve evrensel olarak kabul görmüş bazı ortak ilkelerin varlığından söz edebilmek mümkündür. Evrensel kabulü ve geçerliliği olan bu ilkeleri adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk olarak sıralamak mümkündür.

Dünyada küreselleşmenin artması ile birlikte ekonomi alanında fiziki sınırların bir önemi kalmamıştır. Uluslararası alanda sermaye akışı serbest hale gelmiştir. Ekonomi piyasasının uluslararası alanda bu denli yakınlaşması şirketleri iç piyasanın yanı sıra dış piyasadan da fon arayışına yönlendirmiştir. Bu durum hem fon arz edenler hem de fon talep edenler açısından menfaatlerini güvence altına almak için etkin ve uygulanmasından sonra verimlilik sağlayacak bazı ilkelere ihtiyaç doğurmuştur. Bu ilkelerin standartlarının olması ve tüm bileşenler tarafından kabul görülmesi gerekmektedir. Gerekli olan bu durumlar kurumsal yönetim kavramını devamında da kurumsal yönetim ilkelerini ortaya çıkarmıştır.

Daha önceleri de kısmen uygulanan kurumsal yönetim ve ilkeleri özellikle 2000’li yıllardan sonra ortaya çıkan Pasific Gas, NTL, Tcyo, Kmart, Enron ve Worldcom gibi şirketlerde ortaya çıkan skandallar neticesinde kurumsal yönetim ve ilkeleri bütün dünyada daha da önem kazanmaya başlamıştır. Bu şirketlerde yönetimde bulunan kişilerin kendi menfaatlerini en üst seviyeye çıkarmak için şirketleri iflasa sürüklemeleri ve yatırımcıları zarar uğratması nedeniyle kurumsal yönetim ilkeleri önem kazanmıştır. Bu şirket skandallarının en çok yankı uyandıranı kuşkusuz Enron skandalıdır. ABD’de o dönemin en büyük enerji şirketi olan Enron 2001 yılında açıkladığı ve 1997-2000 yıllarını kapsayan rapora göre açıklanan karın yanlış hesaplamadan dolayı yeniden hesaplandığını açıklaması üzerine skandal başlamıştır. Bu ABD ekonomi tarihinin en büyük skandalı olarak tarihe geçmiştir. Bu skandal sonucunda şirkete yatırım yapan kişiler 80 milyar dolar zarar etmiştir. Skandallar sonrası ABD hükümeti tüm kesimlerden gelen tepkilerden sonra gelecekte bu skandallara benzer olayların yaşanmaması adına 2005 yılında SOX (The Sarbanes-Oxley Act) isimli yasayı yürürlüğe koymuştur (Coşkun ve Akcan, 2018).

Piyasada tutunabilmek için sermaye gereksinimi olan şirketler kurumsal yönetim kavramını şirket yönetim anlayışına adapte etmeye başlamışlardır. Birçok gelişmenin sonucunda bütün dünyayı ilgilendirecek OECD tarafından 1999 yılında kurumsal yönetim ilkeleri yayımlanmıştır. Bu ilkeler bütün dünya ülkeleri tarafından olumlu karşılanmış ve kendi sistemlerine uyarlamaya başlamışlardır. Bizim ülkemizde ise SPK(Sermaye Piyasası Kurulu), İMKB(İstanbul Menkul Kıymetler Borsası) ve TÜSİAD(Türkiye Sanayicileri ve İş Adamları Derneği) tarafından yayımlanan bu ilkeleri baz alarak çalışmalar yürütülmüştür. Bu ilkelerin daha iyi anlaşılabilmesi açısından dilimize çevrilmesi, tanıtımının yapılması ve ilkeler için öneriler yapılması TUSİAD tarafından yapılmıştır (Şenturan, 2006).

Genelde sermaye piyasasında kurumsal yönetim ilkeleri öncelikli olarak halka arz edilen anonim şirketler için hazırlanmış olsa da kamu veya özel sektör fark etmeksizin diğer anonim şirketler tarafından da uygulanabilir. Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulaması zorunluluğu yoktur. Bu ilkelerin uygulama zorunluluğu olmamasına rağmen bu ilkelere yer alan prensiplerin uygulanıp uygulanmadığına

bakılır. Eğer uygulamamış ise niye uygulanmadığına gerekçeli açıklama istenir. Şirket kurumsal yönetim ilkelerine uymama sonucunda yıllık faaliyet raporu hazırlamalı ve bunu kamuya açıklaması gerekir. SPK tarafından yapılan düzenlemeler veya değişiklikler neticesinde, kurumsal yönetim ve ilkeleri için derecelendirme yapan derecelendirme kuruluşları bu ilkelerin uygulanıp uygulanmayacağı durumunu saptamaya çalışacaktır. Kurumsal yönetim ilkeleri prensipleri temel odağı “uygula, uygulamıyorsan açıkla” prensipleridir (SPK, 2005).

TÜSİAD kurumsal yönetim ilkelerine farklı bir yaklaşım getirerek kurumsal yönetim ilke ve kurallarını OECD’ye üye olan ve olmayan devletlere yardım ve destek olmak amacıyla, her devletin kendi düzenlediği ve uygulamaya koyduğu kurumsal yönetimin ve ilkelerinin kurumsallığının yanı sıra anayasal tarafının da değerlendirilmesi, geliştirilmesi ve uluslararası arenada uyumlaştırılmasıdır (TÜSİAD, 2000).

Uygulandığında şirketlere birçok yarar sağlayan kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasıyla amaçlananlar şunlardır (İşcan ve Kaygın, 2009):

- Şirkette bulunan menfaat sahiplerinin hak ve yükümlülüklerinin belirlenmesi ve varsa aksaklıkların düzeltilmesi
- Bir işletme yönetiminde bulunanların kararlar alırken niçin aldıkları, ne zaman aldıkları, hangi kriterlere göre aldıkları ve hangi metotları kullandıklarını belirlemeye yardımcı olur.
- Şirket yönetimine olan güven duygusunun arttırılmasını sağlar
- Bir şirket için önemli olan karlılık düzeyini artmasına ve büyümesine yardımcı olmak.
- Şirkette başta yönetim alanında olmak üzere her alanda şeffaflığın sağlanmasıdır.

1.7.1. Adillik(Eşitlik)

Adil davranma ilkesi SPK tarafından hazırlanan kurumsal yönetim düzenlemelerinde eşitlik ilkesi olarak yer almaktadır. Eşitlik, hissedar haklarının koruma altına alınması ve tedarikçilerle yapılan sözleşmelerin uygulanabilirliğinin

sağlanmasıdır. Şirket hakkında yeterli, doğru, açık, eksiksiz ve kıyaslanabilir bilgilerin zamanında hissedarlar arasında herhangi bir ayırım yapılmadan açıklanması ve aynı anda dağıtılması kurumsal yönetimin eşitlik ilkesi gereğidir. Azınlık ve yabancı pay sahipleri de dâhil olmak üzere tüm şirket ortaklarına eşit muamele gösterilmesi eşitlik ilkesinin temelini oluşturmaktadır. OECD tarafından hazırlanan kurumsal yönetim ilkelerinde pay sahiplerine eşit davranılmasından söz edilirken, Türkiye’de SPK tarafından hazırlanan ilkelere eşitlik kavramının ‘şirket yönetiminin bütün faaliyetlerinde, pay sahiplerinin yanı sıra menfaat sahiplerine de eşit davranmasını ve olası çıkar çatışmalarının önüne geçilmesini’ ifade ettiği belirtilmiştir. Diğer bir deyişle aynı gruptaki hisse sahiplerine eşit muamele edilmeli, eşit oy hakkı tanınmalıdır. Yönetim kurulu üyelerinin ve kilit yöneticilerin faaliyetleri sırasında alınan kararlardan etkilenen menfaat sahiplerine eşit davranılmalıdır. Şirkette hissedarların hakları ihlal edildiği zaman haklarını elde etme imkanına sahip olmalıdırlar. Kötüye kullanılan çıkar amaçlı işlemler yasaklanmalıdır. Eğer oy haklarında değişiklik yapılacaksa bu hissedarların oylamasına sunulmalıdır. Eşitlik ilkesi sadece paydaşlar veya yöneticiler için ele alınırsa yanlış olur. Şirket bütün çalışanlarına karşı eşit bir sistem geliştirmelidir. İş paylaşımı, terfi, ücret vb. konularda ayırım yapılmamalı ve şirket politikası gereği eşit davranılmalıdır. Bir başka husus yönetimin yaptığı tüm faaliyetlerde pay sahiplerini eşanlı olarak haberdar etmesidir.

Kurumsal yönetimde eşitlik, işletmeye pay sahibi olan kişi ve ya kurumların haklarının korunması ve hepsini eşit haklara sahip olması durumudur. Eşitlik ilkesi pay sahiplerine inceleme ve bilgi alma hakkına sahip olmasına, kar payını alma hakkına, genel kurula katılarak oy verme hakkına sahip olmasıdır. Ayrıca bu ilke hissedarlara paylarının devrini ve satışı konusunda eşit imkanlar tanır. Yani eşitlik ilkesi, özellikle azınlık durumda olan ve yabancı olan paydaşların haklarını eşit derecede kullanmasına olanak sağlar(SPK,2005:3).

Eşitlik ilkesinin diğer bir yönü ise geniş anlamda eşit işlem ilkesi ile bağdaşmasıdır. İşletmenin pay sahipleri ve çalışanlarının yanı sıra müşterilere, alacaklılara, kamuya yani işletme ile ilgisi bulunan herkese yönelen eşit işlem, kurumsal yönetimdeki eşitlik ilkesi ile örtüşmektedir. Eşitlik ilkesinin temelinde

şirkette oluşturulacak iyi bir yönetim anlayışıyla ve tarafsız bir denetim ile menfaatlerin istenilen noktaya ulaştırılmasıdır(Demirbaş ve Uyar,2006:24).

Dünyada birçok kurum tarafından benimsenen ilke OECD'nin yayınladığı Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde 'Hissedarların Eşit Muamele Görmesi' başlığı altında ele alınmıştır. Bu ilke ile OECD'nin 'bir pay bir oy hakkı' prensibini değil, esas sözleşme ile farklı haklara sahip çeşitli pay grupları oluşturulmuş olsa da, aynı grupta yer alan pay sahiplerine eşit muamele edilmesi ve aynı oy haklarına sahip olmalarının sağlanmasını savunmaktadır (Şehirli, 2009). OECD'nin bu çerçevedeki ilkeleri uyarınca:

- Özellikleri aynı olan pay sahiplerine eşit şekilde davranılmalıdır.
- Özellikleri ve vasıfları fark etmeksizin bütün paydaşların eşit oy hakkına sahip olması gerekir.
- Kullanılan oylarda usulsüzlük olmaması adına oylar hisseler üzerinde tasarruf hakkına sahip olanlar ya da onların atadıkları temsilciler tarafından kullanılmalıdır.
- Eğer oy hakkında değişiklikler yapılacaksa bu durumu bütün paydaşlara sormak gerekir.
- Şirkette azınlık konumunda olan hissedarların hakları güvence altına alınıp korunmalıdır. Bu kişiler mağdur olmaları halinde mağduriyetlerini telafi edebilecek mekanizmalar geliştirilmelidir.
- Şirket içinde yarar sağlanacak şekilde yapılan bilgi ticareti yasaklanmalıdır.
- Hissedarlarla yapılan toplantılarda yapılacak işlemler ve uygulanacak usuller bütün paydaşlara eşit muamele olacak şekilde hazırlanmalıdır.
- Oylama türlerinden birisi olan uzaktan oylamanın önü açılmalıdır.

Günümüzde dünyanın geneline bakılınca artan sermaye hareketleri söz konusudur. Yani yabancı yatırımcıların ortak olduğu şirket sayısı oldukça fazladır. Bu doğrultuda yabancı yatırımcılara yerli yatırımcılara olduğu gibi eşit davranılması, haklarının korunması hem şirketin devamlılığı için daha sağlıklı olur hem de yabancı yatırımcı çekme açısından yararlı olur. Dünyada özellikle gelişmiş ülkelere bakılınca pay sahiplerinin haklarının kullanılması ve korunması konusunda oldukça hassas

oldukları görülür. İçinde Türkiye gibi ülkeleri barındıran gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelerde durum daha kötüdür. Türkiye de şirket yönetimi ile pay sahipleri arasında yeterli iletişim kurulamıyor. Bunun sonucunda ise pay sahiplerini haklarının korunmasında eksiklikler mevcuttur.

1.7.2. Şeffaflık

Kurumsal yönetimin temel aldığı ilkelerinden birisi de kamunun aydınlatılması diğer bir deyişle şeffaflıktır. Özellikle işletmeler açısından çok önemli olan şeffaflık; bir şirketin yönetimi, hissedarlık yapısı, finansal performansı hakkında doğru, kıyaslanabilir, nitelikli ve yeterli bilginin zamanında açıklanması olarak tanımlanmaktadır (TUSİAD, 2002).

Şirketlerde karar verme mekanizması önemli yer tutar. İşte bundan dolayı karar verme mekanizmasının sağlıklı işleyebilmesi için en önemli unsurlardan birisi de şeffaflıktır. Şeffaflık ilkesinin tam anlamıyla uygulanması yönetim anlayışında yapacağı olumlu etki şirketin bütün unsurlarına da pozitif durum meydana getirir. Ayrıca şirkette mevcut kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılması açısından şeffaflık önemli bir yer tutar. Bu durum şirkette ekonomik şeffaflığın oluşumuna katkı sağlar. İşletmelerde kamuya açıklanacak bilgilendirmelerin eksiksiz, doğru ve anlaşılır olması için 5 unsur gereklidir (Kuzey, 2003);

Zamanlama: Şirketlerde özellikle maddi açıdan önemli olan bilgilerin bütün dünyada geçerli olan kurallar çerçevesinde istenen şartlarda zamanında yayınlanmalıdır. Şirketler özellikle mali durumunu sık aralıklarla bilgilendirme yapılmalıdır. Şirketler mali durumunun yanı sıra risk durumunu da belli aralıklarla kamuoyuna bildirmelidir.

Bütünlük: Şirketler bilançolarının ve mali tablolarının dışındaki bütün işlerini detaylı bir şekilde göstermelidirler. Ayrıca gelir ve giderlerini, aktiflerini de göstermelidirler.

Tutarlılık: Şirketlerin piyasada tutunabilmeleri açısından tutarlılık çok önemlidir. Şirketlerin kullandıkları muhasebe yöntemleri ve oluşturdukları politikaları dengeli ve tutarlı olarak uygulamalıdır. Bu konuda kamuoyu şeffaf bir

şekilde bilgilendirilmelidir. Eğer şirketin bu politikalarında değişiklikler olacaksa kamuoyu zamanında bilgilendirilmelidir.

Risk Yönetimi: Şirketlerin piyasada karşılaşacakları birçok risk vardır. Bu durumda eğer şirket bir risk ile karşılaşırsa bu konuda hemen iç değerlendirme yapmalıdır. Bu riskler için kullanılan ve kullanılacak yöntemler hakkında bilgilendirme yapmalıdır. Bu yöntemlerin tatmin düzeyi yüksek olmalıdır. Mali konuda kamuoyu eksiksiz bilgilendirilmelidir.

Denetim ve Kontrol Süreci: Şirketlerin gelişimi ve güven vermesi açısından önemli olan iç kontrol sistemi etkin kullanılmalıdır. Şirketlerin hazırlamış oldukları mali tabloları bağımsız denetçiler tarafından uygun görülen aralıklarla kontrol edilmeli ve raporlar hazırlanmalıdır.

Kurumsal yönetim ilkelerinden uygulaması en zor olan ilke şeffaflık ilkesi diyebiliriz. İşletme sahipleri, pay sahipleri veya şirketteki üst yöneticiler kamuoyuna açıklanması gereken bilgileri zamanında ve doğru şekilde açıklamaktan kaçınmak isterler. Bir işletmede şeffaflık ilkesini tam anlamıyla uygulanması bu kişi veya grupların çıkarlarına ters düşer. Ödeme gücünü çeken şirketin kredi veren kuruluşlardan bilgi saklaması bu duruma örnek olarak verilebilir. Bu gibi durumların önüne geçmek adına devlet tarafından yasal düzenlemeler yapılmalıdır. Denetim sistemi aktif hale getirilerek sıkılaştırılmalıdır. Şeffaflık ilkesine uyulmadığı zaman caydırıcı cezalar devreye girmelidir. Aslında şirketteki yöneticiler ve sahipleri şeffaflığın uygulandığı takdirde şirkette sağlayacağı faydaları bilmeleri şeffaflığın uygulamasını kolaylaştırır. Bu kişilerin uygulanan şeffaflık ilkesi ile şirkette olan güven duygusunu arttıracaklarını ve özellikle uzun vadede birçok getirisinin olacağını bilmeleri gerekir (Paslı, 2004).

Bu açıklamalar neticesinde şirketlerde kamuoyuna açıklanacak bilgilerin şu özelliklerde olması gerekmektedir(Aktan, 2006):

- Bilgilerin tam anlamıyla anlaşılması için net olması gerekir.
- Sunulan bilgiye erişim kolay olmalıdır.

- Sunulacak bilginin maliyetinin düşük bütçeli olmasına gayret gösterilmelidir.
- Kamuoyuna sunulacak bilgi tam olmalıdır.
- Doğru bilgi açıklanmalıdır.
- Tarafsızlık benimsenmelidir.
- Açıklanan bilgilerde bu ölçü ele alınmalıdır. Ayrıca açıklanan bilgilerin yanıltıcı olmaması gerekir.
- Sunulan bilgiye ulaşan kişilere analiz yapabilme olanağı tanınmalıdır.
- İstenilen zamanda erişim olmalıdır.

1.7.3. Hesap Verilebilirlik

Kurumsal yönetim ilkelerinden hesap verilebilirlik ilkesi, bir işletmenin yönetiminde bulunanların mevcut görevlerini ve bu görevlerin yüklediği sorumluluklarını açık ve eksiksiz olarak tanımlar. Ayrıca şirket ortaklarının birlikte hareket etmesi şeklinde de tanımlanabilir (TÜSİAD, 2002). Yani şirketin işlerine dair herhangi bir kimsenin yapacağı bütün işlerinden dolayı gerekli mercilere açıklamada bulunmasıdır. Bu ilke bir şirkete kendilerine yetki verilen ve bu yetkiler doğrultusunda kaynak tahsis edilen kişilerin verilen bu kaynak ve yetkileri şirket menfaati doğrultusunda ne kadar iyi kullandıklarına bakan ilkedir. Hesap verme ilkesinin yüklediği sorumluluk herhangi bir konuda ortak karar alınmış hedeflere ulaşmak için gereken sorumluluğun üstlenilmesi ve bunun açıklanması yükümlülüğüne dayanan bir ilişki olarak tanımlanması mümkündür (Aktan, 2006).

Şirketlerde kurumsal yönetim uygulama düzeyinin yüksek olması önemlidir. Kurumsal yönetim uygulama düzeyi yüksek olan firmalar bütün menfaat gruplarına hesap verebilirler. Bir şirkette hissedarlar ile şirket yöneticilerinin yapmak istedikleri arasında genelde farklılıklar vardır. Bu durumda devreye hesap verebilirlik ilkesi girer. Hesap verilebilirlik ilkesi bir işletmede yönetim kademesinde olan kişilerin yapmış oldukları işlerden dolayı hissedarlar tarafından denetlenmesine olanak sağlar. Hesap verebilirlik ilkesinin doğru ve zamanında işleyebilmesi için yönetim kurullarının görev ve sorumlulukları açık ve net bir şekilde belirtilmelidir. Bu durumda hissedarlar şirket yönetimini gözetleme ve yaptıkları işleri takip etme

olanağı elde ederler. Bu ilke yöneticiler tarafından uygulanan kararların sorgulanmasının kabullenmesine ve kanıtlanmasına olanak sağlar. Hesap verilebilirlik ilkesi sadece yönetim kademesindeki kişileri ilgilendirir gibi görünse de şirketin mali ve finansal bilgilerini öğrenmek isteyen ortaklar ve diğer bütün menfaat guruplarının da hesap verilebilir olduğunu ortaya koyar.

Bir işletmede hesap verilebilirlik ilkesinden üst seviyede yarar sağlamak için bazı araçlar mevcuttur. Bu araçları şu şekilde sıralamak mümkündür (Samsun,2003: 18):

- Öncelikle işletmelerde iç kontrol sistemi olmalıdır. Mevcut iç kontrol sisteminin devamlı güncellenerek sürekliliği sağlanmalıdır.
- Şirketlerde iç denetim sistemi ile bütün hareketler zamanında ve doğru şekilde izlenmelidir.
- Daha şeffaf olmak adına belli aralıklarla mali raporlama süreci oluşturulmalıdır.
- Şirketlerde iç denetimin yanı sıra dışarıdan bağımsız denetçiler tarafından da belli aralıklarla denetim yapılmalıdır.

Kurumsallık adına şirketlerdeki yönetici konumunda bulunan kişilerin işletmenin işlerinin gelişimi açısından uyguladıkları ve uygulayacakları faaliyetlerde rahat olmaları gerekmektedir. Fakat bu durumun su istimalinin yapılmaması için etkin bir hesap verilebilirlik sisteminin oluşturulması gerekmektedir. İşletmelerde verimliliği sağlamak adına etkili bir hesap verebilirliğin temel unsurlarını şöyle sıralayabiliriz (Tuzcu, 2004):

- Firmaların kendilerine net hedefler seçmelidir. Bu konuda gerekli olan sorumlulukların sağlıklı şekilde tespit etmeleri gerekmektedir. Ne tür ihtiyaçların gerekli olduğu tespit edilmelidir.
- Hedefler doğrultusunda oluşacak gelişmelerin takip edilmesi ve gerekenin yapılması gerekmektedir.
- Yapılan işlerin sonuçlarının şeffaf bir şekilde raporlanması gerekmektedir.

- Raporlamadan sonra çıkan sonuçların değerlendirmeye tabi tutulması gerekir. Bu değerlendirmelerin geri bildirim yapılması gerekmektedir.

Hesap verilebilirlik ilkesi işletmeler açısından çok büyük önem arz etmektedir. Özellikle geleneksel şirket yönetim anlayışından yeni yeni sıyrılmaya çalışan gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelerde hesap verilebilirlik ilkesinin uygulanması önemlidir. Hesap vermeyen yöneticiler istekleri doğrultusunda kararlar alabilir. Bu durum işletmenin paydaşları arasında güven kırılmasına neden olur.

1.7.4. Sorumluluk

Kurumsal yönetim ilkelerinden sonuncusu olan sorumluluk ilkesi; şirket adına işleri gerçekleştiren yöneticilerin gerçekleştirdikleri bu işlerin şirketin esas sözleşmesine, şirket içi düzenlemeye, mevzuata, etik ve toplumsal değerlere uygunluğunu ve bunların istenildiğinde denetlenebilir olmasını ifade eder (TKYD, 2011).

İşletmelerin sosyal yönü sorumluluk ilkesi ile önem kazanır ve gelişir. Bir işletmenin sorumluluk bilincinin artması demek insan haklarına olan bakış açısı, gelecek nesiller hakkında projeler geliştirmesi ve eğitim gibi alanlarda sosyal sorumluluklarının olması demektir. Sorumluluk ilkesinde zamanla ‘Kurumsal Sosyal Sorumluluk’ kavramını ortaya çıkarmıştır. Bu kavram işletmelerin sosyal ve toplumsal görevler üstlenmeleri gerektiğini belirtmektedir. İşletmelerin üstlenecekleri bu görevler neticesinde yararlanacak kişilerin elde edeceği menfaatlerin gözetilmesi gerektiğini ifade eder (Derin, 2006).

Kurumsal yönetim anlayışının bir parçası olan sorumluluk ilkesinin özelliklerini aşağıdakiler gibi sıralamak mümkündür (Şehirli, 1999):

- Şirkette yönetim kurulundakiler ortaklık hakkındaki tüm bilgilere ulaşmakta zorluk çekmezler. Bu kişiler üstlendikleri görevleri gereği işlerini dikkatli yapıp gereken önemi verirler.
- Bir işletmede temel gözetim fonksiyonlarını kapsayan hususlarını yönetim kurulu yerine getirmelidir.

- Yönetim kurulu üyeleri, tüm hissedarların çıkarlarını korumayı amaç edinmelidirler.
- Yönetim kurulu, ortakların faaliyet göstermeleri gerek alanlara ilişkin oluşturulan mevzuata uyum sağlamalıdır.

Sorumluluk ilkesi, işletmenin pay sahiplerinin yanı sıra bütün menfaat sahiplerine karşı sorumluluğunu ifade etmektedir. Etkin bir kurumsal yönetim kavramının gerçekleşebilmesi için işletmelerde sorumluluk ilkesine gereksinim duyulmaktadır. Bu ilke işletmenin toplum tarafından daha itibarlı olmasını sağlar. İşletmeye olumlu açıdan etki yapar. Şirket toplum tarafından destek görmediği takdirde faaliyetleri aksar ve performans düşüklüğü yaşanır. Ayrıca bu ilke alacakların haklarını da güvence altına alınmasını savunur.

Sorumluluk ilkesinin şirketlerde etkin bir şekilde uygulanması sonucunda elde edilecek kazanımları aşağıdakiler gibi sıralayabiliriz:

- Şirketler marka değeri artar.
- Bir şirketin devamlılığını sağlamasında önemli olan karlılık düzeyi uzun vadede artış gösterir.
- Sorumluluk bilinci şirkete bütün dünyada rekabet edebilme gücü verir.
- Şirket içindeki düzenin sağlanmasına katkı yapar.
- Yatırımcılara güven verir. Bu sayede hem ulusal hem de uluslararası alanda şirkete olan ilgiyi artar.

Kurumsal yönetim ilkeleri birbirlerini tamamlayıcı özelliktedirler. Sorumluluk ilkesi ve hesap verebilirlik ilkesi arasında sıkı bir ilişki mevcuttur. Bu iki ilke aynı konuya değişik açılardan bakan ve birbirini tamamlayarak destekleyen iki ilkedir. Hesap verebilirlik ilkesi, bir şirkette yetkiyi elinde bulunduran kişilerin uyguladıkları eylemlerini gerekçeli açıklamasına imkan verir. Sorumluluk ilkesi ise yine bir şirkette verilen görevlerin şirket sorumluluklarına uygunluğuna, bu görevlerin nasıl uygulandığını ve nasıl olması gerektiğine bakar (Doğan, 2007).

1.8. Kurumsal Yönetim Sistemleri

Dünyada her ülkenin kendine has uygulayacağı bir kurumsal yönetim modeli mevcut değildir. Bu durumun nedeni ise ülkelerin farklı olan ekonomik ve toplumsal değerlerin ortaya çıkardığı farklılıklardır. Farklı yönetim ve uygulamalarına etki eden finansal sistem, mülkiyet hakkı, sendika hakkı ve yönetim anlayışı gibi konular ülkelerin sistemlerinde farklılıklar oluşturmaktadır (Başkan, 2006). Ülkelerin kurumsal yönetim düzeyini belirleyen etmenleri şöyle sıralamak mümkündür:

- Finansal ortam, ekonomik durum, bankacılık sistemi, mülkiyet hakları ve rekabetin yoğunluğu gibi ülkelerin içinde bulunduğu koşullar
- Ülkelerin finansal piyasa durumu etkilidir. Yani ülkelerin finansal piyasaya dair bütün gelişmeleri ve düzenlemeleri
- Ülkelerdeki muhasebe standartları ve gelişmiş bir yatırımcı topluluğunun yapısı

Ülkelerdeki şirket uygulamaları da etki eder. Yani şirketteki bütün bilgilerin şeffaf bir şekilde kamuoyuna açıklanması şirket yönetim kurulunun yaptığı uygulamalar, yönetim kurulunun bağımsız olması, şirket pay sahiplerinin eşit olması, hisse senedi likiditesi, halka açık ise oranı, sermaye yapısı ve bu şirketten çıkar elde eden tüm bileşenlerin alınan mevcut kararlara katılma oranı bu şirketin sosyal sorumluluğunu ve şirketin çevreye olan duyarlılığını belirlemektedir.

Fiziksel olarak dünyada ülke sınırları çizilmiş olsa da ekonomi açısından bakıldığında bütün sınırların kalkmış olduğu bir dünya görünümü vardır. Bu durum dünyada hangi seviyede olması fark etmeksizin bütün ülkelerin istedikleri finans kuruluşu ile iş birliği yapmalarına olanak sağlar. Ülkeler arasındaki sermaye akışını hızlandırmak amacıyla uluslararası örgütler kurulmuş ve kurulmaktadır. İşte bundan dolayı bu örgütler arasındaki ilişkileri düzenlemek ve geliştirmek için kurumsal yönetim sistemlerine ihtiyaç doğmuştur. Ayrıca hissedarların haklarını en üst düzeye çıkarmayı ve korumayı amaçladıkları gibi çeşitliliği de attırmaktadır. Bu gibi

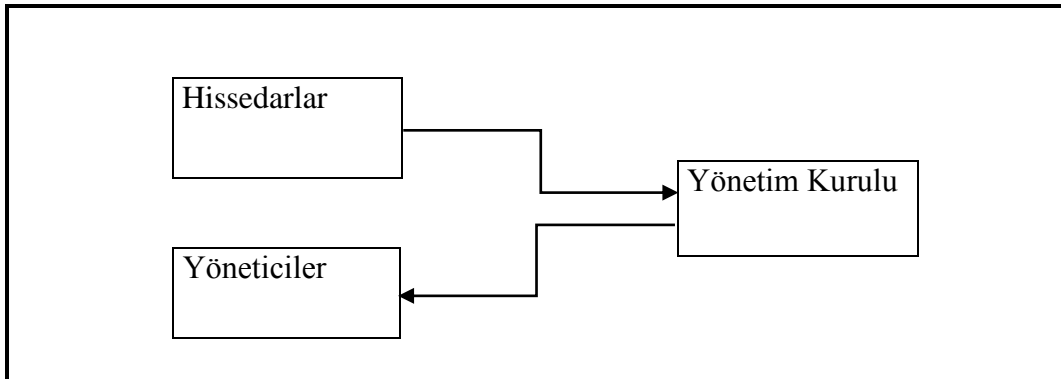
durumlar dünyada kurumsal yönetim sistemlerine olan ilgiyi arttırmış ve gelişimine destek olmuştur (Serinkaya, 2008).

Dünyada kurumsal yönetim sistemleri temelde iki kısımda incelenmektedir. Bunun ana nedeni, özellikle küreselleşme ve artan yabancı sermaye yatırımları sayesinde kurumsal yönetim sistemleri noktasında ülkeler arasındaki farklılıkların giderek azalmasıdır. Bunlardan birincisi Anglo-Sakson sistemidir. Özellikle Amerika ve İngiltere’de var olan, şirketin asıl amacını pay sahiplerinin karlarını en yüksek seviyeye çıkarmak olduğunu savunan Piyasa Bazlı Kurumsal Yönetim Sistemi’dir. Buna aynı zamanda Outsiders System yani dışarıdakiler sistemi de denilmektedir. İkinci kurumsal yönetim sistemi ise Japonya ve Almanya’da var olan şirketin amacının sadece pay sahiplerinin karlarını en yüksek seviyeye çıkarmakla kalmayıp aynı zamanda şirket içerisinde çıkarları bulunan farklı grupların isteklerini de göz önünde bulundurarak bir denge politikası gütmelerini savunan İlişki Bazlı Kurumsal Yönetim Sistemi’dir. Yine bu kurumsal yönetim sistemi literatürde İnsiders System yani içerdekiler sistemi olarak da isimlendirilmektedir. Bu kısımda kurumsal yönetim sistemlerinin özelliklerine genel olarak değinilecektir. Bu bölümde ayrıca Weimer ve Pape (1999)’nin yapmış olduğu sınıflandırmadan da bahsedilecektir.

1.8.1. Anglo-Sakson Yönetim Sistemi

Dünyada kurumsal yönetim sistemleri farklı ülkelerde farklı şekillerde ve zamanlarda ortaya çıkmıştır. Bu sistemlerin ilki İngiltere ve Amerika’da ortaya çıkan Anglo-Sakson Sistemi’dir. Bu ülkelerin ortak paydası sermaye sistemlerinin gelişmiş olmasıdır. Yani gelişmiş ülke sistemidir demek doğru olur. Düzenleyici kuruluşlar, bağımsız meslek ve yönetim örgütleri bu sistemin gelişmesinde etkilidir (Abdioğlu, 2007). Kurumsal yönetim açısından bakıldığında Anglo-Sakson sistemi daha çok şirket paydaşlarının çıkarlarını ön planda tutar. Şirket yönetimin paydaşların amaçlarına hizmet etmesi gerektiğini söyler. Bu sistemin gelişmesinde ve şekillenmesinde en önemli etmenlerden birisi de piyasalardır. Bu durum yönetim üzerinde piyasa baskısı oluşturarak verilen kararlara etki eder. Yani bu model oluşan rekabet ve piyasa koşulları yöneticilerin hissedarların çıkarlarını gözetmelerini zorunlu hale getirir (Başkan, 2006).

Şekil 1: Kurumsal Karar Vermede Anglo-Sakson Modeli



Kaynak: Lucian, 2004. s.149.

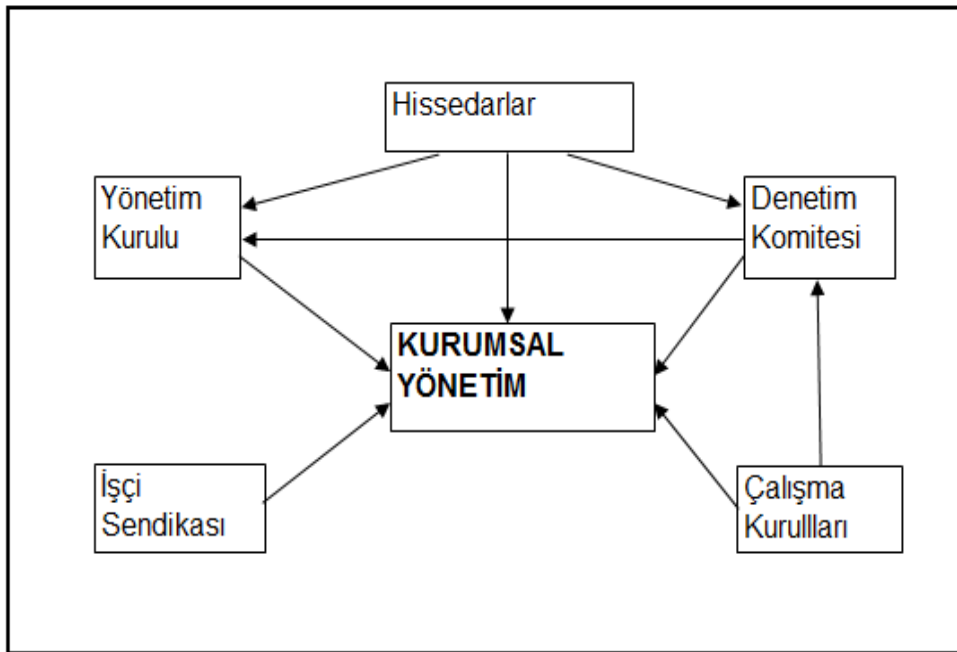
Anglo-Sakson kurumsal yönetim sisteminde yönetim kurulu paydaşlar arasında oluşturulan genel kurul tarafından seçilmektedir. Seçilen bu yönetim kurulunda yönetim fonksiyonunun yanı sıra denetim fonksiyonu da mevcuttur. Yani yönetim kuruluna bağlı olan şirket içi bir denetim birimi vardır. Bununla birlikte dışarıdan ve tamamen bağımsız olan bir denetim firması da şirketi denetler. Şirket içi ve dışı denetimlerdeki amaçlardan en önemlisi şirketin mali tablolarının incelenmesi ve bu inceleme sonucunda raporlar hazırlayarak kamuoyuna sunmasıdır (Griffin, 2006). Yasaklanmayan yapılabilir anlayışına sahip olan bir sistemdir. Aslında bu sistem Doğu Roma hukuk sistemine dayanan yenileşim(bir buluşun uygulamaya konulması) ilkesini esas alır. Girişimcileri tamamen özgür bırakan bu sistem demokratik hukuk sistemini tamamlayıcı özelliktedir. Şirketlerin sermayedarı konumunda bulunan hissedarların beklentileri, yatırılan sermayenin maksimum getiriye sağlanması, şirket değerinin artmasıdır. Devletlerin bu sistemdeki görevi bireysel girişimlerin önünü açmak ve bu girişimlerin neticesinde alınan kararların varsa toplumsal zararlarına önlem almaktır. Bu sistemde devletin alınan kararların belirsizliğini ortadan kaldırma diye bir görevi mevcut değildir. Yönetim kurulunun görevi ise hissedarların bu beklentiye ulaşmasını sağlamaktır. Hissedar odaklı yönetim yaklaşımının geliştiği ülkelerin başında İngiltere ve ABD gelmektedir.

1.8.2.Kıta Avrupa Yönetim Sistemi

Kurumsal yönetim sistemlerinden bir diğeri olan Kıta Avrupa yönetim sistemi, şirketlerin var olma nedeninin hissedarların beklediklerinin istedikleri

düzele gelebilmesidir. Bu sistemin ortaya çıktığı ülkeler Almanya ve Fransa'dır. Daha sonra Japonya başta olmak üzere birçok ülkeye yayılmıştır. Geleneksel yapıda yönetilen tek kişinin yönetiminde olan şirketlerde ortaklık yapının çeşitlenmesinden dolayı ortaya çıkan hak sahipliği konusunu düzenler. Böyle bir durumda şirketlerin paydaşlarına karşı sorumluluklarını yerine getirmede daha istekli davranması gerektiği görüşü ön plandadır(Tuna,2013:14). Bu sistemde bankaların hakimiyeti göze çarpar. Şirket ortaklarının gözetimi bankalar tarafından yapılır. Geleneksel yapı yönetiminin yanı sıra şirketin tüm paydaşlarının haklarının korunması, talep ve beklentilerinin yerine getirilmesini ifade eder. Bu sistem şirketin kar elde etmesini sağlar ve bu karı sahiplerine adaletli bir şekilde dağıtmayı ele alır. Yani bu sistem paydaş modelini esas alır (Başkan, 2006).

Şekil 2: Kurumsal Karar Vermede Kıta Avrupa Sistemi



Kaynak: Lucian, 2004. s.154.

Bu sistemde firma için değer yaratma hedeflenmektedir. Şirketi kısa dönemde oyalayacak uygulamaların yerine daha şeffaf, etkin ve güvenilir uzun vadeli uygulamaları ön planda tutar. Bunun için şirkete yönetim kurulu ve hissedarların yanı sıra diğer bütün paydaşların katkı yapmaları sağlanır. Böylece şirkete piyasada olan güven artmış olur. Bu sistemde şirketin bütün paydaşlarının

desteğiyle toplumsal ve sosyal sorumluluklar için kurumsal görevler üstlenilir. Yani bu sistemde şirketler sadece kar amacı güden birer kurum olmaktan çıkarmıştır (Abdioğlu, 2007). Bu sistemde izin verilen yapılabilir anlayışı mevcuttur. Yani özel girişimlerin üzerinde bir gücün yani devletin varlığını kabul eder. Yani yapılacak girişimler devletin vereceği izinler doğrultusunda olur. Aksi durumda belli yaptırımlar uygulanır. Bunun için yeni bir şeyin istenildiğinde hemen uygulamaya konulması zordur. Ama bu sistem de girişimciler için oluşabilecek risklerde azdır. Yani burada devlet duruma müdahale ederek oluşabilecek riskleri önler veya minimize eder. Bu durum ülkelerin gelişimini engelmış gibi gözükse de öyle bir şey yoktur. Anglo-Sakson sisteminde olduğu gibi bu sistemde de gelişim ön plandadır. Zaten bu iki sistemin gelişmiş ülkelerde uygulama alanı bulması bu durumun en iyi kanıtıdır. Normal zamanlarda Anglo-Sakson sistemi bu sistemden daha hızlı ekonomik gelişim sağlar. Ancak özellikle kriz zamanlarında bu sistem Anglo-Sakson sistemine göre daha iyidir.

1.8.3. Weimer ve Pape'ye Göre Kurumsal Yönetim Sistemleri

İki başlıkta ele aldığımız kurumsal yönetim sistemlerini Weimer ve Pape (1999) Anglo-Sakson, Alman, Japon ve Latin olmak üzere 4 gruba ayırmıştır. Sınıflara ayrılan kurumsal yönetim sistemleri ve bunu uygulayan ülkeler Tablo 1 de sunulmaktadır (Öztürk ve Demirgüneş, 2008).

Tablo 4: Kurumsal Yönetim Sistemleri

| KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMI | UYGULAYAN ÜLKELER |
|--------------------------|---|
| ANGLO-SAKSON | ABD İngiltere Avusturya Kanada |
| ALMAN | Almanya Hollanda İsveç İsviçre Danimarka Avusturya Norveç |
| LATİN | Fransa İtalya Belçika |
| JAPON | Japonya |

Kaynak: Öztürk ve Demirgüneş, 2008. s.398.

Weimer ve Pape, kurumsal yönetim sistemlerinde dokuz ortak unsurların olduğunu tespit etmişlerdir. Kurumsal yönetim sistemleri bu unsurları ilişkilendirmişlerdir. Bu ilişkiyi tablo 5’te şöyle gösterilebiliriz.

Tablo 5: Kurumsal Yönetim Unsurları ve Sistemleri Arasındaki İlişki

| UNSUR | ANGLO-SAKSON SİSTEMİ | ALMAN SİSTEMİ | LATİN SİSTEMİ | JAPON SİSTEMİ |
|---|--------------------------|-------------------------------------|--|---|
| Yönelim | Piyasa yönelimi | Ağ yönelimi | Ağ yönelimi | Ağ yönelimi |
| Firma kavramı | Aracı firma | Kurumsal firma | Kurumsal firma | Kurumsal firma |
| Yönetim Kurulunun Yapısı | Tek fonksiyonu (Yönetim) | İki fonksiyonlu (Yönetim-Denetleme) | Opsiyonel (Genellikle tek fonksiyonlu) | Yönetim kurulu ve vekil yöneticiler kurulu (Gerçekte tek fonksiyonlu) |
| Önemli Çıkar Grupları | Hissedarlar | Bakma çalışanlar | Holdingleler, hükümet, Aileler | Yerel bankalar, Diğer finansal kuruluşlar, Çalışanlar |
| Menkul Kıymet Borsalarının Önem Derecesi | Yüksek | Orta seviyede yüksek | Orta seviyede | Yüksek |
| Kontrol Mekanizmasının Etkinliği | Etkin | Etkin değil | Etkin | Etkin |
| Sahiplik Yoğunluğu | Düşük | Orta seviyede/ yüksek | Yüksek | Düşük / Orta seviyede |
| Performansa Dayalı Ödüllendirme Düzeyi | Yüksek | Düşük | Orta seviyede | Düşük |
| Ekonomik İlişkilerin Süresi | Kısa vadeli | Uzun vadeli | Uzun vadeli | Uzun vadeli |

Kaynak: Weimer ve Pape, 1999. S.153-154.

1.8.4. Kurumsal Yönetim Sistemlerinin Karşılaştırılması

Kurumsal yönetim sistemlerinden Anglo-Sakson sistemi ve Kıta Avrupası sistemi en çok kullanılan sistemler olduğundan bu iki sistemin karşılaştırmasını şöyle sıralamak mümkündür (Tufan, 2018):

- Anglo-Sakson sisteminde işletmede hissedarların payları dağınık şekildedir. Kıta Avrupa sisteminde ise hissedarların payları dağılmamıştır. Genelde bankalar, aileler ve şirketler ana ortaklardır. Daha çok toplu mülkiyet yapısı mevcuttur.
- Anglo-Sakson sisteminde şirket yönetimindeki kişiler yönetimi kendi ellerinde tutarlar. Kıta Avrupa sisteminde ise şirketin ana ortağının yönetimdeki rolü çok büyüktür. İki kademeli yönetim anlayışı mevcuttur.
- Anglo-Sakson sisteminde şirket yönetiminin hissedarlarla herhangi bir ilişkisi olmaz. Kıta Avrupa sisteminde ise yönetim kurulu mevcut ana ortaklarla daima ilişki içerisinde.
- Anglo-Sakson sisteminde doğacak vekalette maliyetleri minimize edilmek amaçlanır. Kıta Avrupa sisteminde ise şirket yöneticileri arasında güvene dayanan ilişki esastır. Ortaklık denetimi ortakların kendi aralarında oluşturdukları organların vasıtasıyla olur.
- Anglo-Sakson sisteminde sermaye piyasalarının likiditesi yüksektir. Kıta Avrupa sisteminde ise bu durum daha düşüktür.
- Anglo-Sakson sisteminde hissedar ağırlıklı piyasa mevcuttur. Sermaye piyasası oldukça gelişmiştir. Daha çok anonim ortaklıklar mevcuttur ve bunların çoğu halka açıktır. Kıta Avrupa sisteminde ise şirketler daha çok uzun dönem olan kaynaklarını bankalar yoluyla temin ederler.

Kıta Avrupa sisteminde şirketler sosyal sorumluluk projelerine önem verir ve bu konuda çalışmalar yaparlar. Anglo-Sakson sisteminde ise bu durum azdır. Bu iki sistemin karşılaştırmasını aşağıdaki Tablo 6'da görmek mümkündür.

Tablo 6: Anglo-Sakson ve Kıta Avrupa Sistemlerinin Karşılaştırılması

| KARŞILAŞTIRMA ÖLÇÜTÜ | ANGLO-SAKSON | KITA AVRUPA SİSTEMİ |
|--|--|--|
| Modelin literatürdeki diğer isimleri | Hissedar yaklaşımı(Shareholder Approach) İçerdekiler sistemi(insider system) Anglo-Sakson modeli | Paydaş yaklaşımı(stakeholder yaklaşımı) Dışardakiler sistemi(outsider system) Alman/Japon modeli |
| Modeli uygulayan örnek ülkeler | İngiltere, ABD, Kanada, Avustralya | Almanya, Japonya, Fransa, İsviçre |
| Modelin uygulandığı ülkelerdeki ortak özellikler | Ortak hukuk sistemi(common law) Esnek ve ilke bazlı düzenlemeler Dağınık sahiplik yapısı Sahiplik ve yönetimin birbirinden ayrışması Pay sahipliğinde kurumsal yatırımcılar önemli bir aktör Gelişmiş, derin ve likiditesi yüksek sermaye piyasalarının varlığı Ele geçirmeler yaygın Piyasaların miyop bakış açısı Paydaşların şirket yönetiminde yer almaması İşletme temel amacı hissedar refahının maksimizasyonu | Kıta Avrupası hukuk sistemi (civil law) Katı ve kural bazlı düzenlemeler Yoğunlaşmış sahiplik yapısı Şirketin büyük ortaklarının yönetimde bulunması Aileler, özel şirketler ve mali kurumlar önemli aktörler Gelişmiş ve etkili bankacılık sisteminin varlığı Ele geçirme yaygın değil Piyasaların uzun vadeli bakış açısı Çalışanların ve diğer paydaşların şirket yönetiminde yer alması İşletmelerin sosyal kurumlar olduğu ve tüm paydaşların refahını artırması |
| İşletme yönetimindeki temel sorun | Vekalet problemi(Agency problem): Sahip ile yönetici çıkarlarının çatışması | Sömürü/istismar problemi(Expropriationproblem): Büyük hissedarların azınlık hissedarın haklarını gözetmemesi |
| Kurumsal yönetimin öncelikli amacı | Hissedarların çıkarlarını korumak | Hissedarların yanı sıra diğer paydaşların da haklarını korumak; toplum, çevre ve etik değerlere saygılı olmak |

Kaynak: Alp ve Kılıç, 2014. Kurumsal Yönetim Nasıl Yönetilmeli? s. 69.

II. BÖLÜM

2. FUTBOL SEKTÖRÜNÜN TARİHSEL GELİŞİMİ VE KURUMSALLAŞMASI

2.1.Spor Kavramı

Aslı Latinceye dayanan spor sözlük anlamı “belli kurallara ve tekniklere uyularak yapılan, bedensel gelişmeye yararlı, eğlenmek ve yarışmak amacı da bulunan beden hareketlerinin tümünün ortak adıdır”(www.tdk.gov.tr).

Sport kelimesi aslını Latin kökenindeki dağıtmak birbirinden ayırmak anlamına gelen ‘Disportere’ ya da ‘Deportere’ kelimesinden almıştır (Atasoy ve Kuter, 2005). Türkçe karşılığı olarak spor kavramı; bireysel veya takım halinde yapılan, özgün kuralara sahip teknik olarak farklılık gösteren, kişinin hem bedensel hem de zihinsel gelişimine katkı sağlayan ve kişinin vücuduna direnç sağlayan aktiviteler bütünüdür.

Dünya tarihi geçmişine gidildiğinde sporun ne zaman veya nerede ortaya çıktığına dair herhangi kesin bir bilgi mevcut değildir. Fakat spor aktivitelerinin ortaya çıkışı insanoğlunun doğayla olan mücadelesinde ortaya çıktığı söylenebilir. Aslında sporun insanın varoluşuyla doğduğunu söylemek mümkündür. Tarih sahnesinde insanın avlanma ihtiyacı duyması ve avlanma için çeşitli aletler icat etmesi ve bu aletlerin zamanla spor yapmak için kullanmasına dayandırılabilir. Öte yandan sporun savaşa hazırlık aşamalarında yapılan eğitimler sonucunda da ortaya çıktığı ve geliştiği söylenebilir.

Türkler gibi tarihte ilk medeniyetler olarak bilinen Çinliler, Hintliler, Yahudiler, Mısırlılar, Sümerler ve Yunanlar yaşadıkları coğrafyanın iklim özelliklerine ve ırklarının belli özelliklerine göre spor faaliyetleri oluşturmuşlar ve bu oluşturdukları spor faaliyetlerini başta düğün olmak üzere şölen, cenaze veya dinsel inanışları gereği yaptıkları etkinliklerinde birer organizasyonlara dönüştürmüşlerdir.

Yani sporun insanlar arasında sosyal bağları kuvvetlendirici bir etkisinin olduğu ve bu sebeple hızlı geliştiği söylenebilir (Yıldız, 2002).

Eski çağlarda Yunan topraklarında farklı dönemlerde Panheleniku adı verilen daha çok dini olarak nitelendirilebilecek bayramlar yapılmaktaydı. Bu dini bayramlarda o zamanki halk arasından fiziki olarak en kuvvetli olan insanlar seçilerek farklı Yunan şehirlerinde yarışmalara götürülürlerdi. Bu yarışmalar; dört senede bir tanrı Apollon adına Delphe'de düzenlenirdi. Üç yılda bir Polepenez yarım adasında Argolit dağları civarlarında bulunan Nemea ormanlarında, yine başka bir kent olan Korete de ise dört senede bir daha çok ibadet niteliğinde yarışmalar düzenlenirdi. Dört yılda bir Olimpie şehrinde dini nitelikli yapılan Olimpiyat Oyunları en meşhurlarıdır. Belli aralıklarla düzenlenen bu oyunlarının asıl amacı toplumun değerlerini yansıtacak iyi bir birey olma vasfını insanlara kazandırmaktır. Cesaretli olmak, kuvvetli olmak, kasların zarafetini göstermek ve ahengi sağlamakta bu oyunların başka amaçlarındandır (Erdemli, 1996). Yine dört yılda bir M.Ö. 880'li yıllarda o dönemin mevcut kralı İphitos tanrı Zeus için olimpiyat oyunlarını düzenlerdi. Bu olimpiyatlarda:

- İlk gün daha çok dini merasimler yapılırdı.
- Dini merasimlerden sonraki beş gün belli dallarda yarışlar yapılırdı.
- Sonraki yarışlarda ise güreş müsabakaları, cirit, disk atma, boks müsabakaları ve atlama yapılırdı. Burada sadece spor müsabakaları yapılmazdı. Heykeltıraşlar yaptıkları sanat eserlerini sergileme imkanı bulurken edebiyatçılar ve şairlerde eserlerini tanıtmaya imkanı bulurlardı (Tarcan,1932).

Sporun toplum üzerinde çok büyük bir etkisi vardır. Ülkeler arası ilişkiler, ekonomi, politika, turizm gibi alanlarda ciddi etkileri olan sosyal bir kurumdur. Sporun sosyal fonksiyonlarından bazıları şunlardır(Yetim,2000:64):

- Toplumda sosyal ve kültürel zevkler duyarlılığı oluşturur.
- Oluşan boş zamanların daha verimli kullanılmasını sağlar.
- İnsanda olması gereken etik kavramları aşılar.
- Bireyler arasında sosyalleşmeyi sağlar.

- Bireylere toplumda bir statü kazandırır.
- Bireylerde cesaret duygusunu geliştirdiği için risk alma olgusunu geliştirir.
- Engelleri olan insanlarda topluma ait olma duygusu geliştirir.
- Bireylerde hep bir şeyler gerçekleştirme hissiyatı oluşturur.
- Bireylerin toplum adına üretici olan yeteneklerini geliştirir.

Sporun ilk ortaya çıkması dini ayinler veya savaş hazırlıkları gibi durumlardan ortaya çıktığı dönemden bu zamana kadar hem amacı hem de yapılaş biçimi olarak birçok değişikliğe uğramıştır. İlk çıktığı zamanlarda daha çok amatörce yapılan spor günümüzde profesyonel bir hal almıştır. Gelişen zaman içerisinde kendi kapasitesini artırmış, çeşitlenmiş ve hitap ettiği kesimi hızla arttırmıştır. Nitekim dünyayı yönlendiren öncü güç halini almıştır.

2.2.Futbol Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Tarihten günümüze kadar yuvarlanan cisimler kullanışı itibari ile insanların ilgisini çekmeyi başarmıştır. Bu yuvarlak cisimler insanlar tarafından birer spor aracı olarak kullanılmıştır. Zamanla küre veya elips şeklini alan ve adına top dediğimiz bu cisimle oynanan birçok oyun dalı ortaya çıkmıştır. Fakat top oyunu denilince genelde insanların aklına gelen ilk spor dalı futboldur (Aladanlı ve Çördük, 2009).

Farklı bölgelere göre footy, soccer, fitba, futbol, calcio, futebol, voetbol, le foot, foci, sakka, bong gibi isimlerle anılan futbolun tanımı ile ilgili doğal olarak farklı tanımlar yapılmıştır. En basit tanım ile on bir kişiden oluşan karşılıklı iki takımın topu, ayak, kafa veya el hariç vücudun her yeri ile yapılan vuruşlar ile topu karşı kaleye sokma kuralına dayanan oyun anlamına gelir. Sosyal hayatta oldukça önemli bir önem arz eden futbol, ortaya çıktığı günden itibaren insan hayatındaki yerini arttırarak sağlamlaştırmıştır. Futbol aslında toplumda var olan birçok alanda bazı hedefleri gerçekleştirmek için gayet olumlu bir ortam hazırladığı gibi bu hedeflere ulaşma aşamasında da çok önem teşkil eder (Erdoğan, 2008).

Futbol tıpkı diğerk spor dallarında olduğu gibi belirlenmiş bir takım kurallar çerçevesinde oynanmaktadır. Bahsi geçen kurallar aşağıdaki gibidir(www.tff.org.tr):

- Oyun Alanı
- Top
- Oyuncuların Sayısı
- Oyuncuların Giysi ve Gereçleri
- Hakem
- Yardımcı Hakemler
- Maçın Süresi
- Oyunun Başlaması ve Tekrar Başlaması
- Topun Oyunda ve Oyun Dışında Olması
- Gol Yapma Yöntemi
- Ofsayt
- Fauller (Fena Hareketler)
- Serbest Vuruşlar
- Penaltı Vuruşu
- Taç Atışı
- Kale Vuruşu
- Köşe Vuruşu

Bu kurallar içerisinden örneğin oyun sahasının ölçüleri en az 100 en fazla 110 metre, genişliği ise en az 64 en fazla 75 metre olmalıdır. Futbol topunun ağırlığı en çok 450 gram en az 410 gram ve çevresi en çok 70 santimetre en az 68 santimetre olmalıdır. Oyun bir kaleci olmak üzere her biri en çok 11 oyuncudan oluşan iki takım arasında oynanır ve takımlardan birinde 7'den az oyuncu var ise o oyun başlatılmaz. Karşılaşma esnasında ceza sahası içerisinde yalnızca kaleciler topa elle müdahale edebilir; diğerk oyuncular, elleri ve kollarıyla topa dokunmaları ve vurmaları yasaktır. Karşılaşmada hakem görev almaktadır. Bunlardan biri orta hakem, ikisi yardımcı hakem ve biri de dördüncü hakem olarak görev almaktadır. Ayrıca karşılaşmada her takımdan en çok 3 oyuncu değişikliği hakkı mevcuttur (www.tff.org.tr). Ama

günümüzde bütün dünyayı etkisi altına alan virüs nedeniyle geçici süre ile her takıma 5 oyuncu değiştirme hakkı verilmiştir.

Dünya üzerinde var olan her ülkenin siyasi ve ekonomik yapısı değişiklik gösterir. Fakat bu değişiklikler futbol için çok da geçerli değildir. Yani futbol her yerde aynı seyirci ilgisine sahiptir diyebiliriz. Seyirci ilgisinin her yerde aynı olmasını şu ana faktörlere dayandırabiliriz (Poyraz, 2015):

- Futbolun ahlaki değerleri
- Futbola her yerde aktif katılımın çok olması
- Medyanın etkisi
- Yıldız oyuncuların her yerden takip edilmesi
- Dünyanın her yerinde Futbol müsabakalarının şölen havasında geçmesi
- Kulüplerin marka olması
- Her kulübün kendine has olması
- Futbolun devamlı değişikliğe uğraması
- Futbolda uluslararası pazar olması

2.2.1.Futbolun Dünyada Gelişimi

Futbolun nerede, ne zaman veya kimlerin tarafından bulunduğu dair kesin bir bilgi söz konusu değildir. Aslında futbolun doğuşunu veya doğuş nedeni ve doğduğu yeri elimizdeki verilere dayanarak bakıldığında bilmek pek de kolay değildir. Fakat bu konuda Somalı ilginç bir teori ortaya atmıştır. Somalıya göre insanoğlu yuvarlak bir nesne gördüğünde elinde olmadan tekme atar. Yani yuvarlanabilen nesnelere vurmak veya bu nesnelere tekmelemek insan için bir tutkudur. Kafataslarını da bu yuvarlak cisimlere eklersek çok ilginç bir teori ortaya çıkar. Çünkü yapılan bazı kazılar bu bilgilere ışık tutmakta ve doğrulamaktadır. Zira bu fikri futbolun doğuşuna bir kıstas olarak kabul edersek futbolun ortaya çıkışını bilinenen çok eskilere dayandırmamızda mümkündür (Somalı, 1989)

Günümüzde futbolun bu kadar popüler olması bu konuda birçok araştırma yapılmasına vesile olmuş. Hemen hemen her millet futbolun ilk kendi topraklarında oynandığını iddia eder oldular. Dünyanın başka yerlerinde başka

medeniyetler tarafından futbola benzer oyunların oynandığı bilinmektedir. Kesin bir bilgi olamamasına karşı milattan önce 2500'lü yıllarda Çinliler tarafından askeri amaçlı icra edildiğinde dair kanıtlar mevcuttur. Homeros ve Eflatun zamanında Yunan topraklarında oldukça yaygın olan Futbol zamanla Roma'ya geçmiştir. Oynanan oyunlar günümüz futboluna benzerlik bakımından değişkenlik göstermektedir. Günümüz futboluna benzer futbol oyununun eski Romalıların askeri amaçlı oynadıkları oyuna benzerlik göstermektedir.

Futbolun Çinliler tarafından bulunduğu veya diğer bir tabir ile ilk Çinliler tarafından oynandığına karar kılmış birçok araştırmacı vardır. Bunların bazıları şöyledir:

Eski Çin kaynaklarına baktığımızda M.Ö.2500'lü yıllarda o zamanın Çin İmparatoru olan Huany-Ti askerlerine savaş alanlarında daha çevik ve kuvvetli olmaları için günümüz futboluna benzer şekilde iki direk arasından girecek şekilde bir top ile oyun oynattığı söylenmektedir (Demir ve Talimciler, 2015).

Eski Çin topraklarında futbola benzer olan bir oyunda bir tarafın kazanan olarak ilan edilmesi açısından günümüzde oynanan futbola benzerlik gösterir (Büyükbaykal, 2004).

Tsuchu olarak adlandırılan günümüz futboluna çok benzer olan bir oyun 2500'lü yıllarda Çin'de oynanmıştır. Bu oyunun daha çok deri olan yuvarlak bir top ile sadece ayakla oynanması günümüz futboluna benzerliği ile dikkat çekmektedir (Lebow, 1978).

Yine Çin Uygarlığının tarihine baktığımızda günümüz futboluna çok benzeyen tsu kü adlı oyun üç bin yıl önce Çinliler tarafın oynanmıştır. Oyun sahanın ortasında bulunan iki direğe karşılıklı bulunan kişiler tarafında sadece ayakla yuvarlak bir topu geçirme olayına dayanır. Bu oyunun hem çok eskilere dayanması hem de günümüz futboluna çokça benzemesinden dolayı futbolun çıkış noktasının Çin Uygarlığı olduğu söylenebilir (Galeano, 2008).

Futbolun ortaya çıktığı iddia edilen bir başka uygarlık tarihi çok eskilere dayanan ve ada ülkesi olan Japonya topraklarında futbola M.Ö.1000'li yıllarda

rastlanır. Ama günümüz futboluna benzerlik açısından bakarsak M.S.300'lü yıllarda Kemari denilen futbola çok benzeyen bir oyun karşımıza çıkar (Erdoğan, 2008).

Orta doğunun en önemli medeniyetlerinde olan Mısır Uygarlığında Merruka denilen mezarlarda çıkarılan başta Kahire olmak üzere Londra ve Berlin müzelerinde de sergilenen kalıntılar Mısır topraklarında çok eskiden günümüz futboluna benzer bir oyun oynandığını kanıtlar niteliktedir. Bununla birlikte Antik Yunan, Amerika kıtasındaki uygarlıklar ve Dünyanın her yerindeki uygarlıklarda futbola benzer oyunlar oynanmış ve farklı isimlerle adlandırılmıştır. Bu bilgiler ışığında futbolun tam olarak nerde ortaya çıktığı tam olarak kestirilememekle birlikte M.Ö.3000'lü yıllara kadar dayadığı bilinir.

Modern futbol diye nitelendirdiğimiz günümüz futbolunun çıkış noktası Roma'da askerlerin savaş esnasında manevra kabiliyetlerini arttırmak adına bildiğimiz toptan daha küçük bir topla oynanan Harpastum adında bir oyundur. Orta çizgisi belli olan işaretli sınırları olan bir alanda karşılıklı eşit kişilerce oynanan bu oyunun tam futbol olduğuna dair kesin kanıtlar mevcut değildir. Ancak oynan oyun itibari ile günümüz futboluna oldukça benzerlik gösterir (Stemmler, 1998).

2.2.1.1.Futbolun Dünyada Kurumsal Gelişimi

Futbolun modern anlamda ilk ortaya çıkış yeri ise İngiltere olarak gösterilir. Ancak bu bilgide tam kesin değildir. Çünkü yine Avrupalı olan birçok halk futbola modern anlamda ilk katkıları kendilerinin yaptığını ve buradan başka ülkelere yayıldığını iddia ederler. Modern anlamda ilk ortaya çıktığı zamanda futbol farklı nedenlerden dolayı yayılış hızı çok yavaş olmuştur. Bundan dolayı başka yerlerde başka kurallar ile oynanmış ve değişik isimlerle telaffuz edilmiştir. Zamanla koşuların daha da iyileşmesi, insanlar veya medeniyetler arasında iletişim kolaylığının artması üzerine her şey gibi futbol da yayılım ağını hızla genişletmiş ulaştığı kitle sayısını arttırmıştır. Futbolun ulaştığı kesimi arttırmasıyla beraber kitleler arasında rekabet ortamını da kızıştırmıştır. Nitekim İngiltere de futbolda rekabet artmış ve bu rekabet şiddet olaylarını arttırmış buna istinaden dönemin İngiltere kralı II. Edward futbolu yasaklamıştır.

19. yüzyılda dünyada bütün alanlarda ciddi değişiklikler olmuştur. Özellikle Avrupa kıtası büyük bir kargaşanın içindedir. Fransa da milliyetçilik akımı adı altında bütün dünyayı etkisi altına alan toplumlara sosyal ve siyasal alanda etkileyen ihtilal olurken İngiltere’de Sanayi Devrimi ile sosyal ve siyasal alandan çok ekonomik alanda değişiklikler meydana gelmiştir. Sanayi devrimi bütün dengeleri değiştirmiş ve İngiltere adına çok büyük kazanç sağlamıştır. Sanayi devrimi ile gücünü iyice artıran İngilizler dünyanın farklı yerlerinde sömürge arayışına girmiştir. Netice itibariyle sömürge savaşları Afrika’ya oradan da Uzakdoğu’ya kadar uzanmıştır. Ekonomik alanda iyice güçlü olan İngiltere sömürge yarışında da üstünlük kurmuş çeşitli yerlere sömürge kolonileri kurmuştur. İşte tam da bu durum futbolun dünya üzerinde hızla yayılmasını beraberinde getirmiştir. İngiltere bütün sömürgelerine futbolu götürmüş ve tanıtımında rol oynamıştır. Aynı dönemlerde kötü zamanların da olan Osmanlı Devleti de sömürge devletlerinin hedefinde olmuştur. İngilizlerin Osmanlı topraklarına sömürge kurmalarıyla birlikte Türkiye toprakları modern anlamda futbol ile tanışmıştır (Bozköylü, 2007).

İngiltere de futbolun yayılış hızının artması ve her yerde farklı kurallar ile oynanması sorun teşkil ettiği için 1863 yılında futbolun kurallarını belirlemek amacıyla denetleyici ve düzenleyici kurum olan FA(İngiltere Futbol Federasyonu) kurulmuştur. İlk zamanlarda futboldaki ticari durumu göz ardı eden FA futbolda sportif yapının kabuk değiştirmesine karşı çıkmış ve buna önlemler almıştır. Fakat daha sonra kulüpler arasında ekonomik alanda da rekabetin artmasından dolayı genel itibari ile amatörce oynanan futbolda daha profesyonel futbola geçiş yapılmıştır. Böylece FA futbol kulüpleri arasında gelişen rekabeti kontrol altına alabilmiştir. Ayrıca futbola etik kavramını getirmiştir (Akşar ve Merih, 2006).

Kurumsal futbol ilkelerinin hayata geçmeye başladığı yer olan İngiltere başta olmak üzere bütün dünyada futbol hep gelişme göstermiş ve bu gelişmeyle beraber devamlı olarak kural değişikliğine uğramıştır. Futbol 1840’lardan sonra büyük gelişim ve değişim sürecine girmiştir.

Bu değişiklikleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- 1841-Tarihte farklı boyut ve şekillerde olan futbol topu tam küre olarak tescil edilmiştir.
- 1848-Standart olarak farklı olan futbol kuralları Cambridge Kuralları olarak birleştirilmiştir.
- 1855-İngiltere’de Üniversiteler arasından kurulan karma bir takımın tarihte ilk defa ülke sınırları dışına Almanya’ya gitmiş ve böylece üniversite karmasından oluşan bir İngiliz takımı ilk defa İngiltere topraklarının dışına çıkmıştır.
- 1857- Dünyanın ilk futbol kulübü olan Sheffield Clup İngiltere’de kurulmuştur.
- 1863- Futbolun hızlı ve düzensiz ilerlemesine karşı 11 İngiliz kulübü Londra’da yaptıkları görüşmeler nihayet netice vermiş sonunda dünyada ilk olan FA(İngiltere Futbol Federasyonu) 26 Ekim 1863 tarihinde kurulmuştur. FA’nın kurulması bazı otoritelerce çağdaş futbolun kurulmasına öncülük ettiğini söylenir.
- 1869-Futbola kale atışı kuralı getirilmiştir.
- 1870- Tarihte farklı sayılarda kişinin oynadığı futbol takımlarının 11 oyuncuya indirilmiştir.
- 1870-1880- Portekiz’e yerleşmiş İngilizler futbolu Portekiz’de tanıtmaya başlamıştır.
- 1871-Futbola kalecinin topu elle tutması kuralı getirilmiştir.
- 1871- Sadece ayakla oynana futbolda topun kafa ile de oynanması kuralı getirilmiştir.
- 1871-Önceleri farklı ebat ve ölçümlerde oynan futbolda futbol sahasının ölçülerine kesinlik kazandırılmıştır.
- 1872-Futbol topuna el ile dokunmama kuralı getirilmiştir.
- 1872-Dünyada daha önceleri acemice yapılan futbol turnuvalarının ilk profesyonel organizasyonunu İngiltere yapmıştır. Kral Kupası adıyla bilinen ‘İngiltere Federasyon Kupası’ maçlarının başlamıştır.

- 1872-Dünyanın ilk milli maçı İngiltere ve İskoçya arasında Glasgow'da oynanan ve berabere sonuçlanan maçı yapılmıştır.
- 1873-Futbola serbest atış kuralı getirilmiştir.
- 1874-Aslında futbolun doğasında olan hakemlik kurumu daha profesyonel olarak yapılandırılmış ve futbol maçlarına dahil edilmiştir.
- 1875-Önceleri üst direk olmadan oynanan futbolda FA kalelere üst direk konulmasını kabul etmiştir.
- 1876-Futbola köşe vuruşu getirilmiştir.
- 1879-Glasgow takımında Darwen takımına daha iyi para ve daha iyi iş önerileri ile futbolcu transfer edilerek futbolda futbolcu transferi ile ilgili profesyonelleşmenin ilk adımının atılmıştır.
- 1880-Önceleri hakemler oyun esnasında oyuncu atamıyordu. Bu kural değiştirilmiştir. Profesyonellik dışında hareketlerde bulunan oyuncular oyundan atılabilme kuralı getirilmiştir.
- 1880-Futbolda sürenin suistimal edilmemesi adına kronometre ile oyunun süresi tutulmaya başlanmıştır.
- 1882-İngiltere'nin öncülüğünde İskoçya, Galler ve Kuzey İrlanda futbol federasyonlarının da katılması ile futbolda kural değişikliği yapabilecek International Board'u kurmuştur.
- 1882- Futbola taç atma kuralının getirilmiştir.
- 1885-Futbola FA tarafından profesyonellik resmi olarak getirilmiştir.
- 1886- Futbola ofsayt kuralı getirilmiştir.
- 1889- Danimarka ve Hollanda'da futbol federasyonları kurulmuştur.
- 1890-Daha önceleri kabul edilen futbol sahası ölçü ve şekline ekleme yapılarak sahanın ortasına daire çizilmesi kuralı getirilmiştir.
- 1890-Futbolda kale direklerine ağ konulmuştur.
- 1891-Futbolu saha dışında yönetmeye çalışan hakemlere saha içerisine girme ve futbola müdahale etme yetkisi verilmiştir.
- 1891-Belli kuralı olmayan penaltı atışlarına yeni kural getirilmiştir.
- 1891- Avrupa dışında bir ülke olan Yeni Zelanda Futbol Federasyonu kurulmuştur.

- 1893- Arjantin’de Amerika kıtasındaki ilk Futbol Federasyonu (Asociacion del Futbol Argentino-AFA)’nu kurulmuştur.
- 1895-Kadınlar arasında da yayılan Futbolda İngiltere’de kadın futbolculardan oluşan takımların karşılaştığı maç yapılmıştır. Bu profesyonel futbolda ilktir.
- 1898-Yine başka bir Avrupa ülkesi olan İtalya’da Futbol Federasyonu (Federazione Italiana Giuoco Calcio-FIGC) kurulmuştur.
- 1899- Futbolda çok defa değiştirilen süre 90 dakika olarak belirlenmiştir.
- 1899-Futbol saha ölçüleri 118,4x91,4 olarak belirlenmiştir.
- 1900-Almanya kendi futbol federasyonunu kurmuştur. Aynı yılda Uruguay’da kendi futbol federasyonunu kurmuştur.
- 1901- İngiltere de Sheffield United ve Tottenham takımları arasında oynanan Federasyon Kupası final karşılaşması 110.802 kişi tarafından izlenmiş ve bu rakam o zamana kadar ki en yüksek seyirci sayısına ulaşmıştır. Bu durum futbol açısından oldukça önemlidir.
- 1902-Futbolda kendi liglerini kuran ülkeler milli takımlarını da oluşturmaya başlamıştır. Nitekim Avusturya ve Macaristan arasında oynanan müsabaka Avrupa’daki ilk milli maç özelliğini taşır.
- 1903-Futbola averaj kuralı getirilmiştir.
- 1904-Şimdilerde 211 ulusal futbol federasyonunu bünyesinde barındıran FİFA’nın temelleri Fransa, Belçika, Danimarka, Hollanda, İspanya, İsveç ve İsviçre ulusal futbol federasyonlarının temsilcilerinin Paris’te yaptıkları toplantıda atılmıştır.
- 1906- Kıtalar arasında düzenlenen ilk milli maç olan ve Güney Afrika’nın Brezilya’yı 5-0 yendiği maç oynanmıştır.
- 1907-Futbolda ofsayt kuralında değişiklik yapılmıştır.
- 1908-Olimpiyat oyunlarında olmayan futbol ilk defa Londra Olimpiyat Oyunları’na eklenmiştir. Bu olimpiyatta İngiltere milli takımı birinci olmuştur.
- 1914-Futbolda serbest vuruşlara 9,15 m kuralı getirilmiştir.

- 1916-Paraguay'da CONMEBOL(Güney Amerika Futbol Federasyonu) kurulmuştur.
- 1930-Daha önce milli takımların bağımsız bir şekilde yaptıkları maçlar vardı. FIFA tarafından ilk kez düzenlenen Dünya Kupası Uruguay'da düzenlenmiştir. Bu turnuvada şampiyon olan takım ev sahibi Uruguay'dır.
- 1930-Dünya Kupası organizasyonunun 4 yılda bir yapılmasına karar kılınmıştır.
- 1954-UEFA (Avrupa Futbol Federasyonları Birliği) kurulmuştur.
- 1954-Malezya'da AFC (Asya Futbol Federasyonu) kurulmuştur.
- 1956-UEFA'nın düzenlemiş olduğu Avrupa Şampiyon Kulüpler Kupası (Şampiyonlar Ligi) organizasyonunun ilk defa düzenlenmiştir.
- 1957-Mısırın başkenti Kahire'de CAF(Afrika Futbol Federasyonu) kurulmuştur.
- 1960- Avrupa-Güney Amerika Kupası düzenlenmiştir.
- 1961-Meksika'da CONCACAF(Kuzey Amerika ve Karayipler Futbol Federasyonu) kurulmuştur.
- 1963-UEFA'nın düzenlemiş olduğu Avrupa Kupa Galipleri Kupası organizasyonunun ilk defa düzenlenmiştir.
- 1966-Yeni Zelanda'da OFC(Okyanus Futbol Federasyonu) kurulmuştur.
- 1977- İlk kez Tunus'ta 20 yaş altı Dünya Kupası yapılmıştır.
- 1977-Dünya Ümitler Kupası düzenlenmiştir.
- 1985- 17 yaş altı Dünya Kupası Çin'de düzenlenmiştir. Turnuvayı Nijerya kazanmıştır.
- 1989-FIFA Futsal Dünya Kupası(Salon Futbolu) ilk kez Hollanda'da düzenlenmiştir.
- 1991- FIFA Kadınlar Dünya Kupası ilk kez Çin'de düzenlenmiştir. Turnuvanın şampiyonu ABD olmuştur.
- 1992- İlk adı Kral Fehd Kupası olan Konfederasyonlar Kupası Suudi Arabistan'da düzenlenmiştir. Bu turnuvanın şampiyonun Arjantin olmuştur.
- 1995-FIFA Plaj Futbolu Dünya Kupası Brezilya'da düzenlenmiştir. Turnuvayı Brezilya kazanmıştır.

- 2000-İlk kez Brezilya'da düzenlenen FIFA Kulüpler Dünya Kupası düzenlenmiştir. Bu turnuvayı Corinthians takımı kazanmıştır.
- 2002- FIFA 20 yaş altı Kadınlar Dünya Kupası Kanada'da düzenlenmiştir.
- 2008-FIFA 17 yaş altı Kadınlar Dünya Kupası ilk kez Yeni Zelanda'da düzenlenmiştir. Turnuvanın şampiyonu Kuzey Kore olmuştur.
- 2016-Olimpiyatlarda ilk kez Kadın Milli takımları katılmıştır.

2.2.1.2. FIFA'nın Kurulması ve Organizasyon Yapısı

Futbolun dünyanın hemen hemen her yerinde oynanmaya başlanması ülkelerin kendi içinde futbolu kurallar neticesinde yönetebilmek adına kurdukları federasyonlarla sınırlı kalmamış daha kapsamlı olan ve bütün dünya futbolunu organize etmek ve futbolu belli kurallar içinde tutmak adına konfederasyonlar kurulmuştur. Futbolun kurumsallaşma sürecinin en önemli etkilerinden birisi futbol dünyasındaki işbirliğini arttırmak ve ortak bir karar alma mekanizmasını hayata geçirmektir.

İngiltere diğer Avrupa ülkelerine göre futbol alanında oldukça gelişim göstermiştir. Bu gelişimin sonucu olarak birçok futbol takımı kurulmuştur. Bu takımlar kendi aralarında maçlar yapmıştır. Daha sonra İngilizlerin etkisi altında olan İskoçya, Galler ve İrlanda'da da futbolun gelişme göstermesi bu ülkelerin kendi aralarında futbolu daha da geliştirmek adına maçlar yapmasına neden olmuştur. Bu ülkelerin Futbol Federasyonları kendi aralarında 1884'te ilk futbol turnuvasını yapmışlardır. Bu ülkeler üzerinde lider konumunda olan İngiltere FA (İngiltere Futbol Federasyonu)'yı bu ülkelerinde katılacağı daha geniş bir organizasyon olarak genişletmek istemiştir. Netice itibari ile bu dört ülkenin katılımı ile IFAB (Uluslararası Futbol Birliği Kurulu) 1886'da kurulmuştur. İngiltere'nin lider olduğu blokta bu olaylar yaşanırken diğer birçok Avrupa ülkeleri de kendi Federasyonlarını kurmuştur. 1800'lerin sonlarına doğru özellikle Avrupa başta olmak üzere dünyanın her yerinde futbol oldukça gelişim göstermiştir. Futbol Avrupa katısından çıkarak daha uluslararası bir hal almıştır. Dünyanın her yerinde ülkelerin kendi

Federasyonlarını kurmaları, aralarında maçlar yapmaları ve buna benzer olaylar bütün ülkelerin katılabileceği bir Federasyon ihtiyacını doğurmuştur.

Dünyanın her yerinde futbolun çok hızlı gelişmesi ülkeler arasında futbol kuraları adına bazı aksaklıkları beraberinde getirmiştir. Avrupa kıtasında biraz daha oturmuş olan futbol kuraları diğer dünya ülkeleri arasında tam anlaşılammıştır. Bu ve buna benzer sıkıntılar daha geniş kapsamlı bir Futbol Federasyonu ihtiyacını doğurmuştur. Yapılan çalışmalar sonucunda 21 Mayıs 1904 yılında Paris'te Belçika, Danimarka, Hollanda, İsveç, İsviçre, İspanya ve Fransa'nın katılımı ile FİFA(Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği) kurulmuştur. Bu birliğin merkezi olarak İsviçre'nin Zürih şehri uygun görülmüştür. İlk başkanlığa Robert Guerin seçilmiştir.

Günümüzde mevcut başkanı ise İsviçreli Gianni Infantino'dur. İlk zamanlarda çok az üyesi olan FIFA'nın günümüzde 211 ulusal futbol federasyonunun üyesi vardır. Günümüzde mevcut birçok futbol turnuvalarını düzenleyen kurum olmasının yanı sıra futbolu yöneten, kurallar koyan ve bu kuralları uygulayan kurumdur. FIFA zamanında İsviçre'de kurulduğunda İsviçre Kanunlarını benimseyen bir federasyondur. Üye ülkelerin temsilcilerinin oluşturduğu FIFA'nın en yüksek birimi FIFA Kongresidir. İlk zamanlarda daha sık toplanan kongre 1998 yılından itibaren yılda bir kez toplanmaktadır. Ancak olağanüstü durumlarda daha sık toplanabilirler. Kongrede üyelerin katılımı ile FIFA başkanı, FIFA genel sekreteri ve FIFA yönetim kurulunun üyeleri seçilmektedir. FIFA'nın tüzüğünde herhangi bir değişiklik yapılacaksa bunu FIFA kongresi yapar ve uygulamaya koyar. FIFA kongresinden sonra ikinci en yetkili organ FIFA yönetim kuruludur. Yönetim kuruluna bağlı Finans Komitesi, Disiplin Kurulu, Hakemler Komitesi gibi birçok alt FIFA kurulu bulunmaktadır. FIFA'nın yönetim kademesinin en başında başkan vardır. Hemen altında başkan sekreteri ve başkan yönetici ofisi bulunur. Daha sonra birçok farklı birim gelir. FIFA gibi kendi tüzüklerine ve yönetim organlarına sahip olan dünyada birçok uluslararası futbol konfederasyonu vardır.

Dünya futbolunun yöneticisi olan FIFA bünyesinde 211 üye bulundurmaktadır. FIFA'ya bağlı:

- Avrupa Futbol Federasyonlar Birliği (U.E.F.A.)
- Asya Futbol Konfederasyonu (A.F.C.)
- Afrika Futbol Konfederasyonu (C.A.F.)
- Kuzey Orta Amerika ve Karayip Futbol Konfederasyonu (C.O.N.C.A.C.A.F.)
- Güney Amerika Futbol Konfederasyonu (C.O.M.M.E.B.O.L.)
- Okyanusya Futbol Konfederasyonu (O.F.C.) olmak üzere 6 federasyon mevcuttur([ww.fifa.com.tr](http://www.fifa.com.tr)).

Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği (FIFA), organizasyonlarına katılabilme şartı olarak kulüplerin asgari gereksinimleri yerine getirmelerini zorunlu kılmıştır. FIFA Kulüp Lisanslama Kriterleri zorunluluk derecesine göre A, B ve C şeklinde sıralanmıştır.

Dünya futbolunu tek çatı altında birleştiren FIFA birçok futbol organizasyonu gerçekleştirir. Bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Erkek Turnuvaları
- FIFA Dünya Kupası
- FIFA U20 Dünya Kupası
- FIFA U17 Dünya Kupası
- FIFA Konfederasyonlar Kupası
- FIFA Dünya Kulüpler Kupası
- FIFA Futsal Dünya Kupası
- FIFA Plaj Futbolu Dünya Kupası
- FIFA Gençlik Kupası
- FIFA Etkileşimli Dünya Kupası
- FIFA Erkekler Olimpik Futbol Turnuvası
- Kadın Turnuvaları
- FIFA Dünya Kupası
- FIFA U20 Dünya Kupası
- FIFA U17 Dünya Kupası

- FIFA Olimpiyat Futbol Turnuvası

2.2.1.3. UEFA'nın Kurulması ve Organizasyon Yapısı

UEFA(Avrupa Futbol Federasyonları Birliği) 15 Haziran 1954 tarihinde İsviçre'nin Basel kentinde kurulmuştur. Merkezi İsviçre'nin Lyon kentindedir. Bünyesinde bütün Avrupa ülkelerini barındırır. Avrupa ülkelerinin yanı sıra Kıbrıs, İsrail, Kazakistan, Ermenistan, Gürcistan, Azerbaycan ve Rusya'da bu organizasyonun bünyesinde yer almasıyla üye sayısı 54 ülkeye ulaşmıştır. UEFA yarı federal bir kurumdur. UEFA'nın resmi dilleri İngilizce, Almaca ve Fransızcadır. FIFA'ya bağlı olan konfederasyonlar içerisinde mali ve sportif olarak en önemlisi UEFA'dır. İlk başkanı Ebbe Schwartz iken günümüzde mevcut başkanı ise Aleksander Caferin'dir. Dünyada ulusal düzeydeki sportif ve mali açıdan en güçlü takımları bu yapı çatısı altındadır. UEFA'nın yapısı Avrupa hukukuna göre hazırlanmıştır. Aldığı kararlar Avrupa Komisyonu ile ters düşmemesi gerekir. FIFA'ya üye olan bütün Avrupa ülkeleri herhangi bir başvuru gerekmeksizin bu Federasyonun doğal üyesiymiş kabul edilir. Bu üye ülkeler karışıklık ve anlaşmazlık çıkmaması adına birbirini tanımak zorundalar.

UEFA'nın görevlerini ise aşağıdaki gibi sıralayabiliriz(Tanış,23:2015):

- Avrupa'da futbol adına ortaya çıkabilecek her türlü aksaklıkları önce incelemek akabinde çözüme kavuşturmak.
- Spor federasyonu olan UEFA aslında yasal süreç yetkisi yoktur. Bundan dolayı sadece Avrupa'daki federasyonları temsil etme yetkisine sahibidir. Avrupa'daki bütün federasyonların ortak iradesi doğrultusunda hareket etmelidir.
- Avrupa'da futbolda gelişime katkı verir. Ayrıca futbolda uzmanlık alanlarını da geliştirmeye çalışır.
- Farklı zaman ve yerlerde yaptığı uzmanlık panelleri ile oyun analiz becerisini kuvvetlendirmek ve buna yönelik tavsiyeler vermektir.
- Gelişen futbolda ticari unsurun oldukça ön plana çıkmasıyla beraber parasal kaynakların futbola yatırılması için çaba harcar.

- UEFA üyesi ülkelere bazı eğitici programlar ile altyapı geliştirme imkanı sağlar.
- Kendisine üye olan ülkelerin arasındaki ilişkileri geliştirmek. Ülkelerin çıkarlarını korumak.
- Üye ülkelere arasında ortaya çıkabilecek sorunları engellemek ve bu sorunların bir daha yaşanmaması adına önlemler almak.
- Avrupa'da futbolun daha da gelişmesi için etkinlikler, organizasyonlar düzenlemek. Özellikle organizasyonlarda başarı ödülü koyarak rekabet ortamı oluşturmak.
- Başta hakemler olmak üzere antrenör ve diğer profesyonel çalışanların eğitilmesi için seminerler düzenlemek.
- UEFA organizasyonları ve diğer etkinliklerinde basın mensuplarına resmi elden haber vermek ve gereken protokol düzenlemelerini yapmak.
- Futbol adına gerek duyulacak organların kuruluşunu gerçekleştirmek ve takip etmek.
- FIFA tarafından yayınlanan tüzük ve yönetmelikleri takip etmek ve bunları özümsemektir. Ayrıca bu tüzük ve yönetmelikleri üyesi olan ülkelerle paylaşmak.

UEFA'nın görevleri olarak sıraladığımız unsurlar kurumsallaşmanın gerektirdiği profesyonel yönetim anlayışını kulüp yönetimine entegre etmek içindir. Futbolun kurumsallaşması adına çok büyük bir adım olan UEFA futbolda kurumsallaşmaya büyük önem vermektedir. Kurumsallaşma futbolun kendini geleceğe daha iyi taşımada ve yer aldığı sistem içerisinde kendini kabul ettirmede önemli bir rol oynamaktadır. UEFA'nın kurumsallaşma için attığı adımlar üyesi olan federasyonlar için geçerli olup uygulanması gerekmektedir. Fakat bunlar tam anlamıyla uygulanmamaktadır. Özellikle sporda temel taş olan finansal kriterler tam anlamıyla uygulanmamaktadır. Son yıllarda dünyada meydana gelen krizler doğal olarak futbol sektörünü de derinden sarsmıştır. Bundan dolayı zaten tam anlamıyla uygulanmayan finansal kriterler daha da esnetilmeye başlanmıştır. Kurumsallıkta finansal açıdan taviz veren kulüpler beraberinde yönetim ve sportif alanlarında da tam anlamıyla şeffaf olamamışlardır.

2.2.1.4. Bosman Kararları

Futbolun kurumsallaşması adına atılan büyük adımlardan birisi de Bosman Kararlarıdır. Futbolda birçok şeyi değiştiren emsal nitelik olarak kabul edilen Bosman Kararları Belçikalı futbolcu olan Jean-Marc Bosman'nın ülkesindeki FC Liege takımında futbolcuken Fransız takımı olan Dunkirk'e transfer olma isteğiyle başlamıştır. FC Liege ilk başlarda oyuncunun gitmesine izin vermemiştir. Fakat oyuncunun kararlı olması FC Liege takımının yüksek bonservis bedeli istemesine neden olmuştur. Bundan dolayı transfer çıkmaza girmiştir. Bosman mevcut oynadığı kulübünün bu katı tutumuna karşılık 1995 yılında Lüksemburg Yüksek Mahkemesi'ne dava açmıştır. Mahkeme aynı yıl kulübü ile sözleşmesi biten oyuncuların istedikleri kulübe gitmesine karar kılmıştır. Bu karardan önce kulüp lehine olan durum futbolcuların lehine olmuştur. Futbolcular istedikleri kulübe gidebilmiş ve bu karar futbolda yeni bir düzenin oluşumunu beraberinde getirmiştir. Avrupa Birliği içerisindeki kulüpler istedikleri oyuncuyu alma özgürlüğünü elde etmiştir. Bu durum futbol sektöründe hızla artan endüstriyellemenin önünü tamamen açmıştır(Akşar ve Merih, 2006:159).

Bosman kararlarının içerdiği konuları genel hatlarıyla aşağıda maddeler halinde sıralamak mümkündür(Akşar, 2005:13-14):

- Futbol dahil olmak üzere diğer bütün spor dallarını birer ekonomik sektör olarak kabul etmiştir.
- Mahkeme AB vatandaşlığını baz almış ve AB vatandaşı olan futbolculara kısıtlama getirilmesini yasaklamıştır. Bu futbolcuların bonservis istemiyle haklarının kısıtlanmasının önüne geçilmiştir.
- Bu kararlar üzerine eğer kulüpler kendi aralarında anlaşma yaparsa cezalandırılacaktır.
- Bir sezon için belli zamanda bir transfer dönemi olacaktır. Futbolcular ise o sezonda sadece bir kulübe imza atabilecektir.
- Sözleşmelere alt limit olarak 1 yıl üst limit olarak ta maksimum 5 yıl kuralı getirilmiştir.

Yapılan sözleşmenin tek taraflı olarak bozulabilmesi ancak sezon sonu olur kuralı getirilmiştir. Eğer bu durum uygulanmayıp zamanından önce oyuncu veya kulüp tarafından sözleşme bozulursa kulüp veya oyuncuya ceza verilir. Eğer işin içinde menajer olursa ona da ceza verilir. Bu kararlar emsal kabul edilmiş ondan sonraki bütün gelişmelere uygulanacaktır.

Bosman kuralları Avrupa futboluna yenilikler getirdiği gibi bütün dünya futbolunu etkilemiş ve bu yönde kararlar alınmıştır. Daha sonraları Bosman kararlarına benzer birçok yenilik futbola girmiştir. Bunlar futbolda şeffaflık adına önemli adımlar olarak kabul edilmiştir. Dünya futbolunda kurumsallık adına atılan adımlar FIFA tarafından korunmuş ve takip edilmiştir. Ancak günümüzde yine de futbolda tam şeffaflık var diyemeyiz. Özellikle kulüplerin transfer politikalarında şeffaflık politikasından uzak yöntemler izlenmektedir. Bunun yegane sebebinin ise futbol kulüplerinin yaşadığı mali sıkıntılar diyebiliriz.

2.2.2. Futbolun Türkiye’de Gelişimi

Yapılan araştırmalarda futbolun çıkış yeri olarak gösterilen uygarlıklardan birisinde Türk Uygarlığıdır. Türklerde futbol yaklaşık 8 bin yıl öncesine yani maden çağı zamanına dayanır. Maden Çağı zamanında Türkler arasında birçok oyun oynanmaktaydı. Bunlardan bazıları da futbola benzer olan oyunlardır. Eski Türk destanlarında da bu benzeri bilgilere ulaşmak mümkündür(Futbol Federasyonu, 1973). Türklerin futbola benzer oyunlarının çok eskilere dayandığını aktarmıştık. Türk devletleri veya boyları Orta Asya da yaşadıkları için bazı araştırmacılar tarafından futbolun doğduğu topraklar olarak Orta Asya gösterilir. Türk kültürüne araştırmada bolca kaynak sunan Çin arşivlerine baktığımızda Çinli bir seyyah olan Hiuan yazdığı La Tartarie (tatarlar) adlı eserde, Türklerin yaşadığı kentlerden olan Tsang kendinde halk arasında genelde cinsiyet fark etmeksizin aralarında kurdukları takımlarla günümüz futboluna benzer bir oyun oynadıklarını aktarır. Sadece ayak ve kafayla temasa izin olması ve iki tarafta kale direklerinin olması futbola benzerliğini ortaya koyar (Önalın, 2016).

Türk tarihi denildiğinde akla gelen ilk yer olan Orta Asya’da Türklerin futbola çok bezeyen oyunlar oynadığını yapılan araştırmalarda görmekteyiz. Bu

oyunların en önemlilerinden birisi de tepük adında ayakla oynanan bir oyundur. O zamanlarda yaşayan birçok kişi bu oyundan bahsetmektedir. Bunları şöyle sıralayabiliriz;

Türk tarihinin en önemli kaynak aktarıcılarında birisi olan Kaşgarlı Mahmud'un Divan-ı Lügat-it Türk adlı eserinde Orta Asya Türklerinin günümüz futboluna oldukça benzeyen adına Tepük dedikleri ayakla oynanan bir oyun oynamışlardır (Türk Futbol Tarihi, 1992).

Yine önemli bir Türk düşünürü olan Seyid Ali Ekber Hitay-ı Name, Baybars Tarihi ve Timur Tarihi adlı eserlerinde Orta Asya Türklerinin tepük adında futbola benzeyen oyun oynadıklarından bahsetmektedir (Akşar ve Merih, 2006).

Başka bir Türk devri olan Timur döneminde yazılan Tarih-i Timur adlı eserde Orta Asya Türklerinin oynadığı Tepük adında oyuna benzer olan hayvanların postlarının şişirilerek top şeklinde yapılan oyundan bahsetmektedir. Eser de tepük oyunu hakkında da bilgi verilmiştir (Akpınar, 2008).

Tepük oyununa benzer bir oyun olan tepgüç oyununun hem oynama şekli itibariyle hem de kullanılan malzemeler olarak aynı olduğu saptamıştır. Yani tepgüç oyununun tepük oyunundan türediği söyleyebiliriz.

Türk tarihinin önemli kaynak aktarıcılarında biriside İranlı seyyahlar ve tüccarlar gösterilir. İranlı bir tüccarın yazdığı daha sonraları Türk bilim insanı olan Ali Kuşçu tarafından çevirisi yapılan Tarih-i Hata adlı eserde Türklerin öküz derisini şişirerek top yaptıklarından bahsetmiştir. Bu topa ayakları ile veya at üstünde ellerindeki değneklerle vurarak oynadıklarından bahsetmektedir. Bu oyun için Tokmak adında deriden yapılmış ayakkabılar giymişlerdir. Bundan dolayı zamanla bu oyunun ismi Tokmak olmuştur.

Futbolun Türklerde eskilere dayandığını gösteren başka bir eserde Seyyit Ali Ekber'in Hatayname isimli eseridir. Birçok şeyi hakkında bilgi veren eser Türkler tarafından günümüz futbol kurallarına çok benzeyen bir oyundan bahsetmektedir. Daha çok kadınların oynadığı oyunda topa elle vurmak yasaktır(Hiçyılmaz, 1974). Eski Türklerde futbola dair bilgilere bakıldığında topa

elle dokunamamak, sınırları belli bir alanda oynamak vb. kurallar günümüz futbola benzerliği ile göze çarpmaktadır. Yine bu bilgiler ışığında futbol oyununun aslında savaflara hazırlık için bir ön hazırlık görevi gördüğü ve kadınların zaten bildiği üzere sosyal hayatta erkekler ile eşit konumda olduklarını söyleyebiliriz.

2.2.2.1.Futbolun Türkiye’de Kurumsal Gelişimi

Tarihsel süreçte bütün Türk Devlet ve topluluklarında futbol ve benzeri oyunların oynandığı bilimsel olarak gözlemlenmiştir. Selçuklular ile birlikte Türklerin diğer örf adetleri gibi futbol da Anadolu topraklarına taşınmış ve oynanmaya başlanmıştır. Büyük Selçuklularla Anadolu’ya ayak basan ve burayı yurt edinen Türkler geldikleri yerin kültürünü benimsedikleri gibi kendi kültürlerini de yaşatmışlardır. Orta Asya’da oynadıkları futbola benzer oyunları Anadolu topraklarına taşımışlardır.

Futbol Osmanlılar döneminde yıkılmaya yakın dönemi saymazsak diğer Türk devletlerinin aksine çok kısır bir gelişim göstermiştir. Kerbela’da Hz. Hüseyin’in başının kesilmesi ve bununla futbola benzer şekilde oynanması İslam tarihinin önemli olaylarından birisidir. İslam anlayışını benimseyen ve bütün sosyal yaşantısını bu yönde belirleyen Osmanlı toplumunda futbol doğal olarak gelişmemiştir. 1800’lü yıllarda Osmanlı Devleti’nin sınır komşusu olan Avrupa’da futbolun hızlı bir şekilde gelişim göstermesi ve yayılmasına Osmanlı toplumu kayıtsız kalamamıştır. Nitekim Osmanlı padişahı Sultan Abdülaziz zamanında futbol Osmanlı topraklarında oynanmaya başlanmıştır. Bunun en önemli nedeni ise eğitim amaçlı Avrupa’nın çeşitli ülkelerine gönderilen öğrencilerin oralarda futbol ile tanışmaları ve bunu Osmanlı topraklarına getirmeleridir. 1869 yılında eğitim için Paris’e gönderilen öğrencilerin burada oynanan futbolu çok sevmesi üzerine ‘Ordu ve Mekteplerde Futbol’ adında bir eserin Türkçeye tercüme edilmesi ile futbol Osmanlı toplumuyla tanıştırılmıştır. Hatta ilk futbol müsabakasının 1870-1875 yılları arasında Selanik’te oynandığı görülür. Osmanlı toplumu tarafından ilgiyle karşılanan futbol hızla yayılım göstermiştir. Futbol oynayan ilk Türk 1898 yılında İzmir’de İngilizlerle beraber takma isimle futbol oynayan Selim Sırrı Tarcan olmasına rağmen

ilk futbolcu olarak kabul görülmez. Türkiye'nin ilk Türk futbolcusu olarak kabul edilen Fuad Hüsnü Kayacan ayrıca ilk hakem olarak da kabul edilir.

Ülkemizde özellikle liman kentlerinde yabancı uyruklu kişiler tarafından futbol oynanmaya başlanmıştır. İlk kez 1870'li yıllarda İzmir'de seçkin Levanten aileler tarafından oynanmaya başlanmıştır. 1884'te İzmir'deki İngilizler tarafından da oynanmaya başlanmış ve 1884'te Bornova da Football and Rugby Clup adıyla ilk kulüp kuruldu. Daha sonra İzmir'den İstanbul'a yerleşen İngilizler futbolu buraya taşımışlardır. Kadıköy'de İngilizler tarafından Moda Futbol ve Rugby adıyla futbol kulübü kurulmuştur. 1897 yılında İzmir'den gelen karma bir takım ile karma İstanbul takımlarının yaptığı maç ülkemiz topraklarında yapılan ilk maç olarak tarihe geçmiştir. Bazı kaynaklara göre Osmanlıda kurulan ilk futbol kulübünün Kadıköy'de Fuad Hüsnü Kayacan ve arkadaşları tarafından kurulan Siyah Çoraplılar Futbol Kulübü olduğu söylenir. Ama bu kulüp Müslümanların futbol oynadığının öğrenilmesi üzerine yapılan baskılar sonucunda kapatılmıştır. Daha sonra aynı kişilerce 1907'de Fenerbahçe Futbol Kulübü olarak tekrar kurulmuştur.

Gelişen futbola kayıtsız kalmayan Osmanlı toplumunda futbol çok hızlı gelişim göstermiş ve akabinde futbol takımları kurulmaya başlanmıştır. Osmanlı Devleti'nde ilk kurulan bazı takımlarını aşağıdakiler gibi sıralayabiliriz;

Beşiktaş Jimnastik kulübü: 1903 yılının mart ayında Bereket Jimnastik Kulübü adıyla İstanbul Beşiktaş'ta kurulmuştur. Kurulan ilk futbol kulübü olarak kabul edilmektedir. Ancak kurulduğunda Osmanlı Devleti'nin olumsuz tavrı nedeniyle tescil edilememiştir. Futbolun yanı sıra barfiks, paralel, halter, güreş, boks, aletli jimnastik ve eskrim gibi dallarda da faaliyet göstermiştir. 1909 yılında adını Beşiktaş Osmanlı Jimnastik Kulübü olarak değiştirmiştir. Osmanlı Devleti'nde Meşrutiyetin ilanı ile ortam biraz daha yumuşamasıyla yöneticilerin futbola karşı katı tutumu da yumuşamıştır. Bundan dolayı 26 Ocak 1911 yılında Beşiktaş Osmanlı Jimnastik Kulübü'nün başvuru kabul edilmiştir. Böylece tescil edilen ilk Türk Futbol kulübü olmuştur. İlk kurulduğunda kırmızı beyaz renlerini kullanmıştır. Fakat daha sonra Osmanlı Devleti'nin balkan devletleri ile yaptığı savaşı kaybetmesi ile

renklerini siyah beyaz değiştirmiştir. Kurulduğu günden bu yana sayısız zaferlere imza atan bir kulüp olmayı başarmıştır.

Moda Futbol Okulu: 1903 yılında İstanbul Kadıköy’de İngilizler tarafından kurulmuştur. Bazı kaynaklarda Osmanlı’da kurulan ilk futbol takımı olarak geçer. Çeşitli başarılar elde etmiştir. En önemli başarısı 1908 yılında Şampiyon olmasıdır.

Elpis Futbol Okulu: 1904 yılında İstanbul Kadıköy’de Rumlar tarafından kurulmuştur. Resmi kaynaklara göre başarısı yoktur.

Galatasaray Futbol Kulübü: II. Beyazıt tarafından kurulan daha sonran 1868’de Sultan Abdülaziz tarafından modern bir yapıya kavuşturulan Mekteb-i Sultani (Galatasaray Lisesi)’de okuyan başta Ali Sami Yen olmak üzere öğrenciler tarafından 1905 yılında kurulmuştur. Kulübün ilk başkanı Ali Sami Yen’dir. Kulüp kurulduğu günden itibaren 3 defa renklerini değiştirmiştir. En son sarı kırmızı renkleri seçmiştir. Kurulduğu günden itibaren birçok zafere imza atmıştır.

Fenerbahçe Futbol Kulübü: Kadıköy ve civarlarında futbolun çokça oynanması ve birçok futbol kulübünün kurulması Fenerbahçe Futbol Kulübünün ne zaman kurulduğu bilgisine ulaşmayı zorlaştırır. Bazı araştırmacılar tarafından göre Kadıköy’de kurulan Black Stockings FC kulübünün kuruluş yılı olan 1899 esas alınır. 1902 yılında kurulan Kadıköy Futbol Kulübünü de esas alan araştırmacılar da var. Ama resmi olarak 1907’de Kadıköy’de Fenerbahçe Kulübü olarak kurulmuştur. Kurulduğunda sarı beyaz renkleri seçmişlerdir. Fakat daha sonra sarı lacivert renklerini tercih etmişlerdir. Kurulduğu günden itibaren birçok zafere imza atmış bir takımdır.

Anadolu Futbol Kulübü: 1908 yılında İstanbul Üşküdar’da asıl mesleği gazetecilik olan Burhan Felek ve arkadaşları tarafından kurulmuştur.

Karşıyaka Futbol Kulübü: 1912 yılında İzmir’de kuruldu. İzmir işgal edilince tüm takımlar gibi faaliyetlerini durdurmuştur. İzmir’in kurtuluşundan sonra tekrar futbola dönmüştür. İşgalden sonra Karşıyaka Gençlerbirliği adıyla başlamışsa

da daha sonra Karşıyaka Futbol Kulübü olarak devam etmiştir. K,S,K harflerinin eski dilde okunuşlardan oluşan KAF-SİN-KAF sloganı meşhurdur.

Telefoncular: 1912 yılında İstanbul'da Telefon Şirketleri'nde çalışan İngiliz işçiler tarafından kurulmuştur. Sarı-siyah renklere sahiptir. Birinci Dünya savaşı başladığında hükümet tarafından kapatılmıştır.

Altay Futbol Kulübü: 1914'te İzmir'de Altay İdman Yurdu adı altında kurulmuştur. Altay takımı da işgal yıllarında faaliyetlerini durdurmuş sonra tekrara başlamıştır. Birçok başarısı vardır. UEFA kupasında mücadele eden ilk Türk takımıdır.

Eyüp Futbol Kulübü: 1917 yılında İstanbul Eyüp'te kurulmuştur. Günümüzde faaliyetlerine aynı isimle devam etmektedir.

İzmir İdman Yurdu: 1919 yılında İzmir işgal edilince yerli halk tarafından işgalcilere karşı kurulan bir takımdır. Rum takımlarına karşı birçok zafer kazanmıştır. İzmir işgalden kurtarıldıktan sonra kapanmıştır.2008 yılında tekrar faaliyete başlamıştır.

Kasımpaşa Futbol Kulübü: 1921 yılında Kasımpaşa Gençlik Kulübü olarak İstanbul Kasımpaşa'da kurulmuştur. Günümüze kadar birçok başarıya imza atmıştır. Hala Kasımpaşa Futbol Kulübü faaliyet göstermektedir.

Göztepe Futbol Kulübü: 1925 yılında İzmir'de Altay Futbol Kulübünden ayrılan bazı sporcular tarafından kurulmuştur. Günümüzde faaliyetlerine devam etmektedir.

Türkiye'de futbolun tam olarak yeşermeye başladığı zaman 1908-1923 yılları arasındadır. II. Meşrutiyet sonrası olumlu yönde değişen koşullar ve esen özgürlük havasında yeni takımlar kurulmuş, bu olumlu koşullarla birlikte Türk takımları da varlıklarını arttırmıştır. Pazar Ligi, Cuma Ligi, İstanbul Türk İdman Birliği Ligi ve İstanbul Şampiyonluğu Ligi bu dönemin önemli organizasyonları olmuştur. Daha sonrasında başlayan savaşlar futbolu yaklaşık 11 yıl oynanmamasına neden olmuştur. Osmanlı Devleti'nde olumsuz savaş koşullarının oluşturduğu ortam

futbolun gelişim sürecini sekteye uğratmıştır. Başta Beşiktaş, Galatasaray ve Fenerbahçe olmak üzere tüm takımların mevcut oyuncularını askere alınması ve bunların hemen hepsinin şehit olması futbolu büyük bir sekteye uğramıştır. Akabinde kazanılan Cumhuriyet Savaşıyla kurulan Türkiye Cumhuriyeti'nin yaptığı yerinde atılımlarla bilim, ekonomi, sanat gibi dallarda ilerleme göstermesi spor alanına da olumlu yönde yansımıştır.

Osmanlı Devletinden sonra kurulan Türkiye Cumhuriyeti'nde Futbol savaşlardan yorgun düşmüş bir halde tekrar canlanmaya başlamış ve bunun neticesinde futbolda birçok yenilikler olmuştur. Futbolun Cumhuriyetten sonraki gelişimi aşağıda maddeler halinde belirtilmiştir:

- 1920-22 yıllarında Pazar Ligi kurulmuştur. Bu ligde mücadele eden tek Türk takımı Beşiktaş'tır.
- 1920-21 tarihlerinde Eskişehir Ligi oluşturulmuştur.
- 10 Mart 1922 yılında Yusuf Ziya ÖNİŞ tarafından oluşturulan ve 16 kulüp temsilcilerinin de katılımı ile Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı kurulmuştur. İlk başkanı AI Sami Yen'dir. Amacı sporu daha disipline etmektir.
- 1923 yılında Adana Futbol Ligi kurulmuştur.
- 25 Temmuz 1923 yılında İzmirspor kurulmuştur.
- 26 Aralık 1923 yılında İzmir'de renkleri kırmızı lacivert olan Altınordu Futbol Kulübü kurulmuştur.
- 1923-24 tarihlerinde yurdun çeşitli yerlerinde İzmir Futbol Ligi, Trabzon Futbol Ligi, Ankara Futbol Ligi gibi yeni ligler kurulmuştur.
- 23 Nisan 1923'te yine Yusuf Ziya ÖNİŞ başkanlığında ilk Türk Futbol Federasyonu olan ve sonraları ismi Türkiye Futbol Federasyonu olacak Futbol Heyet-i Müttehidesi kurulmuştur.
- Futbol Heyet-i Müttehidesi 21 Mayıs 1923 yılında FIFA'nın 26. Üyesi olmuştur.
- 17 Ağustos 1923 yılında Türkiye Milli Takımı oluşturulmuş ve bu takım İngiliz işgal ordusunda görevli askerlerle maç yapmıştır. Bu maç Milli takımımızın 4-2'lik üstünlüğü ile sonuçlanmıştır.

- Milli takımın yaptığı ilk resmi müsabaka ise 26 Ekim 1923 tarihinde İstanbul'da İstanbul Taksim Stadında Romanya Milli Takımı ile olmuştur. Bu maç 2-2 berabere sonuçlanmıştır.
- 1924 yılında Paris Olimpiyatlarına katılma hakkı elde eden milli takım burada Çekoslovakya milli takımı ile yaptığı ve yenildiği maç ilk yurtdışı müsabakası olarak tarihe geçmiştir.
- 17 Haziran 1924 yılında Milli takım Finlandiya ile yaptığı maçta ilk galibiyetini almıştır.
- 1924-1951 yılları arasında Türkiye Futbol Turnuvası düzenlenmiştir.
- Futbol Heyet-i Müttehidesi adı altında kurulan federasyon 5 Aralık 1925 yılında Türkiye Futbol Federasyonu adını alarak faaliyetlerine devam etmiştir.
- 1937-50 yılları arasında Milli Küme organizasyonu uygulanmıştır.
- 1938 yılında çıkarılan kanunla Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü kurulmuştur böylece devletin spordaki hakimiyeti daha da artmıştır.
- 1940 yılında TFF değişik illerdeki takımların aralarında oynaması adına ilk önce İstanbul, İzmir, Ankara takımları ve daha sonra Eskişehir futbol takımlarının katılımı ile Deplasmanlı Lig organizasyonunu başlatmışlardır. Böylece iller arası maçlar daha sık yapılmaya başlanmıştır.
- 1951 yılında Türkiye'de profesyonel futbol ligi kabul edilmiştir.
- Profesyonel liglerin kabul edilmesi ile 1952 yılında İstanbul'da ilk profesyonel lig kurulmuştur.
- 1954'te 16 Haziran-24 Temmuz aylarında İsviçre'de yapılan Dünya Kupasına Türkiye'de katılmıştır.
- 1955 yılında İstanbul'dan sonra Ankara'da da Profesyonel Lig kurulmuştur.
- Yine 1955 yılında İzmir'de profesyonel lig kurulmuştur.
- 1955-56 yıllarında Avrupa'da başlayan Şampiyon Kulüpler Kupası'na katılacak takımı belirlemek adına 1956-57 ve 1957-58 sezonlarında üç büyük profesyonel takımların karşılaştığı Federasyon Kupası maçları yapılmıştır. İki sezonda da şampiyon takım Beşiktaş olmuştur.
- 1959 yılında Türkiye Ulusal Profesyonel Futbol Ligi kurulmuş ve Federasyon kupasının yerini alması kararlaştırılmıştır. İlk şampiyon Fenerbahçe olmuştur.

- 1960 yılında ligdeki takım sayısı 20'ye çıkarılmıştır.
- 10 Şubat 1962 yılında TFF'nin UEFA'ya yaptığı başvuru kabul edilir üye statüsüne getirilir.
- 1962-63 yıllarında TFF Avrupa Kupa Galipler Kupası'na katılacak takımları belirlemek adına Türkiye Kupası'nı organize etmeye başlamıştır.
- Yine 1962-1963 sezonunda o zamanın TFF başkanı olan Orhan Şeref Apak Türkiye liglerini güçlendirmek istemiştir. Bu ligleri bütün ülkeye yaymak istemiştir. Yurdun bütün illerinde bir takım kurma projesini hayata geçirmiştir. TFF'yi daha kurumsal yapıya kavuşturmak adına yenilikler yapmıştır.
- 1963-64 sezonundan itibaren 2.Lig kurulmuştur. Milli lig ise 1.Lig olmuştur. Bununla birlikte birinci lig takım sayısı 18 olarak değiştirilmiştir.
- Trabzon'da kurulmuş olan İdmanocağı ve İdmangücü kulüplerini birleştirmek isteyen o zamanın Beden Terbiyesi Genel Müdürü Ulvi Yenal 1966 yılında bu iki takımı birleştirmek istemiş ama başarıya ulaşamamıştır. Bundan dolayı Trabzon'da bulunan takımların Türkiye liglerine katılamayacağını ifade etmiştir.
- Bunun üzerine 1967 yılında İdmanocağı ile İdmangücü kulüplerini aralarında anlaşarak birleşmeye karar vermişlerdir. Daha sonraları yine Trabzon kulüpleri olan Karadeniz Gücü ve Martıspor'da bu iki takıma katılmıştır. Böylece 2 Ağustos 1967'de Trabzonspor kulübü kurulmuştur. Sonraları aldıkları şampiyonluklarla önemli bir takım konumuna gelmiştir.
- 1967-68 sezonunda 3.Lig kurulmuştur.
- 1979-80 sezonunda çıkan olaylar nedeniyle 3.Lig iptal edilmiştir.
- 1984-85sezonunda 3.Lig yeniden kurulmuştur.
- 1992 yılında anayasada yapılan değişiklikle TFF'nin daha kurumsal bir yapıya kavuşması adına özerklik verilmiştir. Bu durum TFF'nin alacağı kararlarda etkili olmuştur.
- 1996 yılında 1960'tan beri düzenlenen Avrupa Futbol Şampiyonasına Türk Milli takımı ilk defa katılım hakkı elde etmiştir.
- 17 Mayıs 2000 yılında Galatasaray takımı UEFA ligi şampiyonu olmuştur.

- 2002 Japonya ve Güney Kore’de yapılan Dünya Kupasında Türkiye Dünya üçüncüsü olmuştur.
- 2008 Avrupa Futbol Şampiyonasında Türkiye Avrupa üçüncüsü olmuştur.

2.2.2.2. TFF’nin Kurulması ve Organizasyon Yapısı

Osmanlı Devleti’nin son zamanlarında gelişen futbol savaş zamanlarında kesintiye uğramış olsa da daha sonraları çok hızlı bir gelişim göstermiştir. Daha sonra kurulan Türkiye Cumhuriyeti’nde gelişimine hızla devam futbol karmaşık bir yapı hal almış ve beraberinde sorunlarda getirmiştir. Bundan dolayı Türkiye’de futbolu geliştirmek, oluşan aksaklıkları gidermek ve neticesinde ülke futbolunu tek çatı altına birleştirmek adına bir yapıya ihtiyaç duyulmuştur. Bu ihtiyaçlar neticesinde 10 Mart 1922 yılında Yusuf Ziya ÖNİŞ tarafından oluşturulan ve 16 kulüp temsilcilerinin de katılımı ile Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı kurulmuştur. İlk başkanı Ali Sami Yen’dir. 23 Nisan 1923’te yine Yusuf Ziya ÖNİŞ başkanlığında ilk Türk futbol federasyonu olan ve sonraları ismi Türkiye Futbol Federasyonu olacak Futbol Heyet-i Müttehidesi kurulmuştur. Daha sonra Futbol Heyet-i Müttehidesi adı altında kurulan federasyon 5 Aralık 1925 yılında Türkiye Futbol Federasyonu adını alarak faaliyetlerine devam etmiştir. Merkezi İstanbul’dadır. Şu anda mevcut başkanı Nihat ÖZDEMİR’dir. Kurulduğu günden beri ülke futboluna ciddi katkıları olan TFF’nin görevlerini şöyle sıralayabiliriz (www.tff.org.tr):

- Futbol adına yürütme faaliyetlerini gerçekleştirmek
- Türkiye’de yapılan bütün futbol organizasyonlarını düzenlemek ve bu organizasyonları denetlemek
- Türkiye’de futbolun gelişimine öncülük etmek ve bu doğrultuda yenilikler yapmak
- Futbolun bütün ülkeye dağılımına öncülük etmek
- FIFA ve UEFA’nın vermiş olduğu kuraların işleyişini gerçekleştirmek ve bu talimatlara uygunluğu denetlemek
- Ulusal düzeyde kurallar koymak
- Türkiye futbolunu uluslararası alanda temsil etmek

- Ülke futbolu adına yurt içi veya yurt dışı faaliyetleri için planlar yapmak, bu olanlar çerçevesinde programlar hazırlamak ve başarılı sonuçlar elde etmek adına çalışmalar yürütmek
- Ülke futbolu adına antlaşmalar yapmak
- Milli takım ve kulüplerin yapacağı her türlü müsabakaları düzenlemek
- Futbolda sportmenlik adına fair play kurallarına uygunluğu denetlemek
- Futbolun içindeki bütün herkesin talimat ve düzenlemeleri yapmak
- Futbolda olumsuzluk oluşturabilecek şiddet, şike, ırkçılık vb. konularda önlemler almak olarak sıralayabiliriz.

Türkiye’de futbol adına her türlü yetkiyi elinde barındıran TFF bütün yeniliklerin öncüsüdür. Yapısı gereği önemli bir kurum olan TFF’nin gider ve gelirleri vardır. Yukarıda bahsettiğimiz futbol adına yapılan her şey bir gider unsuru olarak ele alınabilir. TFF’nin gelirlerini ise aşağıdaki gibi sıralayabiliriz(www.tff.org.tr):

- Bahis oyunları yapan şirketlerin kulüplere isim hakkı vermesi gerekir. İşte bu hakkın %15’i TFF’ye verilir.
- Verilen para cezaları
- TFF’ye yapılan başvurularda alınan harç bedelleri
- Futbol kulüplerinin her türlü mecradan yapılan yayın hakları ve yayın kuruluşları ile yapılan antlaşmaların %10’u TFF’nindir
- Milli maçlarda elde edilen gelirleri TFF alır
- TFF’ye ödenen aidatlar
- Tescil ve vize işlemleri
- TFF’ye bağlı mal varlıklarından elde edilen gelirler
- TFF tarafından kurulan veya ortak olunan şirketler
- Yapılan bağışlar ve yardımlar
- Elde edilen faiz gelirlerini sayabiliriz.

TFF’nin merkez teşkilat yapısını aşağıdaki gibi açıklayabiliriz(TFF.org):

- Genel Kurul
- Başkan

- Yönetim Kurulu
- İcra Kurulu
- Hukuk Kurulları
- Denetim Kurulu
- Genel Sekreterden oluşur.

Avrupa'da 1800'lerin başlarında futbolda kurumsallık adına birçok yenilik meydana gelmiştir. Birçok Avrupa ülkesi Futbol Federasyonları kurmuş, ülkelerinde futbol ligi kurmuşlardır. Bu durum Osmanlı Devleti'nde hem ekonomisinin kötü olması hem de uzun süren savaşlar nedeniyle 1800'lerin sonlarına doğru oturmaya başlamıştır. Özellikle 1900'lerin başlarında ülkemiz futbolunda kurumsallık adına önemli adımlar atılmıştır. Birçok kulüp resmi olarak kurulmuş, yöresel çapta olsa da ligler kurulmaya başlanmıştır. Her ne kadar savaş zamanında sekteye uğramış olsa da daha sonra tekrar toparlanmıştır. Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulmasında sonra başta TFF'nin kurulması olmak üzere günümüze kadar futbolun kurumsallığı adına birçok adım atılmış ve uygulamaya geçirilmiştir. Ülkemizde dünya futbolunda belirleyici olan FIFA ve UEFA'nın belirlemiş olduğu kriterler benimsenmekte ve uygulanmaktadır. Ancak bütün dünya futbolunda olduğu gibi ülkemizde de bu kriterler tam anlamıyla uygulanmamaktadır. Bu durumda futbolda şeffaflık ilkesine ters düşmektedir. Bu durumun en büyük nedeni olarak ise ekonomi gelir. Çünkü kulüpler UEFA'nın koymuş olduğu ekonomik kriterlere uymak zorunda olduğu için yasa dışı yollara başvurlar. Özellikle futbolcu transferlerinde bu durum sıkça rastlanan bir durumdur. Bir diğer durum ise ülkemizde özellikle kulüp yöneticilerinin kulübün denetim mekanizmasını hiçe sayarak kendi başına davranmasıdır. Bu durum ülkemizde kulüplerin şeffaflık ilkesine aykırı davrandığının en büyük kanıtıdır.

III. BÖLÜM

3. FUTBOL KULÜPLERİNDE KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUMUN İNCELENMESİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma daha önceki çalışmalarda yer almayan Türkiye’de Borsa İstanbul’da faaliyet gösteren 4 büyük futbol kulüplerinin finansal olmayan performansı üzerinden kurumsal yönetim ilkelerine uyum beyanı ile kurumsal yönetim anlayışı kavramlarının kurumsal performansı üzerindeki etkisini araştırmayı ve inceleme sonucundaki bulgularla literatüre katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

3.2. Araştırmanın Önemi

Önemli ölçüde muhasebe, ekonomi ve finans çalışmaları, kurumsal yönetim ile kar amacı gütmeyen kuruluşlardaki performans arasındaki bağlantıyı araştırmıştır. Özellikle 1990’lardan itibaren Enron ve 2007/2009 küresel bankacılık krizi gibi bir dizi büyük finansal kriz, kurumsal skandal ve başarısızlık, iyi kurumsal yönetim, sağlam finansal ve risk yönetimi, hesap verebilirlik, açıklama ve kuruluşlar içinde şeffaflığın önemini vurgulamaktadır. Çalışma, futbol kulüplerinin organizasyon yapısında ideal yönetim uygulamalarına örnek teşkil etmesi, spor organizasyonlarının etkinliğini artırmayı amaçlaması ve futbol kulüpleri yönetimi alanında kaynak ve rehber olması nedeniyle çalışmanın bilimsel önemini vurgulamaktadır.

3.3. Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırmanın kapsamı Borsa İstanbul’da işlem gören dört futbol kulübü olan Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor’un son 4 yıldaki (2017, 2018, 2019, 2020) faaliyet raporu içinde yer alan kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporları veya beyanı ele alınarak değerlendirilmiştir. Beş olarak alınmamasının

sebebi daha önce ayrı olarak yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporlarının 2017 tarihinden itibaren Yıllık Faaliyet Raporlarının içinde yayınlanmasından kaynaklanmıştır. Değerlendirilen veriler kulüplerin bağımsız denetim ve denetçi görüş raporu sonrası ortaya çıkan verileridir.

3.4. Araştırmanın Modeli

Araştırma modelindeki anahtar kodların belirlenebilmesi için kurumsal yönetim ilkelerine uyum açısından faaliyet raporlarındaki Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporuna ilişkin açıklamalar incelenmiş ve ortaya çıkan bulgulara göre araştırmanın modeli oluşturulmuştur.

3.5. Araştırmanın Sorusu

Futbol kulüpleriyle ilgili sınırlı literatür, kurumsal yönetim ilkelerine uyum kalitesinin profesyonel futbol kulüplerinin idari, yönetsel, operasyonel ve finansal performansının açıklanmasıyla ilgili olduğu iddiasını desteklemektedir. Bu tez yönetim kurulunun özellikleri ile Türkiye'deki futbol kulüplerinin finansal ve finansal olmayan performansı arasındaki birlikteliğe odaklanmaktadır.

Muhasebe, ekonomi ve finans literatürlerini gözden geçirmekte olan bu çalışmada, faaliyet raporunda iç kontrol sisteminin etkinliğine ve yönetim kurulu çalışma esasları uyarınca, bilgi ve belgelerin toplanmasına ilişkin araştırma soruları oluşturulmaktadır. Çoğu sayıda çalışma yönetim kurulu büyüklüğü ve futbol kulübü performansını, optimum kurumsal yönetim kurulu büyüklüğü sorusunu tartışmış ve analiz etmiştir. Bu tezde yönetsel açıdan sorular oluşturulmuştur ve aşağıda Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7: Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Açıklamasına İlişkin Sorular

| | |
|----------|--|
| 1. Soru | Futbol kulüplerinde yıl boyunca şirketin düzenlediği yatırımcı konferans ve toplantılarının sayısına ve Pay Sahipliği Haklarının Kullanımına ilişkin herhangi bir açıklama mevcut mudur? |
| 2. Soru | Bilgi alma ve inceleme hakkında futbol kulüpleri hangi açıklamada bulunmuştur? |
| 3. Soru | Hangi futbol kulübü, genel kurul gündeminin açık şekilde ifade edilmesine özen göstermiştir? |
| 4. Soru | Genel kurul toplantısında kabul edilen özel denetçi talebi sayısına ilişkin herhangi bir açıklama var mıdır? |
| 5. Soru | Genel kurul toplantısı söz hakkı olmaksızın menfaat sahipleri ve medya dahil kamuya açık olarak yapılmış mıdır? |
| 6. Soru | Pay sahiplerinin oy haklarını kullanmalarını zorlaştırıcı herhangi bir kısıtlama ve uygulama var mıdır? Şirketin imtiyazlı oy hakkına sahip payına ilişkin açıklama yapılmış mıdır? |
| 7. Soru | Payların devredilmesini zorlaştırıcı herhangi bir kısıtlama var mıdır? Raporla açıklama yapıldı mı? |
| 8. Soru | Şirketin kurumsal internet sitesi kurumsal yönetim ilkesinde yer alan öğeleri içermekte midir? |
| 9. Soru | Pay sahipliği yapısı (çıkarılmış sermayenin %5'inden fazlasına sahip gerçek kişi pay sahiplerinin adları, imtiyazları, pay adedi ve oranı) kurumsal internet sitesinde en az kaç kere güncellenmektedir? |
| 10. Soru | Şirketin kurumsal internet sitesindeki bilgiler Türkçe ile tamamen aynı içerikte olacak şekilde ihtiyaca göre seçilen yabancı dillerde de hazırlandı mı? |
| 11. Soru | Yönetim kurulu, yıllık faaliyet raporunun şirket faaliyetlerini tam ve doğru şekilde yansıtmakta mıdır? |
| 12. Soru | Yıllık faaliyet raporu kurumsal yönetim ilkesinde yer alan tüm unsurları içermekte midir? |
| 13. Soru | Menfaat sahiplerinin, mevzuata aykırı ve etik açıdan uygun olmayan işlemleri bildirmesi için gerekli mekanizmaların oluşturulmasına ilişkin açıklama mevcut mudur? |
| 14. Soru | Çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmasını önlemek ve çalışanları şirket içi fiziksel, ruhsal ve duygusal açıdan kötü muamelelere karşı korumaya yönelik prosedürler, eğitimler, farkındalığı artırma, hedefler, izleme, şikâyet mekanizmaları gibi önlemlere ilişkin açıklama yapılmış mıdır? |
| 15. Soru | Etik kurallar ve sosyal sorumluluk çerçevesinde yolsuzluk ve rüşvetin önlenmesine yönelik tedbirlere ilişkin açıklama mevcut mudur? |
| 16. Soru | Yönetim kurulunun işlevi hakkında açıklama yapılmış mıdır? |
| 17. Soru | Şirket yönetim kurulunda, kadın üye oranına ilişkin açıklama yapılmış mıdır? |
| 18. Soru | Faaliyet raporlarında yönetim kurulu toplantılarının şekli hakkında açıklama mevcut mudur? |
| 19. Soru | Yönetim kurulu bünyesinde oluşturulan komiteler ve görevlere ilişkin açıklama yapılmış mıdır? |
| 20. Soru | Yönetim kurulu üyelerine ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilere sağlanan mali haklara ilişkin açıklama var mıdır? |

3.6. Veri Toplama ve Gruplama

Türkiye’deki 4 futbol kulüplerinin finansal olmayan kurumsal performans özelliklerini içeren ikincil veriler, faaliyet raporlarından elde edilmiştir. Bu veriler, dört büyük futbol kulübünün resmi web sitesi ve faaliyet raporlarının MAXQDA2020 programı ile taraması sonucunda elde edildi. Takımların resmi web sitesinden, kurumsal yönetim uyum raporlarının yer aldığı dosya geçmişini içeren linkten son 4 yıldaki (2017, 2018, 2019, 2020) faaliyet raporu bilgileri sağlandı. Son dört yıllık tüm indirilen faaliyet raporları dosyaları kodlama ve analiz için MAXQDA2020 sürümüne içeri aktar menüsü ile işlev gerçekleştirildi ve faaliyet raporları dosyaları tek bir belge projesi olarak kaydedildi. MAXQDA, her futbol kulübü tarafından yayınlanan belgeleri otomatik olarak kodlayan odak grubu transkripsiyonlarını içe aktarmak için bir seçenek sağlasa da, işlev yalnızca araştırmacının odak gruplarını bireysel düzeyde analiz etmekle ilgilendiğinde verimlidir. MAXQDA projesinde belge sisteminde $4 \times 4 = 16$ belge vardır. Belge notları belirli bir transkript için ilgili faaliyet rapor gözleminden elde edilen bilgileri tanımlamak için kullanılmıştır.

3.6.1. Kodlama Süreci

Kodlama, faaliyet raporlarında kurumsal yönetim ilkeleri uyumuna ilişkin vurgulanan ana temaları tanımlamak içindir. Kodlar Faaliyet Konusu ve İletişim Bilgileri, Yönetim Kurulu, Yönetim Kurulu Başkanı, Yönetim Kurulu Başkan Vekili, Yönetim Kurulu Üyesi, Yönetim Kurulu Üyelerine ve Görevlerine İlişkin Bilgiler, Kurumsal Yönetim Komitesi, Denetimden Sorumlu Komite, Riskin Erken Saptanması Komitesi, Genel Müdür, Sermaye Yapısı ve İştirakler, Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu, Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Beyanı, Pay Sahipliği, Yatırımcı İlişkileri Bölümü, Genel Kurul Toplantıları, Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık, Bilgilendirme Politikası, Şirket İnternet Sitesi ve İçeriği, Faaliyet Raporu, Menfaat Sahiplerinin Bilgilendirilmesi, Menfaat Sahiplerinin Yönetime Katılımı, İnsan Kaynakları Politikası, Etik Kurallar ve Sosyal Sorumluluk, Yönetim Kurulunun Yapısı ve Oluşumu, Yönetim Kurulu’nun Faaliyet Esasları, Yönetim Kurulundaki Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı, Risk Yönetimi ve İç

Kontrol Mekanizması, Mali Haklarını içermektedir. MAXQDA2020 kod sisteminde kodlama sırasında ana kodlar ve alt kodlar ortaya çıkmıştır. Veri blokları, ifadelerin araştırma sorusuyla ilgisine göre kodlar ve alt kodlarla aynı anda kodlanmıştır. Bu nedenle, raporların her bölümü kodlanmış değildir. Kodlayıcı tutarlılığı için, yazar tarafından yapılan kodlamadan sonra, kodlar ve alt kodlar tez danışmanı tarafından dikkatlice okundu ve bulunan birkaç tutarsızlık tartışıldı ve kodların verileri açıklayıcı olduğundan emin olmak için düzeltildi.

3.7. Araştırma Yöntemi

Bu tez çalışmasında, inanılabilirlik, aktarılabilirlik, güvenilirlik ve ayırt ediciliğin araştırmayı karakterize etmesini sağlamak için titiz bir nitel analiz yöntemi kullanılmaktadır. Araştırmanın bulgularını doğrulayan ve hiçbir önemli konunun gözden kaçırılmamasını sağlayan MAXQDA programını kullanarak raporlar analiz edildi.

Her bir raporda tutarlı temaları belirlemek için başlatılan kodlama süreci, MAXQDA2020 programının, birkaç farklı veri setinin analizine izin verdiği nitel ve karma araştırma yöntemini tanımlamaktadır. MAXQDA2020'nin işlevselliği, araştırmacıların ortaya çıkan temaları vurgulamak için verileri düzenlemesine, kodlamasına ve analiz etmesine olanak tanımaktadır. Her rapor analiz edildikten sonra, her raporda tutarlı olan ve ardından doğrulanan hangi temaların ortaya çıktığını belirlemek için yan yana konulmuştur.

3.8. Bulgular

MAXQDA bize aynı tarayıcı sekmesinde futbol kulübü başına birkaç belgeye aynı anda göz atma, sorgulama ve kodlama fırsatı vermektedir. Programa aktarılan futbol kulüplerinin raporlarına, web adresine ve kuruluş yılına ilişkin özet tablo aşağıdaki gibidir.

Tablo 9: Raporda Rastlanılan Toplam Kod Bilgileri

| BELGELER | KODLAR |
|-----------------|---------------|
| 2017 BJK | 204 |
| 2017 FENER | 146 |
| 2017 GSARAY | 359 |
| 2017 TSPOR | 446 |
| 2018 BJK | 213 |
| 2018 FENER | 188 |
| 2018 GSARAY | 370 |
| 2018 TSPOR | 343 |
| 2019 BJK | 390 |
| 2019 FENER | 152 |
| 2019 GSARAY | 416 |
| 2019 TSPOR | 247 |
| 2020 BJK | 215 |
| 2020 FENER | 154 |
| 2020 GSARAY | 370 |
| 2020 TSPOR | 296 |

Tablo 9’da en çok (446) kodun Trabzonspor’un 2017 yılındaki kurumsal yönetim ilkelerine uyum beyanında olduğu görülmektedir.

Belgelerde rastlanılan kodların sıklıkları aşağıda Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10: Kod Sistemi ve Frekansları

| KOD SİSTEMİ | Frekans |
|--|----------------|
| Faaliyet Konusu ve İletişim Bilgileri | 40 |
| Yönetim Kurulu | 1923 |
| Yönetim Kurulu Başkanı | 102 |
| Yönetim Kurulu Başkan Vekili | 35 |
| Yönetim Kurulu Üyesi | 302 |
| Yönetim Kurulu Üyelerine ve Görevlerine İlişkin Bilgiler | 70 |
| Kurumsal Yönetim Komitesi | 139 |
| Denetimden Sorumlu Komite | 138 |
| Riskin Erken Saptanması Komitesi | 99 |
| Genel Müdür | 52 |
| Sermaye Yapısı ve İştirakler | 8 |
| Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu | 8 |
| Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Beyanı | 16 |
| Pay Sahipliği | 15 |
| Yatırımcı İlişkileri Bölümü | 4 |
| Genel Kurul Toplantıları | 4 |
| Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık | 8 |
| Bilgilendirme Politikası | 108 |

| | |
|--|----|
| Şirket İnternet Sitesi ve İçeriği | 13 |
| Faaliyet Raporu | 86 |
| Menfaat Sahiplerinin Bilgilendirilmesi | 4 |
| Menfaat Sahiplerinin Yönetime Katılımı | 4 |
| İnsan Kaynakları Politikası | 4 |
| Etik Kurallar ve Sosyal Sorumluluk | 4 |
| Yönetim Kurulunun Yapısı ve Oluşumu | 4 |
| Yönetim Kurulu'nun Faaliyet Esasları | 4 |
| Yönetim Kurulundaki Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı | 4 |
| Risk Yönetimi ve İç Kontrol Mekanizması | 4 |
| Şirketin Stratejik Hedefleri | 4 |
| Mali Haklar | 8 |
| Kar Dağıtımı | 4 |
| İlişkili Taraf Açıklamaları | 2 |

Buradaki kod frekansları bize içe aktarılan toplam belgelerde kod olarak incelediğimiz kelime sayısını göstermektedir. İncelenen 16 raporda yönetim kurulu kelimesi raporlarda 1923 kez yazılmıştır. Bu bize yönetim kurulu ile ilgili açıklamaların çokluğunu gösteriyor.

Raporların analizi sonucunda kod değişkenlerinin toplam kaç belgede rastlandığına ilişkin açıklama Tablo 11'de gösterilmiştir.

Tablo 11: Kod Sıklıklarının Yüzdesi

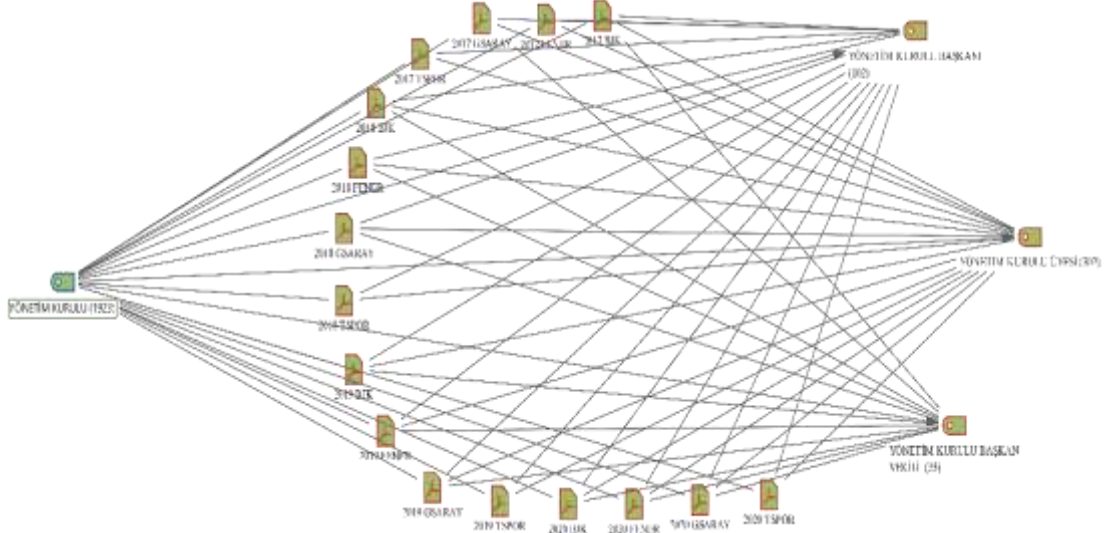
| KODLAR | Etkinleştirilmiş Belgelerin % Kodlu Bölümleri | Belgeler |
|--|---|----------|
| Yönetim Kurulu | 42,65 | 16 |
| Yönetim Kurulu\Yönetim Kurulu Üyesi | 6,70 | 16 |
| Yönetim Kurulu Üyelerine ve Görevlerine İlişkin Bilgiler \Kurumsal Yönetim Komitesi | 3,08 | 16 |
| Yönetim Kurulu Üyelerine ve Görevlerine İlişkin Bilgiler \Denetimden Sorumlu Komite | 3,06 | 16 |
| Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu\Bilgilendirme Politikası | 2,40 | 12 |
| Yönetim Kurulu\Yönetim Kurulu Başkanı | 2,26 | 16 |
| Yönetim Kurulu Üyelerine ve Görevlerine İlişkin Bilgiler \Riskin Erken Saptanması Komitesi | 2,20 | 16 |
| Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu\Faaliyet Raporu | 1,91 | 12 |
| Yönetim Kurulu Üyelerine ve Görevlerine İlişkin Bilgiler | 1,55 | 16 |
| Genel Müdür | 1,15 | 13 |
| Faaliyet Konusu ve İletişim Bilgileri | 0,89 | 16 |
| Yönetim Kurulu\Yönetim Kurulu Başkan Vekili | 0,78 | 11 |

| | | |
|--|------|----|
| Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu\Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Beyanı | 0,35 | 11 |
| Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu\Pay Sahipliği | 0,33 | 9 |
| Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu\Şirket İnternet Sitesi ve İçeriği | 0,29 | 11 |
| Sermaye Yapısı ve İştirakler | 0,18 | 4 |
| Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu | 0,18 | 8 |
| Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu\Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık | 0,18 | 8 |
| Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu\Mali Haklar | 0,18 | 4 |
| Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu\Yatırımcı İlişkileri Bölümü | 0,09 | 4 |
| Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu\Genel Kurul Toplantıları | 0,09 | 4 |
| Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu\Menfaat Sahiplerinin Bilgilendirilmesi | 0,09 | 4 |
| Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu\Menfaat Sahiplerinin Yönetime Katılımı | 0,09 | 4 |
| Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu\İnsan Kaynakları Politikası | 0,09 | 4 |
| Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu\Etik Kurallar ve Sosyal Sorumluluk | 0,09 | 4 |
| Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu\Yönetim Kurulunun Yapısı ve Oluşumu | 0,09 | 4 |
| Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu\Yönetim Kurulu'nun Faaliyet Esasları | 0,09 | 4 |
| Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu\Yönetim Kurulundaki Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı | 0,09 | 4 |
| Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu\Risk Yönetimi ve İç Kontrol Mekanizması | 0,09 | 4 |
| Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu\Şirketin Stratejik Hedefleri | 0,09 | 4 |
| Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu\Kar Dağıtımı | 0,09 | 4 |
| Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu\İlişkili Taraf Açıklamaları | 0,04 | 2 |

Genel olarak bakıldığında 16 belgede rastlanılan kodlar: Yönetim Kurulu, Yönetim Kurulu\Yönetim Kurulu Üyesi, Yönetim Kurulu Üyelerine ve Görevlerine İlişkin Bilgiler\Kurumsal Yönetim Komitesi, Yönetim Kurulu Üyelerine ve Görevlerine İlişkin Bilgiler\Denetimden Sorumlu Komite, Yönetim Kurulu Üyelerine ve Görevlerine İlişkin Bilgiler\Riskin Erken Saptanması Komitesi, Yönetim Kurulu Üyelerine ve Görevlerine İlişkin Bilgiler, Faaliyet Konusu ve İletişim Bilgileridir.

En çok kelime sıklığını olan yönetim kurulunun belgeler ve kodlar arasındaki etkileşimi ve iletişimi şekil 4'te gösterilmiştir.

Şekil 4: Belgeler ve Kodlar Arasındaki Etkileşimi ve İletişimi



Yönetim kurulu başkanı ile icra müdürün (genel müdür) görevleri birbirinden ayrılmış ve ayrı tanımlanmıştır. Yönetim Kurulu, Yatırımcı İlişkileri Departmanı ve Kurumsal Yönetim Komitesi'nin etkin işleyişini sağlamaktadır. Şirket ile pay sahipleri arasındaki uyuşmazlıkların çözümünde ve pay sahipleri ile iletişim kurarak Yatırımcı İlişkileri Departmanı ve Kurumsal Yönetim Komitesi ile yakın işbirliği içinde çalışmaktadır.

İncelenen raporlarda yönetim kurulu üyelerinin görevleri ve yetkileri periyodik faaliyet raporunda açıklanmıştır. Tablo 12'de Yönetim Kurulu, Yönetim Kurulu Başkanı, Yönetim Kurulu Başkan Vekili, Yönetim Kurulu Üyesi, Yönetim Kurulu Üyelerine ve Görevlerine İlişkin Bilgiler, Kurumsal Yönetim Komitesi, Denetimden Sorumlu Komite, Riskin Erken Saptanması Komitesine ilişkin kod matrisi bize yönetim kurulu üyelerinin görevlerine ilişkin sıklık sonucunu göstermektedir.

Tablo 12: Yönetim Kurulu Üyelerinin Görevine İlişkin Kod Matrisi

| | YÖNETİM KURULU | YÖNETİM KURULU\YÖNETİM KURULU BAŞKANI | YÖNETİM KURULU\YÖNETİM KURULU BAŞKAN VEKİLİ | YÖNETİM KURULU\YÖNETİM KURULU ÜYESİ | YÖNETİM KURULU ÜYELERİNE VE GÖREVLERİNE İLİŞKİN BİLGİLER | YÖNETİM KURULU ÜYELERİNE VE GÖREVLERİNE İLİŞKİN BİLGİLER \KURUMSAL YÖNETİM KOMİTESİ | YÖNETİM KURULU ÜYELERİNE VE GÖREVLERİNE İLİŞKİN BİLGİLER \DENETİMDEN SORUMLU KOMİTE | YÖNETİM KURULU ÜYELERİNE VE GÖREVLERİNE İLİŞKİN BİLGİLER \RİSKİN ERKEN SAPTANMASI KOMİTESİ |
|-------------|----------------|---------------------------------------|---|-------------------------------------|--|---|---|--|
| 2017 BJK | 103 | 8 | 3 | 13 | 3 | 8 | 4 | 3 |
| 2017 FENER | 50 | 2 | | 6 | 3 | 2 | 1 | 3 |
| 2017 GSARAY | 145 | 5 | 3 | 33 | 10 | 11 | 14 | 5 |
| 2017 TSPOR | 224 | 10 | | 26 | 3 | 8 | 8 | 9 |
| 2018 BJK | 115 | 10 | 3 | 13 | 3 | 8 | 4 | 4 |
| 2018 FENER | 78 | 5 | 1 | 9 | 3 | 2 | 1 | 3 |
| 2018 GSARAY | 147 | 5 | 3 | 34 | 10 | 15 | 15 | 7 |
| 2018 TSPOR | 119 | 4 | | 13 | 3 | 10 | 8 | 7 |
| 2019 BJK | 197 | 12 | 5 | 51 | 4 | 18 | 19 | 17 |
| 2019 FENER | 56 | 4 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 |
| 2019 GSARAY | 146 | 5 | 3 | 24 | 10 | 16 | 18 | 8 |
| 2019 TSPOR | 98 | 4 | | 12 | 1 | 5 | 8 | 5 |
| 2020 BJK | 103 | 13 | 9 | 20 | 1 | 10 | 12 | 10 |
| 2020 FENER | 56 | 3 | 1 | 5 | 3 | 2 | 1 | 3 |
| 2020 GSARAY | 153 | 6 | 3 | 25 | 9 | 13 | 16 | 7 |
| 2020 TSPOR | 133 | 6 | | 14 | 1 | 9 | 8 | 5 |

Şekil 8: Fenerbahçe'nin Kurumsal Yönetim Açıklamasına ilişkin Etkileşimli Kelime Ağacı (b)



Şekil 10: Galatasaray'ın Kurumsal Yönetim Açıklamasına ilişkin Etkileşimli Kelime Ağacı (b)



Şekil 11: Trabzonspor Kurumsal Yönetim Açıklamasına ilişkin Etkileşimli Kelime Ağacı (a)



Şekil 12: Trabzonspor Kurumsal Yönetim Açıklamasına ilişkin Etkileşimli Kelime Ağacı (b)



Şekil 5-6-7-8-9-10-11-12’de görüldüğü üzere kelimelerin yoğunluk sayısının artması faaliyet raporlarındaki kurumsal yönetim ilkelerine uyum beyanındaki konuya ilişkin açıklamasının artması anlamına gelmektedir.

Dört büyük futbol kulübünün faaliyet raporlarında yer alan kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporunun benzerlik matrisi aşağıdaki gibidir.

Tablo 13: Benzerlik Matrisi

| Belge adı | 2017 BJK | 2017 FENER | 2017 GSARAY | 2017 TSPOR | 2018 BJK | 2018 FENER | 2018 GSARAY | 2018 TSPOR | 2019 BJK | 2019 FENER | 2019 GSARAY | 2019 TSPOR | 2020 BJK | 2020 FENER | 2020 GSARAY | 2020 TSPOR |
|-------------|----------|------------|-------------|------------|----------|------------|-------------|------------|----------|------------|-------------|------------|----------|------------|-------------|------------|
| 2017 BJK | 1,00 | 0,74 | 0,45 | 0,90 | 0,97 | 0,77 | 0,45 | 0,81 | 1,00 | 0,77 | 0,48 | 0,81 | 0,87 | 0,77 | 0,42 | 0,81 |
| 2017 FENER | 0,74 | 1,00 | 0,32 | 0,84 | 0,71 | 0,97 | 0,32 | 0,94 | 0,74 | 0,97 | 0,35 | 0,94 | 0,81 | 0,97 | 0,29 | 0,94 |
| 2017 GSARAY | 0,45 | 0,32 | 1,00 | 0,48 | 0,42 | 0,35 | 1,00 | 0,39 | 0,45 | 0,35 | 0,97 | 0,39 | 0,39 | 0,35 | 0,97 | 0,39 |
| 2017 TSPOR | 0,90 | 0,84 | 0,48 | 1,00 | 0,87 | 0,81 | 0,48 | 0,90 | 0,90 | 0,81 | 0,52 | 0,90 | 0,77 | 0,81 | 0,45 | 0,90 |
| 2018 BJK | 0,97 | 0,71 | 0,42 | 0,87 | 1,00 | 0,74 | 0,42 | 0,77 | 0,97 | 0,74 | 0,45 | 0,77 | 0,84 | 0,74 | 0,45 | 0,77 |
| 2018 FENER | 0,77 | 0,97 | 0,35 | 0,81 | 0,74 | 1,00 | 0,35 | 0,90 | 0,77 | 1,00 | 0,39 | 0,90 | 0,84 | 1,00 | 0,32 | 0,90 |
| 2018 GSARAY | 0,45 | 0,32 | 1,00 | 0,48 | 0,42 | 0,35 | 1,00 | 0,39 | 0,45 | 0,35 | 0,97 | 0,39 | 0,39 | 0,35 | 0,97 | 0,39 |
| 2018 TSPOR | 0,81 | 0,94 | 0,39 | 0,90 | 0,77 | 0,90 | 0,39 | 1,00 | 0,81 | 0,90 | 0,42 | 1,00 | 0,81 | 0,90 | 0,35 | 1,00 |
| 2019 BJK | 1,00 | 0,74 | 0,45 | 0,90 | 0,97 | 0,77 | 0,45 | 0,81 | 1,00 | 0,77 | 0,48 | 0,81 | 0,87 | 0,77 | 0,42 | 0,81 |
| 2019 FENER | 0,77 | 0,97 | 0,35 | 0,81 | 0,74 | 1,00 | 0,35 | 0,90 | 0,77 | 1,00 | 0,39 | 0,90 | 0,84 | 1,00 | 0,32 | 0,90 |
| 2019 GSARAY | 0,48 | 0,35 | 0,97 | 0,52 | 0,45 | 0,39 | 0,97 | 0,42 | 0,48 | 0,39 | 1,00 | 0,42 | 0,42 | 0,39 | 0,94 | 0,42 |
| 2019 TSPOR | 0,81 | 0,94 | 0,39 | 0,90 | 0,77 | 0,90 | 0,39 | 1,00 | 0,81 | 0,90 | 0,42 | 1,00 | 0,81 | 0,90 | 0,35 | 1,00 |
| 2020 BJK | 0,87 | 0,81 | 0,39 | 0,77 | 0,84 | 0,84 | 0,39 | 0,81 | 0,87 | 0,84 | 0,42 | 0,81 | 1,00 | 0,84 | 0,35 | 0,81 |
| 2020 FENER | 0,77 | 0,97 | 0,35 | 0,81 | 0,74 | 1,00 | 0,35 | 0,90 | 0,77 | 1,00 | 0,39 | 0,90 | 0,84 | 1,00 | 0,32 | 0,90 |
| 2020 GSARAY | 0,42 | 0,29 | 0,97 | 0,45 | 0,45 | 0,32 | 0,97 | 0,35 | 0,42 | 0,32 | 0,94 | 0,35 | 0,35 | 0,32 | 1,00 | 0,35 |
| 2020 TSPOR | 0,81 | 0,94 | 0,39 | 0,90 | 0,77 | 0,90 | 0,39 | 1,00 | 0,81 | 0,90 | 0,42 | 1,00 | 0,81 | 0,90 | 0,35 | 1,00 |

Tablo 13'te %90-%97-%100 benzerlik gösteren raporlara rastlanmıştır. Bunun sebebi Faaliyet Raporları Sermaye Piyasası Kurulu'nun II-14.1 sayılı Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği kapsamında hazırlanmasından kaynaklanmıştır.

Raporların MAXQDA2020 programı ile incelenmesi ve analiz edilmesinin yanı sıra sorulara şu şekilde yanıtlar aranmıştır:

- Şirketin yıl içinde düzenlediği yatırımcı konferans ve toplantı sayıları ile futbol kulüplerinde pay sahipliği haklarının kullanımına ilişkin açıklamalar vardır. Araştırmada kullanılan pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu ana başlıklar altında nitelik olarak ele alınmış olup kulüplerin kurumsal yönetim uyum durumlarına bakılmış ve kulüplerin uyum durumu birbiriyle karşılaştırılmıştır.
- Borsa İstanbul da işlem gören kulüplerin tamamı anonim şirkettir. Anonim şirketlerde pay sahibi kavramı hukuki bir işlemdir. Yani pay sahibi ile şirket arasında ilişki durumu hukukidir. Pay sahibinin şirketteki durumunu ne kadar paya sahip olduğuyula ilişkilidir. Bu durumda pay sahibinin şirkette hakları doğar. Ama bu haklarla birlikte şirkete karşı bazı sorumlulukları da ortaya çıkar.
- Borsa İstanbul da işlem gören kulüplerin pay sahipleri ilişkileri birimi mevcuttur. Bu birim gerekli kurum ve kuruluşlara karşı gerekli yükümlülükleri yerine getirir. Bu birim ayrıca pay sahipleri ile ilgili gerekli işlemleri de yerine getirmektedir. Kurumsal yönetim uyum raporlarında pay sahipliği adı altında:
 - Pay sahiplerinin haklarına
 - Bilgi alma ve inceleme haklarına
 - Genel kurul hakkında bilgiye
 - Oy hakları hakkında gerekli bilgiye
 - Azınlık haklarına
 - Kar payı haklarına
 - Payların devri hakkında bilgilendirme yapılmaktadır.

Tablo 14: Borsa İstanbul'daki Futbol Kulüplerinin Üç Yıllık Pay Sahipliği Tablosu

| PAY SAHİPLERİ | | Evet | Kısmen | Hayır | Muaf | İlgisiz |
|----------------------|-------------|------|--------|-------|------|---------|
| 2018 | BEŞİKTAŞ | 12 | 2 | 2 | - | 2 |
| | FENERBAHÇE | 11 | 1 | 2 | - | 2 |
| | GALATASARAY | 10 | 4 | 1 | - | - |
| | TRABZONSPOR | 15 | 1 | 1 | - | - |
| 2019 | BEŞİKTAŞ | 11 | 2 | 2 | - | 2 |
| | FENERBAHÇE | 11 | 2 | 1 | - | 2 |
| | GALATASARAY | 13 | 4 | 1 | - | - |
| | TRABZONSPOR | 16 | 1 | - | - | - |
| 2020 | BEŞİKTAŞ | 11 | 2 | 2 | - | 2 |
| | FENERBAHÇE | 11 | 2 | 2 | - | 2 |
| | GALATASARAY | 13 | 4 | 1 | - | - |
| | TRABZONSPOR | 16 | - | 1 | - | - |

Futbol kulüpleri, bilgilerin toplanması ve doğrulanması konusunda yeterli düzeyde açıklamalarda bulunmuştur. Kulüplerin genel olarak azınlık hakları konusunda kamuyu aydınlatmada şeffaf oldukları gözlemlenmiştir. Bilgi edinme ve inceleme konusunda kulüplerin özel bir denetime gerek olmadığını bu konuda kamuya karşı şeffaf olmakla göstermişlerdir. Beşiktaş ve Galatasaray kulüplerinde genel kurulu medyaya açık olmazken Fenerbahçe ve Trabzonspor kulüplerinde genel kurul medyaya açık şekilde gerçekleştirilmiş ve şeffaflık konusunda gerekli hassasiyeti göstermişlerdir. Ayrıca Beşiktaş kulübünde diğer kulüplere nazaran oy hakkına sahip olmayanlarda genel kurula katılamamıştır. Bu durum şeffaflık konusunda eksiklikler doğurmuştur. Ama genel kurul kapsamındaki diğer konular adil ve şeffaf olmuştur. Dört kulüpte de pay sahipleri oy kullanmada herhangi bir engelle karşılaşmamıştır. Azınlık haklarına özen gösterilmiştir. Ancak oy eşitliği konusunda bazı imtiyazları şöyle sıralamak mümkündür:

- Beşiktaş kulübünde A Grubu hissedarların veya vekillerinin, her bir hisse için 15 oy hakkı bulunmakla birlikte imtiyazlı pay sahipliği hakkını kendine saklamıştır. B gurubu hisse sahiplerinin veya atadıkları vekillerinin her hisse başına 1 oy hakkı mevcuttur.

- Fenerbahçe kulübünde ise paylar A ve B gurubu olarak ikiye ayrılırlar. A gurubundaki kişiler şirketteki dokuz kişilik yönetim kurulunun altısını seçme hakkına sahiptirler.
- Galatasaray kulübünde A gurubunda bulunan kişiler sermayenin %25'ini oluşturmakta ve yedi kişilik yönetim kurulunun altısını seçme hakkına sahiptirler.
- Trabzonspor'da ise herhangi bir imtiyaz durumu yoktur.

Azlık hakları konusunda kulüpler arasında çok ayırıcı farlar olmamakla birlikte aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:

- Beşiktaş kulübünde sermayenin %5'ini temsil etmek azlık haklarını kullanmak için yeterli görülmüştür.
- Fenerbahçe kulübünde sermayenin yirmide birinden az olanlara bu hak tanınmamıştır.
- Galatasaray kulübünde sermayenin yirmide birinden düşük olanlara hak tanınmamıştır.
- Trabzonspor kulübünde ise azlık haklarının kapsamı esas sözleşmede ayrıca yer verilmemiştir.

Kulüplerin karının dağıtılmasında Sermaye Piyasası mevzuatı, Türk Ticaret Kanunu mevzuatı, Sermaye Piyasası Kurulunun yaptığı düzenlemeler ve aldığı kararlar, kulüplerin esas sözleşmesi ve kar dağıtım konusunda izledikleri politikalar esas alınır. Kar payı dağıtım konusunda kulüplerin herhangi bir imtiyazı yoktur. Kulübün yıllık temettü dağıtıp dağıtmayacağı genel kurulda kararlaştırılır. Bu karar verildiği yıl ile sınırlandırılır. Geçmiş veya gelecek yılları kapsamamaktadır.

Payların devri konusu kulüplere göre oluşan bazı kısıtlamaları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- Beşiktaş kulübünde nama yazılı olan sentler kulübün kendisine aittir devredilemezler. Temlik edilemezler. Ancak borsada işlem gören hamiline yazılı pay senetleri serbest şekilde devir olabilirler.
- Fenerbahçe borsada işlem görmeyen A gurubu paylarında kısıtlamalar mevcut iken B gurubu hisse sentlerinde herhangi bir kısıtlama söz konusu değildir.
- Galatasaray kulübünde nama yazılı A gurubu hisse sentleri devir olunamazlar. Temlik edilemezler. Hiçbir şekilde teminat olarak gösterilemezler ve rehin edilemezler.
- Trabzonspor kulübünde ise payların devrinde herhangi bir zorlaştırıcı unsur bulunmamaktadır.

Tablo 15: Borsa İstanbul'daki Futbol Kulüplerinin Üç Yıllık Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık Tablosu

| KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFAFLIK | | | | | | |
|--------------------------------------|-------------|------|--------|-------|------|---------|
| | | Evet | Kısmen | Hayır | Muaf | İlgisiz |
| 2018 | BEŞİKTAŞ | 3 | 1 | 1 | - | - |
| | FENERBAHÇE | 4 | - | 1 | - | - |
| | GALATASARAY | 4 | 1 | - | - | - |
| | TRABZONSPOR | 4 | - | 1 | - | - |
| 2019 | BEŞİKTAŞ | 3 | 1 | 1 | - | - |
| | FENERBAHÇE | 3 | - | 1 | - | 1 |
| | GALATASARAY | 4 | - | 1 | - | - |
| | TRABZONSPOR | 4 | - | 1 | - | - |
| 2020 | BEŞİKTAŞ | 3 | 1 | 1 | - | - |
| | FENERBAHÇE | 3 | - | 1 | - | 1 |
| | GALATASARAY | 4 | - | 1 | - | - |
| | TRABZONSPOR | 4 | 1 | - | - | - |

Kurumsal yönetim kavramının temel ilkelerinden birisi olan kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi finansal durumları başta olmak üzere önemli konularda kamuoyunun yeterli bir şekilde aydınlatması olayıdır. Bir şirkette finansal ve finansal olmayan bilgilerin eksiksiz, anlaşılır ve ulaşılabilir bir şekilde paylaşılması olayı

şeffaflıktır. Ancak bu durum şirketin ticari sır niteliğindeki konularını kapsamaz. Karar alma konusunda gerekli bilgilerin açıklanması kamuyu aydınlatma olarak açıklanabilir. Eksiksiz paylaşılan bilgiler ışığında başta şirket için çok önemli konumda olan kredi verenler, devlet, müşteriler vb. çevreler yararlanır. Yukarıdaki tabloda 2018, 2019, 2020 yıllarında kamuyu aydınlatma platformuna açıklanan kurumsal yönetim uyum raporlarında kamuyu aydınlatma ve şeffaflık durumunu gösteren bir tablo ile Borsa İstanbul'da işlem gören kulüpler üzerinde analiz yapılmıştır.

Dört kulüpte de aktif ve güncel internet sitesi mevcuttur. Kamunun aydınlatmasında kanunlar, TTK mevzuatı, SPK mevzuatı, SPK düzenlemeleri ve kararları dikkate alınmaktadır. Kulüplerin internet sitesinde üçüncü kişilerin ulaşması açısından birçok menü mevcuttur. Kulüplerdeki önemli gelişmeler öncelikle KAP'a gönderilir. Sonra kulüp internet sitesinde yayımlanır. Kamuya açıklanacak bilgiler eksiksiz, kolay anlaşılabilir ve tam zamanlı olarak dört kulüpte de uygulanır. Bu durum kulüplerin paydaşlarıyla olan ilişkilerinde güven duygusunu geliştirmektedir.

Beşiktaş, Fenerbahçe ve Galatasaray kulüplerinde internet sitesi yalnızca Türkçe hizmet vermektedir. Ancak Trabzonspor kulübü internet sitesi mali tablolar vb. konular dışında içerik olarak İngilizce olarak da hizmet vermektedir. Bu konuda özellikle yabancı yatırımcı açısından avantaj sağlamak ve kulübe olumlu açıdan avantaj sağlamaktadır. Halka açık şirketlerin en önemli sorunlarından birisi bazı konuların üçüncü kişilere kapalı olması ve açıklanmamasıdır. Galatasaray kulübü bu konuda bazı çalışmalar yapmıştır. Kulüp şirket dışından gelen sorular ilgi alanına göre sorumlu komiteler tarafından cevaplanmaktadır. Bu durum Galatasaray kulübünün şirket dışındaki üçüncü kişileri önemseydiğini ve bu kişilere karşı daha şeffaf olduğunu göstermektedir.

Genel kurulda kabul edilen özel denetim taleplerinin sayısı hakkında bir açıklamalar, genel kurul, söz hakkı olmaksızın ilgililer ve medya dahil olmak üzere kamuya açıklama ve pay sahiplerinin oy haklarını kullanmalarını zorlaştıran herhangi bir kısıtlama veya uygulamaya ve Şirketin imtiyazlı oy hakkı hisselerine ilişkin açıklama yapılmıştır.

Tablo 16: Borsa İstanbul'daki Futbol Kulüplerinin Üç Yıllık Menfaat Sahipleri Tablosu

| MENFAAT SAHIPLERİ | | | | | | |
|--------------------------|-------------|------|--------|-------|------|---------|
| | | Evet | Kısmen | Hayır | Muaf | İlgisiz |
| 2018 | BEŞİKTAŞ | 11 | 5 | 3 | - | 2 |
| | FENERBAHÇE | 14 | 3 | 2 | - | 2 |
| | GALATASARAY | 19 | 2 | - | - | - |
| | TRABZONSPOR | 14 | 5 | - | - | 2 |
| 2019 | BEŞİKTAŞ | 11 | 5 | 3 | - | 2 |
| | FENERBAHÇE | 14 | 3 | 2 | - | 2 |
| | GALATASARAY | 19 | 2 | - | - | - |
| | TRABZONSPOR | 14 | 5 | - | - | 2 |
| 2020 | BEŞİKTAŞ | 14 | - | 5 | - | 2 |
| | FENERBAHÇE | 16 | 2 | 2 | - | 1 |
| | GALATASARAY | 19 | 2 | - | - | - |
| | TRABZONSPOR | 14 | 5 | - | - | 2 |

Kurumsal yönetim uyum raporlarında menfaat sahipleri adı altında:

- Menfaat sahiplerine ilişkin şirket politikası
- Menfaat sahiplerinin şirket yönetimine katılımı
- Şirketin insan kaynakları politikası
- Müşteriler ve tedarikçiler ile ilişkiler
- Etik kurullar ve sosyal sorumluluk ele alınmaktadır.

İktisadi düzenin ilk dönemlerine bakıldığında şirketlerde Neo Klasik yönetim anlayışı mevcuttu. Bu yönetim anlayışına göre sadece hissedar işletme karından yararlanabilirdi. Yani şirket hissedarları şirket içerisinde ayrıcalıklı konumda olmuşlardır. Aslında Adam Smith 1776 yılında yayımladığı Ulusların Zenginliği adlı eserinde bu konuya kısmen ele almaktadır. Ona göre şirketlerde etik değerlere önem verilmeliydi. Pay sahipleri teorisinin temelini oluşturan en önemli etkenlerden birisi 1940'lı yıllarda ortaya çıkan kalite hareketidir. Bu oluşumlarda şirketlerde tüketiciye olan yaklaşım değişmiştir. Pay sahipleri teorisi özellikle son otuz yılda yerini paydaş teorisine yani pay sahipleri anlayışına bırakmıştır. Pay sahipleri teorisine göre bir şirket başarılı olmak istiyorsa sadece şirket içindeki etmenlerin yanı sıra dış çevredeki

etmenler ile de iyi ilişkiler geliştirmelidir. Bu menfaat sahiplerini şöyle sıralamak mümkündür;

- Pay sahipleri
- Şirket alacakları
- Şirket çalışanları
- Yatırımcılar
- Müşteriler
- Tedarikçiler
- Sivil toplum kuruluşları
- Kamu kuruluşları

Kurumsal yönetim anlayışını benimseyen işletmelerde menfaat sahiplerinin hakları mevzuatlarda ve yapılan sözleşmelerde garanti altına alınmaya çalışılmaktadır. Yukarıdaki tabloda 2018, 2019, 2020 yıllarında kamuyu aydınlatma platformuna açıklanan kurumsal yönetim uyum raporlarında menfaat sahipleri durumunu gösteren bir tablo ile Borsa İstanbul'da işlem gören kulüpler üzerinde analiz yapılmıştır

Kulüplerin hepsinde menfaat sahiplerine ilişkin düzenlemeler yapılan sözleşmeler ile korunmaktadır. Menfaat sahiplerine haklarına ilişkin prosedürler Galatasaray ve Trabzonspor kulüpleri internet sitelerinde yayımlanmaktadır. Fenerbahçe kulübünde ise sadece menfaat sahiplerinin erişebileceği şekilde yayımlanmaktadır. Beşiktaş kulübünün bu konuda herhangi bir çalışması mevcut değildir. Bu durum Beşiktaş kulübünde eksiklik olarak göze çarpmakta olup kulübün şeffaflık konusundaki eksikliğini ortaya koymaktadır. Beşiktaş kulübünde menfaat sahiplerinin etik olmayan konuları bildirebilecek bir mekanizması mevcut değildir. Bu durum menfaat sahiplerini kısıtlamak açısından şeffaf değildir. Şirketlerin menfaat sahipleri arasında oluşabilecek çıkar çatışmalarını taraf gözetmeden ele alması gerekmektedir. Dört kulübünde bu konuda yeterli derecede önlem aldığı gözlemlenmektedir.

Kulüplerde menfaat sahipleri gerekli konularda zamanında ve eksiksiz bilgilendirme mevcuttur. Menfaat sahipleri genel kurul toplantıları, faaliyet raporları, finansman raporları hakkında bilgilendirilmişlerdir. Ancak çalışanların yönetime katılımı konusunda Beşiktaş kulübünde herhangi bir düzenleme mevcut değildir. Bu

konuda diğ er üç kulüpten ayrılmaktadır. Menfaat sahiplerini ilgilendiren konularda görüşleri alınmak üzere sadece Galatasaray kulübünün bazı çalışmaları mevcut olup diğ er kulüpler bu konuda şeffaf değ illerdir.

Sürdürülebilirlik temelli olması gereken insan kaynakları politikası geleceğ e yönelik oluşturduğ u hedefler doğ rultusunda fırsat eşitliğ i sunmalı ve çeşitliliğ i artırmalıdır. Ayrıca çalışanların etnik kökenine bakmaksızın dil, din, renk ve siyasi düşünceler farkını bir kriter olarak almayarak liyakat sistemini yerleştirmelidir. Bu doğ rultuda iyi yetişmiş, aidiyet duygu oluş an ve sürekli kendini geliştiren çalışanlar yetiştirilebilir. Kulüplerimizin bu konuya kısmen önem verdikleri gözlemlenmiştir. Çalışanlar arasında doğ abilecek sorunları algılayıcı ve bu sorunları giderici argümanlar konusunda eksiklikleri mevcuttur. Bu durum kulüplerin insan kaynakları politikasında eksikliklerin olduğ unu göstermektedir. Ayrıca çalışanları etkileyecek konularda alınan kararlarda çalışanların görüşleri alınmamış ve temsil edilmek üzere üye oldukları sendikalar hiçbir kulüpte bilgilendirilmemiştir.

İşletmeler piyasadaki rekabet durumundan minimum etkilenmek açısından müşterileriyle olan bağlarını iyi korumalıdır. Ayrıca şirket tedarikçilerine karşı şeffaf ve güvenilir olmaları gerekmektedir. Müşterilerin memnuniyetini ölçmek ve oluşturacakları stratejileri bu doğ rultuda yapmalıdırlar. Fenerbahçe kulübünde koşulsuz müşteri memnuniyeti açısından herhangi bir ölçüm yapılmamıştır. Ancak özellikle Fenerium mağazalarında gözlemlenen kriterler baz alındığında maksimum müşteri memnuniyeti kriteri göze çarpmaktadır. Diğ er üç kulüp müşteri memnuniyeti konusunda her ne kadar ölçümler yapmış olsalar da bu konuda bazı sıkıntılar mevcuttur. Özellikle ürün çeşitliliğ i açısından eksiklikler mevcut olup bu konuda en iyi olan takım kuşkusuz Fenerbahçe kulübüdür. Kulüplerde müşteri memnuniyeti açısından kalite standartları dikkate alınmıştır.

Etik genel olarak çok geniş kapsamlı olgudur. Şirketlerin uyması gereken etik kurallar iş süreçlerinin ve bu süreç kapsamına giren kararlarda toplumlara göre farklılık gösterebilen ahlaki değ erlerin gözetilmesi olarak tanımlanabilir. Dört kulüpte de etik davranış kuralları belirlenmiş ve internet sitelerinde yayımlanmıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk ise şirketleri toplumda kurumsal birer vatandaş olarak tanımlamaktadır.

Daha çok gönüllülük esasına dayalı olarak topluma yararlı iyi işler yapmak olarak tanımlanabilir. Futbolun çok sevildiği ve takip edildiği ülkemizde Futbol kulüplerinin yaptığı sosyal sorumluluk projeleri toplum tarafından çabuk benimsenmektedir. Sosyal sorumluluk konusunda kulüplere baktığımızda genelde dernekler vasıtasıyla yardımlarda buldukları gözlemlenmiştir. Zaten kulüplerin internet sitelerine bakıldığında sosyal sorumluluk konusunda hayli etkili oldukları gözlemlenmektedir.

Tablo 17: Borsa İstanbul'daki Futbol Kulüplerinin Üç Yıllık Yönetim Kurulu Tablosu

| YÖNETİM KURULU | | Evet | Kısmen | Hayır | Muaf | İlgisiz |
|----------------|-------------|------|--------|-------|------|---------|
| 2018 | BEŞİKTAŞ | 16 | 3 | 5 | - | 1 |
| | FENERBAHÇE | 14 | 1 | 7 | 2 | 1 |
| | GALATASARAY | 18 | 3 | 4 | - | - |
| | TRABZONSPOR | 17 | 2 | 6 | - | - |
| 2019 | BEŞİKTAŞ | 16 | 3 | 5 | - | 1 |
| | FENERBAHÇE | 11 | 2 | 1 | - | 2 |
| | GALATASARAY | 19 | 2 | 4 | - | - |
| | TRABZONSPOR | 17 | 2 | 6 | - | - |
| 2020 | BEŞİKTAŞ | 11 | 2 | 10 | - | 2 |
| | FENERBAHÇE | 14 | 1 | 8 | - | 2 |
| | GALATASARAY | 19 | 2 | 4 | - | - |
| | TRABZONSPOR | 17 | 2 | 6 | - | - |

Kurumsal yönetim uyum raporlarında yönetim kurulu adı altında:

- Yönetim kurulunun işlevi
- Yönetim kurulunun faaliyet esasları
- Yönetim kurulu yapısı
- Yönetim kurulunun toplantılarının şekli
- Yönetim kurulu bünyesinde oluşturulan komiteler
- Yönetim kurulu üyelerine ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilere sağlanan mali haklar ele alınmaktadır.

Yazılı olarak sahip olduğu yetkiler tanımlanmış ve bu sahip olduğu yetkilerin bir kısmını devreden, devrettiği hakları takip eden, şirkette katkı sağlayan kurul yönetim kurulu olarak tanımlanabilir. Yani kısaca tüzel kişiliğe sahip olan şirketlerin haklarını

kullanabilmesi için sahip olması gereken organdır. Yukarıdaki tabloda 2018, 2019, 2020 yıllarında kamuyu aydınlatma platformuna açıklanan kurumsal yönetim uyum raporlarında yönetim kurulu durumunu gösteren bir tablo ile Borsa İstanbul'da işlem gören kulüpler üzerinde analiz yapılmıştır.

Yönetim kurulunun kulübün belirlediği stratejileri ve doğuracağı risklerin kulübün uzun vadeli çıkarlarına tehdit oluşturmaması yönünde etkin risk yönetim uygulaması sağlandığı dört kulüpte de uygulandığı gözlemlenmiştir. Kulüplerin yönetim kurulu toplantılarında ele alınan gündem maddeleri ve buna istinaden hazırlanan tutanaklar üyeler tarafından hazırlanmaktadır. Alınan kararlar üyeler tarafından sözlü olarak tartışılarak alınmakta ve bu kararlar toplantı sonunda yazılı hale getirilmektedir. Yönetim kurulunun performansları denetlediği bütün kulüplerde gözlemlenmiştir. Kulüplerde yönetim kurulu işlerini yönetmek ve yönetim kurulundakilere hizmet vermek amacıyla yönetim kurulu sekterliği oluşturulmuştur.

Yönetim kurulunun faaliyetlerinin belge ile kayıt altına alınması ve bütün paydaşlara sunulması kurumsal yönetimin anlayışının gerekliliğidir. Bütün kulüplerin bu anlayışı benimsedikleri gözlemlenmiştir. Yönetim kurulunun görev ve yetkileri yıllık açıklanan faaliyet raporunda belirtilmelidir. Bütün kulüplerin bu şartı sağladığının görmekteyiz. Kurumların kendilerine belirledikleri misyonlarını gerçekleştirmek adına hedefler belirlemeleri ve bu hedefleri en az kayıpla gerçekleştirmelerine iç kontrol denilmektedir. İç kontrol ülkemizde sanılanın aksine kesinlikle tercihe bağlı değil olması gerekmektedir. Yani bir yönetim türü değil yönetim fonksiyonudur. İç kontrol sadece finansal işlemler değil yönetim, strateji vb. konularda da etkilidir. Kulüplerimize baktığımızda Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor'da iç kontrol birimi mevcut iken Beşiktaş kulübünde bir eksiklik olarak göze çarpmaktadır. Bu durum Beşiktaş Kulübünün faaliyetlerinin etkin ve verimli olması, mali raporlarının güvenilirliği, mevzuata uyum ve varlıklarının korunması açısından eksiklikler doğurabilir. Kulüplerin faaliyet raporları incelendiğinde yönetim kurulundakilerin görev ve yetkilerinin birbirinden ayrıldığını gözlemlemekteyiz. Faaliyet raporları incelendiğinde Galatasaray kulübünde yönetim kurulunun alacağı bir karar neticesinde doğabilecek herhangi bir zararda %25 zarar karşılama sigortası yaptırdığı gözlemlenmektedir. Bu durum kulüp yöneticilerinin alacakları kararlarda daha dikkatli ve şeffaf olmalarına ekstra bir etki

oluşturmaktadır. Bu da kulübe her yönden olumlu olarak yansımaktadır. Bu durum diğer üç kulüpte mevcut değildir.

Dünyanın birçok yerinde özellikle İskandinav ülkelerde kadın üyeler yönetim kurullarında kendilerine hayli yer edinirler. Yönetim kurularında çeşitliliği artırmak şirketin kurumsallığı açısından önemlidir. Yönetim kurularında kadın üye olması tavsiye mi yoksa kotaya dayalı mı olması gerekir durumu tartışılmaktadır. Bu durum ülkelerin farklılığından değişebilmektedir. Ülkemizde yönetim kurularında kadın üyeler son yıllarda kendilerine yer bulmaya başlamıştır. SPK tarafından yönetim kurularında %25'ten az olmamak kaydıyla kadın üye bulundurulmasına ilişkin yapılan çalışmalar bu durumu etkilemiştir. Kulüplerin yönetim kurulu üyelikleri incelendiğinde hiçbir kulüpte yönetim kurularında kadın üyenin olmadığı gözlemlenmektedir. Bu durum kulüpler yönetim kurulu çeşitliliğini azaltmakla birlikte kurumsal yönetim verimliliğini düşürmektedir. Denetimden sorumlu üyenin en az beş yıl tecrübe sahibi olması kuralına bütün kulüplerin uyduğu gözlemlenmektedir. Bu durum kulüplerin şirket içi denetimde risk almak istemediklerini göstermektedir.

Yönetim kurulu sayıları kulüplerde farklılık göstermektedir. Beşiktaş ve Fenerbahçe kulüplerinde dokuz kişi mevcuttur. Bu kulüpler en az beş kişinin katılımı ile toplanmaktadırlar. Galatasaray ve Trabzonspor kulüplerinde ise yedi kişilik yönetim kurulu mevcuttur. Bu kulüpler en az dört üyenin katılımı ile toplanmaktadırlar. Alınan kararlara katılan kişilerin oy çokluğu ile alınmaktadır. Yönetim kurulu ayda bir kesin toplanmaktadır. Zaruret halinde bu süre kısalabilmektedir. Eğer bu oylarda eşitlik söz konusu olursa öneri reddedilmiş sayılmaktadır.

Türk Ticaret kanununa göre şirketler bağımsız yönetim kurulu üyesi bulundurmak zorunda değildir. Ancak SPK hükümlerine göre bağımsız üye sayısı toplam yönetim kurulu üye sayısının üçte birinde az olamaz. Her halükarda iki kişi kesin olmalıdır. Bu kişiler şirketin hissedarlarından olmamalıdır. Bu kişiler şirket ortağı olamazlar ve şirketi temsil etme hakları yoktur. Ülkemizde değeri tam olarak anlaşılmayan bir yapıdır. Şirket yönetim kurulunda görev yapan bağımsız üyelerin birçok artıları vardır. Hissedar olmadıklarından daha objektiftirler. Ayrıca toplumsal ve kamusal dengelerin kurulması açısından şirket için önemlidirler. Bundan dolayı

Beşiktaş ve Fenerbahçe kulüplerinde üç, Galatasaray ve Trabzonspor kulüplerinde ise iki bağımsız üye yönetim kurulunda bulunmaktadır. Bu durum kulüplerin yönetim anlayışına kurumsallık açısından artı olarak yansımaktadır.

Kulüpler yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını yerine getirmek amacıyla komiteler kurmuşlardır. Bütün kulüplerde Denetim Komitesi, Kurumsal Yönetim Komitesi ve Riskin Erken Saptanması Komitesi mevcuttur. Bu komitelerin üyeleri bütün kulüplerde olması gereken gibi bağımsız üyelere oluşmaktadır. Bu durum kulüplerde alınan kararların tarafsız olarak incelenmesi ve raporlanması açısından önem teşkil etmektedir. Ayrıca şirket içinde hissedarların görmezden geldiği konularda bu komiteler riskleri zamanında tespit edip ve bu risklere karşı önlem alması açısından da önem arz etmektedir. Özellikle futbol kulüpleri gibi su istimale açık şirketlerde bu komiteler ve bu komitelere atanan üyelerin bağımsızlığı şirketin kurumsallığı açısından oldukça önemlidir.

Kulüplerde yönetim kurulunda bulunan kişilere verilen ücretler ve bu kişilere sağlanan diğer bütün menfaatler yıllık faaliyet raporunda açıklanmaktadır. Bu konuda kamuoyu şeffaf bir şekilde bilgilendirilmektedir. Hiçbir kulüpte bağımsız üyeler hariç yönetim kurulunda bulunan kişilere maaş bağlanmamıştır. Yönetim kurulunda bulunan kişilere hiçbir kulüpte borç verilmemiş, bu kişilere kredi kullandırılmamıştır. Ayrıca yönetim kurulundakilerin lehine kefalet gibi teminatlar verilmemiştir.

Borsada işlem gören futbol kulüplerinin kamuoyuna sundukları son üç yıllık faaliyet raporları ele alındığında geçmişte kötü olan kurumsal yönetim anlayışında ilerleme gösterdikleri gözlemlenmiştir. Ancak bu durum kulüplerin çok iyi durumda olmadıkları gerçeğini değiştirmemektedir. Kulüplerin faaliyet raporlarında son yıllarda olumlu gelişmeler gözlemlenmesi son üç yılda tüm kulüplerin zarar ettikleri gerçeğini de değiştirmez. Beşiktaş ve Galatasaray son beş yılın tümünde zarar açıklarken Fenerbahçe ve Trabzonspor biraz daha iyimser bir tablo oluşturarak son beş yılın üçünde zarar açıklamıştır. Bu kulüpler bankalardan alacakları borçların faizlerini bile ödeyemeyecek duruma gelmişlerdir.

Normal koşullarda kulüplerin borçlanma nedenlerini kısaca şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Tesislere yatırım yapmak
- Altyapı çalışmalarına yatırım yapmak
- Stat giderleri
- Oyuncu transferlerine yapılan ödemeler
- En önemlisi elde ettikleri gelir giderleri karşılamıyorsa borçlanmaya giderler.

Yukarıda saydığımız gider kalemleri kulüplerin olması gereken giderleridir. Ancak bunların dışında kurumsal yapıya hiç uymayan giderlerde mevcuttur. Taraftarı memnun etmek adına yapılan yüksek maliyetli futbolcu transferleri, futbolculara ve teknik heyete verilen tazminatlar vb. durumlar kulübü zarara sokmaktadır. Bu durumun en büyük nedeni futbol kulüplerinin dernek statüsünde olması ve kar amacı gütmeyen kurumlar olmasıdır. Normal bir şirketin en önemli hedefi paydaşlarına para kazandırmaktır. Halka açık olan kulüplerimizi yöneten kişiler gönüllülük esasın adaylı çalıştıklarından ve hepsinin halihazırda mevcut kendi işleri olduğundan kulüp yönetimine gereken önemi verememektedirler. Bu durum kulübe olumsuz etki etmektedir. Yaptıkları hatanın genelde herhangi bir yaptırım olamamasından dolayı yaptırım korkuları yoktur. Kulüplerin borsada başarısız olmaları temelde bu duruma bağılıdır. Şirket bazlı bakıldığında asıl hedefin kar olması gereken kulüplerde sportif açıdan başarı hedefi vardır. Bu iki durum birbiriyle çakışmaktadır. Bir kulüp için Süper lig ikinciliği UEFA Şampiyonlar ligine gidiş bileti olduğundan ve bu organizasyonda çok ciddi paralar dağıtıldığından finansal açıdan bir başarı olarak görülebilir. Ancak aynı durum sportif açıdan karşılık bulamamaktadır. Kaçırılan şampiyonluk birçok futbolcunun ve teknik heyetin tazminat ödenerek gönderilmesine neden olabilmekte ve kulübe finansal açıdan zarar olarak yansıyabilmektedir.

Kulüplerin giderlerine karşılık tabi ki de gelirleri de mevcuttur. Bunları kısaca şöyle sıralamak mümkündür:

- En önemli kalem yayın gelirleridir.
- Medya ve reklam gelirleri
- Yapılan sponsorluk gelirleri
- Maç günleri elde edilen gelirler
- Ticari ve diğer gelirler en önemli kalemler olarak sıralamak mümkündür.

Gelir kalemleri borsa da işlem gören dört kulübümüzün giderlerini karşılayamamaktadır. Bundan dolayı ki kulüpler borçlarını ödemek adına bazı borçlanmalara giderler. Ülkemizde normal koşullarda üç şekilde borçlanmaya giderler. Bunlar:

- Şirket hisselerini halka arz etmek. Kulüp bu durumdan kısa vadeli bono veya orta-uzun vadeli tahvil ihraç ederek borçlanırlar.
- Bankalardan borçlanmak
- Çok tercih edilmeyen bir durum olan yöneticilerden borçlanmak olarak sıralanabilir.

UEFA'nın yaptığı araştırmaya göre ülkemiz Süper liginin de içinde bulunduğu 18 lig çok ciddi zarar edip öz kaynak açığı vermiştir. Bu liglerin giderleri gelirlerini %113 oranında aşmıştır. Bu durum kulüpleri borç batağına sürüklemiştir. Yine UEFA'nın yaptığı bir araştırmada kulüplerin zararlarını son yıllarda katladıkları gözlemlenmektedir. Bundan dolayı kulüpler yukarıda saydığımız borçlanma araçlarına başvurarak borçlarına borç katmaya devam etmektedirler. UEFA kulüplerin bu gereksiz ve kontrolsüz anlayışına son vermek amacıyla 2014-2015 sezonundan sonra Finansal Fair Play uygulamasını hayata geçirmiştir. Bununla kulüplerin kendilerine çekidüzen vermeleri açısından hayli önemli bir adım olarak görülmektedir. UEFA Finansal Fair Play uygulamasına uymayan kulüplere yaptırımlar uygulamış finansal açıdan futbol kulüplerinin içinde bulunduğu kötü durumu düzeltmek istemektedir. Borsa da işlem gören dört kulübümüzde bu kriterleri yerine getirmekte zorlanmıştır. Nitekim bu kriterleri yerine getiremedikleri için kulüplere Avrupa kupalarına katılmama ve para cezası verilmiştir.

SONUÇ

M.Ö 300'lerde ortaya çıktığına inanılan futbol ilk başlarda halk arasında birlikte hareket etme olgusunu geliştirme aracı olarak kullanılmıştır. Halkı olabilecek savaflara daha zinde ve güçlü tutabilme aracı olarak kullanılan futbol özellikle 1800'lü yıllardan sonra sportif açıdan daha hızlı gelişmeye başlamıştır. Avrupa ülkeleri başta olmak üzere kurulan federasyonlar ve futbol adına konulan kurallar gelişime katkıda bulunmuştur. Kitleler tarafından ilgiyle takip edilen futbola haliyle 1800'lü yılların sonunda yapılan yatırımlar da artmıştır. 1900'lü yıllar ile 1950'li yıllarda dünya genelinde savaşların çok olması bütün sektörlerde olduğu gibi futbol sektörünü de olumsuz yönde etkilemiştir. Savaş yıllarından sonra sportif ve ekonomik açıdan hayli yıpranmış olan futbol toparlanmaya başlamış ve hızlı bir gelişim göstermiştir.

1980'li yıllara kadar daha çok sportif aktivite olarak bakılan futbol beraberinde piyasada ekonomik olarak ciddi yer tutan bir sektör haline gelmeye başlamıştır. Bu yıllarda kulüpler şirketleşme yoluna giderek finansal açıdan gelir elde etmeye çalışmış kurumsallaşma açısından önemli bir adım atmışlardır. 1995 yılında kabul edilen Bosman kararları ile birlikte futbol sektörü yeni bir bakış açısı kazanmış ve küreselleşme yolunda ivme kazanmıştır. Futbol kulüpleri küreselleşmenin de etkisiyle yeni finansal arayışlar içine girmiş markalaşmak için uğraş vermeye başlamışlardır. Yapılan yeni statların tribünleri çekmesi, liglerin değerinin attırması sonucunda yapılan yayın hakları sözleşme bedellerinin artması vb. ekonomik gelişmeler kulüpleri finansal açıdan geliştirmiştir. Bu gelişmeler kulüplerde yapısal değişikliklere neden olmuş ve şirketleşme yoluna giderek halka açılmışlardır.

Ülkemizde de ilk Beşiktaş kulübü halka açılarak bu yönde belirleyici olmuştur. Beşiktaş kulübü dünyada ilk Manchester United kulübünde olduğu gibi gelir ve giderlerinin tümünü kapsayacak şekilde tüm faaliyetler şirkete devrolmuştur. Daha sonra halka arz olan kulüpler Galatasaray, Fenerbahçe ve Trabzonspor sadece gelirleri itibariyle halka arz olmuş sportif açıdan meydana gelen gelirler kulüp bünyesinde bırakılmıştır. Hatta Galatasaray kulübü stat gelirlerini dahi bu işlemin dışında tutmayı tercih etmiştir. Bu durum diğer kulüplerin Beşiktaş kulübünden daha çok kar etmiş olarak göstermiş ve sürekli temettü dağıtımlarına neden olmuştur. Diğer bir yandan

Beşiktaş kulübünün hisselerine olan talep azalırken diğer kulüplerin hisse senetlerinde artışa neden olmuştur. Hisse senetleri artış gösteren kulüplerin az maliyetle para elde etmek istemiş ama bu kulüplerin aktifleri erimiş ciddi borç yükleri artmıştır. Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor'da teknik heyet ve sporcu alımları halka arza dahil edilmediğinden kulüpleri şeffaf olma açısından zora sokmuş ve kurumsallık açısından iyi olmamış ve kulüpleri ekonomik açıdan zora sokmuştur. Daha sonra bu kulüplerde gelir ve giderlerini aynı çatı altında birleştirmişlerdir.

Dünya genelinde futbolun finansal olarak gelişmesi maliyetleri çok artırmıştır. Kurumsallık ilkeleriyle bağdaşmayacak şekilde yönetilen kulüpler batmıştır. Özellikle İngiltere de batan kulüpler başkaları tarafından satın alınarak kurtarılmıştır. Türkiye'de de durum pek iç açıcı değildir. Bu durumun nedenlerinden kısaca bahsetmek olursa:

- Kullanılan yabancı kaynakların fazla olması ve bu kaynakları iyi değerlendiremeyip gelir gider dengesini sağlayamamaları kulüpleri zarara uğratmıştır.
- Hasılat gelirlerinin naz giderlerinin fazla olması
- Elde ettikleri karın az olması ve bundan dolayı öz sermaye karlılığının az olması
- Birincil kaynak olan maç yayınları geliri, maç günü gelirleri vb. gelirleri iyi yönetmemeleri
- Oyuncu ödemelerine ayrılan yüksek miktarlar ve daha çok sayılabilecek faktörler nedeniyle ülkemizde futbolun ekonomik olarak gelişmesi gerilemiş durumdadır.

Bu gibi durumların neticesinde gelir kalemlerinin gider kalemlerini karşılayamaması kulüpleri borçlanmaya itmiştir. Bu durum kulüpleri finansal açıdan zayıflatmış ve rekabet edemez hale getirmiştir. Finansal açıdan zayıflayan kulüpler sportif alana gereken yeterlilikte yatırım yapamamış ve bu alanda başarı elde edememişlerdir. Bu durumda futbol kulüplerimiz özellikle en çok gelirin elde edildiği Avrupa kupalarında başarısız olmakta ve bu durum böylece tekrar etmektedir.

Yine ülkemizde futbol sektöründe profesyonel açıdan çok eksikliklerin olması kurumsallık açısından ciddi eksiklikler oluşturmakta bu olumsuz durum finansal açıdan kulüplere negatif yönde yansımaktadır. Futbol kulübü yönetim, teknik kadro, futbolcu

olarak bir bütün olduğundan kulübü halka arz etmek yetmez. Bütün bu konularda daha profesyonel bir yapı oluşturmalıdır. Özellikle yöneticilerin sadece kulübün menfaatlerini düşünen kişilerden oluşması kulübe fayda sağlayacaktır. Transfer politikaları iyi belirlenmeli ve bu işi bilen kişilere devredilmelidir.

Altyapıdan hiç futbolcu yetiştirememek ve hep dışardan yapılan alımlarla beslenmek kulüplere ciddi zararlar vermektedir. Ülkemizde büyük sorunları olan altyapıya önem vermek ve öz kaynak futboluna yönelmek gerekmektedir. Bu durum sadece kulüplerin yapmasıyla da olabilecek bir şey değildir. Çünkü Avrupa’da beşinci büyük lig olarak görülen Türkiye Süper Liginin geliştirilmesi gerekmektedir. Bundan dolayı TFF’ye çok iş düşmektedir. TFF’de iş dünyasından kişiler değil de daha sporcu kimliğine sahip veya bu konuda profesyonel eğitim almış kişiler görev almalıdır. Bu konularda atılacak olumlu adımlar kulüplere pozitif yönde yansıtacak kulüplerin ekonomik ve sportif olarak kalkınmasına yardımcı olacaktır.

Bu çalışma, Borsa İstanbul borsasında işlem gören 4 büyük futbol kulübünün finansal olmayan performansı üzerinden kurumsal yönetim ilkeleri ve kurumsal yönetim kavramlarının kurumsal performans üzerindeki etkisini incelemek ve literatüre katkı sağlamak amacıyla yapılmıştır.

Kurumsal skandal ve iflas, iyi kurumsal yönetimin, sağlam finansal ve risk yönetiminin, hesap verebilirliğin, açıklamanın ve kuruluşlar içinde şeffaflığın önemini vurgulamaktadır. Çalışma, futbol kulüplerinin organizasyon yapısındaki ideal yönetim uygulamalarını örneklemesi, spor organizasyonlarının performansını iyileştirmeyi amaçlaması ve futbol kulübü yönetimi alanında kaynak ve rehber olması nedeniyle çalışmanın bilimsel önemini vurgulamaktadır.

Futbol kulüplerine ilişkin sınırlı literatür, kurumsal yönetim ilkelerine uyum kalitesinin profesyonel futbol kulüplerinin idari, yönetsel, operasyonel ve finansal faaliyetlerine ilişkin bilgilerin açıklanmasıyla ilgili olduğu iddiasını desteklemektedir. Bu tez, Türkiye'deki futbol kulüplerinin yönetim kurulu özellikleri ile finansal ve finansal olmayan performansları arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır.

Muhasebe, ekonomi ve finans alanındaki literatürün tarandığı bu çalışmada, iç kontrol sisteminin etkinliğine ve yönetim kurulu çalışma esaslarına uygun bilgi ve belge toplanmasına ilişkin araştırma soruları yıllık bir raporda çerçevelenmiştir. Çok sayıda çalışma, yönetim kurulunun büyüklüğü ve futbol kulüplerinin performansının yanı sıra kurumsal yönetim kurulunun optimal büyüklüğü sorusunu tartışmış ve analiz etmiştir.

Türkiye'deki 4 futbol kulübünün finansal olmayan kurumsal performansını içeren ikincil veriler yıllık faaliyet raporlarından elde edilmiştir. Bu veriler, MAXQDA2020 programı kapsamında dört büyük futbol kulübünün resmi web siteleri ve yıllık raporları taranarak elde edilmiştir. Son 4 yıla (2017, 2018, 2019, 2020) ait faaliyet raporlarına ilişkin bilgiler, kurumsal yönetim uyum raporu dosyalarının tarihçesini içeren ekiplerin resmi internet sitesinden sağlanmıştır. MAXQDA, her bir futbol kulübü tarafından yayınlanan belgeleri otomatik olarak kodlayan odak grup transkriptlerini içe aktarma yeteneği sağlarken, bu özellik yalnızca araştırmacının bireysel düzeyde odak grup analizi yaptığında etkilidir. MAXQDA projesinde belge sisteminde $4 \times 4 = 16$ adet belge bulunmaktadır. Belge notları, belirli bir transkript için yıllık raporun ilgili gözleminden elde edilen bilgileri tanımlamak için kullanılmaktadır. Raporlar, çalışmanın sonuçlarını doğrulayan ve önemli hiçbir konunun gözden kaçırılmamasını sağlayan MAXQDA programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Her raporda tutarlı temalar belirlemek için başlatılan kodlama süreci, MAXQDA2020 programının birkaç farklı veri kümesinin analizine izin verdiği nitel ve karma bir araştırma yöntemini tanımlar. MAXQDA2020'nin işlevselliği, araştırmacıların yeni konuları vurgulamak için verileri düzenlemesine, kodlamasına ve analiz etmesine olanak tanır. Her rapor analiz edildikten sonra, hangi konuların üzerinde anlamaya varıldığını belirlemek için bir araya getirilmiştir ve ardından her bir raporda gözden geçirilmiştir.

Bulgularda, ilk olarak Futbol Kulüplerinin Raporları, Web Adresi ve Kuruluş Yılı verilmiştir. Daha sonra futbol kulüplerinin raporlarında araştırma sorularına ilişkin kodların kodlaması ile ilgili anahtar kodların kod bulutu görseli verilmiştir. Ardından kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporlarındaki kod sayılarına ilişkin toplam özet tablo yer almıştır. Burada en çok (446) kodun Trabzonspor'un 2017 yılındaki kurumsal

yönetim ilkelerine uyum beyanında olduğu görülmektedir. Belgelerde rastlanılan kodların sıklıkları Tablo 10'da verilmiştir. Buradaki kod frekansları bize içe aktarılan toplam belgelerde kod olarak incelediğimiz kelime sayısını göstermektedir. İncelenen 16 raporda yönetim kurulu kelimesi raporlarda 1923 kez yazılmıştır. Bu bize yönetim kurulu ile ilgili açıklamaların çokluğunu gösteriyor. Raporların analizi sonucunda kod değişkenlerinin toplam kaç belgede rastlandığına ilişkin açıklama Tablo 11'de gösterilmiştir. Genel olarak bakıldığında 16 belgede rastlanılan kodlar: Yönetim Kurulu, Yönetim Kurulu\Yönetim Kurulu Üyesi, Yönetim Kurulu Üyelerine ve Görevlerine İlişkin Bilgiler\Kurumsal Yönetim Komitesi, Yönetim Kurulu Üyelerine ve Görevlerine İlişkin Bilgiler\Denetimden Sorumlu Komite, Yönetim Kurulu Üyelerine ve Görevlerine İlişkin Bilgiler\Riskin Erken Saptanması Komitesi, Yönetim Kurulu Üyelerine ve Görevlerine İlişkin Bilgiler, Faaliyet Konusu ve İletişim Bilgileridir.

En çok kelime sıklığını olan yönetim kurulunun belgeler ve kodlar arasındaki etkileşimi ve iletişimi şekil 4'te gösterilmiştir.

Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO görevleri ayrı ayrı belirlenmiş ve tanımlanmıştır. Yönetim Kurulu, Yatırımcı İlişkileri Bölümü ve Kurumsal Yönetim Komitesi'nin etkin işleyişini sağlar. Şirket ile pay sahipleri arasındaki uyuşmazlıkların çözümünde ve pay sahipleri ile iletişimde Yatırımcı İlişkileri Birimi ve Kurumsal Yönetim Komitesi ile yakın işbirliği içinde çalışmaktadır.

İncelenen raporlarda yönetim kurulu üyelerinin görev ve yetkileri dönemsel faaliyet raporunda açıklanmıştır. Tablo 12'de Yönetim Kurulu, Yönetim Kurulu Başkanı, Yönetim Kurulu Başkan Vekili, Yönetim Kurulu Üyesi, Yönetim Kurulu Üyeleri ve görevleri ile ilgili bilgiler, Kurumsal Yönetim Komitesi kod matrisi, Denetim Komitesi, Riskin Erken Saptanması Komitesi, yönetim kurulu üyelerinin görev yapma sıklığını bize bildirir, sonucunu gösterir. Ayrıca kurumsal yönetime ilişkin açıklamalar, etkileşimli sözcük ağacı kullanılarak, kelimeler ve sözcük kombinasyonları kendi bağlamlarında görsel olarak araştırılmıştır ve analiz edilmiştir. Bir sözcük veya sözcük birleşimi ne kadar sık olursa, ağaçta o kadar belirgin görünmektedir. Dört büyük futbol kulübünün faaliyet raporlarında yer alan kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporunun benzerlik matrisi de gösterilmiştir. Tablo 13'te %90-%97-%100 benzerlik

gösteren raporlara rastlanmıştır. Bunun sebebi Faaliyet Raporları Sermaye Piyasası Kurulu'nun II-14.1 sayılı Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği kapsamında hazırlanmasından kaynaklanmıştır.

Sonuç olarak futbol kulüpleri, bilgilerin toplanması ve doğrulanması konusunda yeterli bilgi sağlamıştır. Kulüplerin genel olarak azınlık haklarına ilişkin bilgileri açıkça ifşa ettikleri gözlemlenmiştir. Bilgi edinme ve araştırma konusunda kulüplerin özel bir denetimine gerek olmadığını, bu konuda kamuoyuna karşı şeffaf olduklarını gösterdiler. Beşiktaş ve Galatasaray kulüplerinin genel kurulları basına açık değilken, Fenerbahçe ve Trabzonspor kulüplerinin genel kurulları basına açık olup şeffaflık konusunda gerekli hassasiyeti göstermişlerdir. Ayrıca Beşiktaş kulübünde diğer kulüplere kıyasla oy kullanma hakkı olmayanlar genel kurula katılamamıştır. Bu durum şeffaflıkta boşluklar oluşturmuştur. Ancak genel kurul çerçevesindeki diğer konular dürüst ve şeffaftır.

KAYNAKÇA

- Abdioğlu, H(2007). “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Kapsamında İç Denetimin Rolü ve İMKB – 100 Örneği”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aktan, C.C(2006). “Kurumsal şirket Yönetimi”, Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları, 1.Baskı, Ankara.
- Aktan, C. C. “Kurumsal şirket Yönetimi” ,Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Mercek Dergisi, Cilt:10, Sayı:40.
- Akpınar, E. (2008). “Türk Futbol Tarihi”, TFF Yayınları, İstanbul.
- Akgül, B.(2009). “ Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyarınca Banka Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
- Akşar, T. ve Kutlu, M.(2006). “Futbol Ekonomisi”, 1.Basım, Literatür Yayınları, İstanbul.
- Akşar, T.(2005). “Endüstriyel Futbol”, Literatür Yayınları, Mart Matbaası, 1.Baskı, İstanbul.
- Akşar, T. ve Kutlu, M.(2006). “ Futbol Ekonomisi”, Literatür Yayınları, 1.Baskı, İstanbul.
- Aladanlı, B. ve Ü. Çördük (2009). Futbol Tarihi ve Sporda İlkler, Yeşil Elma Yayıncılık, 1. Baskı.
- Alp, A. ve Kılıç, S.(2014), “Kurumsal Yönetim Nasıl Yönetilmeli?”, Doğan Egmont Yayıncılık, İstanbul.
- Atasoy, B. ve Kuter, F. Ö. (2005). Küreselleşme ve spor. Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 18 (1), 11-22.
- Atabey, N. A, Yılmaz, B. ve Ay, M.(2005). “Avrupa Birliği’ne Katılım Sürecinde Muhasebenin Sosyal Sorumluluk Kavramı Açısından Kurumsal Yönetim”,

IV. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, Ankara.

Aysan, (2007). “Kurumsal Yönetim ile İlgili Belli Başlı Yasal Düzenlemeler”.

Babuşçu, Ş. ve Hazar, A.(2007). “Sermaye Piyasası Kurumsal Yönetim Derecelendirme Uzmanlığı Sınavına Hazırlık Kurumsal Yönetim”, Öncü Basımevi, Ankara.

Başkan, T.D.(2006). “Kurumsal Yönetimde Güven ve Sigorta Şirketlerinde Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi (Yayınlanmamış), Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.

Beşiktaş Futbol Kulübü Resmi İnternet Sitesi, 2017-2018; 2018-2019; 2019-2020 Yıllarına ait Kurumsal Yönetim Uyum Raporları (www.bjk.com.tr).

BDDK.(2006). Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik.

Büyükbaykal, G.N. (2004). “Geçmişten Günümüze Türkiye’deki Yazılı Spor Yasasında Futbolun Yeri ve Önemi”, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, İstanbul.

Bozköylü, E.(2007). “Dünya’da ve Türkiye’de Futbolun Değişim Süreci 2002- 2005 Verileriyle Türkiye’de Oyuncu Performansı Üzerine Ekonometrik Bir İnceleme”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Cansızlar, D.(2006). “Kurumsal Yönetim ve Önemi”, Kurumsal Şirket Yönetimi, Onuray Matbaacılık, Ankara.

Coşkun, M, Erdem. M. S. ve Yörük, N.(2005). “Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim ve Finansal Performans İlişkisi: Halka Açık Bir Aile Şirketi Üzerinde Uygulama Çalışması”, IV. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi.

Coşkun, M.(2002). “Finansal Piyasalar (Kurumlar, Araçlar, Analiz)”, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir.

- Derin, S.(2006). “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Bileşeni Olarak Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık”, Türk Sermaye Piyasaları”, Yüksek Lisans Tezi (Yayınlanmamış), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Demirbaş, M. ve Süleyman, U.(20069). “Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi”, Güncel Yayıncılık Ltd. Şti. İstanbul.
- Doğan, M.(2007). “Kurumsal Yönetim”, Siyasal Yayınevi, Ankara.
- Erdoğan, İ. (2008). “Futbol ve Futbolu İnceleme Üzerine”, İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi, Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi, Sayı 26.
- Erdoğan, M. (2005). Denetim, 2. basım, Maliye ve Hukuk Yayınları, Ankara.
- Erdönmez, P. A.(2003). “Türkiye’de 2001 Yılındaki Mali Kriz Sonrasında Kurumsal Sektörde Yeniden Yapılandırma”, Bankacılar Dergisi, Sayı 47.
- Fenerbahçe Futbol Kulübü Resmi İnternet Sitesi, 2017-2018; 2018-2019; 2019-2020 Yıllarına ait Kurumsal Yönetim Uyum Raporları (www.fb.com.tr).
- Galeano, E.(2008). “Gölgede ve Güneşte Futbol”, Çev. Eğturul Önalp, M. Necati Kutlu, Can Yayınları,4.Basım, İstanbul.
- Griffin, S.(2006). “ Company Law Fundamental Principles, Fourth Edition”, Longman, İngiltere.
- Gürbüz, A.O. ve Ergincan Y.(2004). “Kurumsal Yönetim: Türkiye’deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler”, 1.Basım, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Galatasaray Futbol Kulübü Resmi İnternet Sitesi, 2017-2018; 2018-2019; 2019-2020 yıllarına ait Kurumsal Yönetim Uyum Raporları(www.gs.com.tr).
- OECD. (2004). “Corporate Governance A Survey of OECD Countries”, OECD yayınları, Paris.
- İşcan, Ö.F. ve Kaygın, E.(2009). “Kurumsal Yönetişim Sürecinin Gelişimi Üzerine Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.

- Jepperson, L. R.(1991).” Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism”, Chicago University of Chicago Press, Cilt 6.
- Lucian, C.(2004). “The Emerging, European Corporate Governance Model: Anglo Saxon, Continental, Or Still The Century of Diversity?”, Journal of European Public Policy.
- Kamuyu Aydınlatma Platformu Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor Kurumsal Yönetim Uyum Raporları(www.kap.com.tr).
- Kıyılar, M. ve Belen, M.(2006). “Concepts and Principles of Corporate Governance: Evaluation of Structure of Holdings as a Type of Corporate Governance Formats in Turkey”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Kuzey, P.(2003). “Şeffaflık ve İyi Yönetişim”, İyi Yönetişimin Temel Unsurları, Ayrıntı Basımevi, Ankara.
- Menteş, A.(2009). “Kurumsal Yönetişim ve Türkiye Analizi”, 1.Baskı, Derin Yayınevi, İstanbul.
- Metiner, B. (2006). “Kurumsal Yönetim ilkeleri Doğrultusunda Halka Açık Şirketlerde Yönetim İdeal Kurulunun Yapılanması”, Marmara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Naipoğlu, S.(2002). “Corporate Governance”, Universty of Westminster School of Law.
- Öztürk, M. ve Demirgüneş, K. (2008). “Kurumsal Yönetim Bakış Açısıyla Entelektüel Sermaye”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:19.
- Özilhan, T.(2002). “Özel Sektörün İhtiyacı: Kurumsal Yönetim”, Görüş Dergisi, Sayı: 50.
- Paslı, A.(2004). “Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetim (Corporate Governance)”, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul.

- Pulaşlı, H.(2003). “Corporate Governance Anonim Şirket Yönetiminde Yeni Model”, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, Ankara.
- SAK, G.(2000). “Corporate Governance”, Görüş Dergisi.
- Samsun, N.(2003). “Hesap Verilebilirlik ve İyi Yönetişim”, İyi Yönetişimin Temel Unsurları, Ayrıntı Basımevi, Ankara.
- Saygılı, G.(2009).” İşletmelerde Kurumsal Yönetim Bağlamında Kurumsal Etik Yöntemi”, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi.
- Serinkaya, İ.(2008). “Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Firma Değeri Üzerindeki Etkisi Ekonometrik Bir Analiz”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Somalı, V. (1989). “Teknik Ve Taktik Yönleriyle Futbol Tarihi”, İnkılap Kitapevi, İstanbul.
- SPK. (2005). “Kurumsal Yönetim İlkeleri”.
- Stemmler, T. (1998). “Futbolun Kısa Tarihi”, Çev: Necati Aça, Dost Kitapevi Yayınları, Ankara.
- Şehirli, K.(1999). “Kurumsal Yönetim Araştırma Raporu”, SPK Denetleme İdaresi, Ankara.
- Şehirli, K.(2009). “Kurumsal Yönetim”, Sermaye Piyasası Kurulu Denetleme Dairesi Araştırma Raporu.
- Şenturan, Ş.(2006). “Basel II Standartları ve Kurumsal Yönetişim”, Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi.
- Talimciler, A. (2005). “Türkiye’de Futbol Ve İdeoloji İlişkisi: Medya’daki Futbol Söylemi Üzerine Bir İnceleme”, Doktora Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Taniş, M. (2015). “Futbol Kulüplerinde İç Denetim Organizasyonu”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tarcan, S.(1932). “Oyun, Jimnastik ve Spor”, Devlet Matbaası, İstanbul.
- TFF. (1992). “Türk Futbol Tarihi (1991-1996)”, Cilt 2, Türkiye Futbol Federasyonu Yayınları, Gül Basım Yayın AŞ, Ankara.
- TFF .(2006). “Dünden Bugüne T.F.F.”, Türkiye Futbol Federasyonu Yayınları.
- Trabzonspor Futbol Kulübü Resmi İnternet Sitesi, 2017-2018; 2018-2019; 2019-2020 yıllarına ait Kurumsal Yönetim Uyum Raporları(www.ts.com.tr).
- Topçu, N.(2006). “Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Borsaya Kote (İMKB 100) Şirketler Üzerinde Bir Uygulama”, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi İstatistik Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Tufan, H. (2018). “ Kurumsal Yönetim İlkelerinin Finansal Performansa Etkisi: Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi’nde Yer Alan Firmalar Üzerine Bir Uygulama”, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Mersin.
- Tuna, A.K.(2013). “Bankalarda Kurumsal Yönetim”.
- Tuzcu, A.(2004). “Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı – İMKB 100 Örneği”, Turhan Kitabevi, Ankara.
- TTK. 2011. “Türk Ticaret Kanunu”, İSMMMO Mevzuat Serisi 9, Yayın No: 142, Tor Ofset Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi, İstanbul.
- TÜRMOB (2000). Avrupa Birliğine Giriş Sürecinde Türk Futbolunun Geleceği, Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odası Birliği Yayınları, No: 132, Ankara.

- TÜSİAD.(2002).“Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi”, TUSIAD Şirket İşleri Komisyonu Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu, TÜSİAD Yayınları, İstanbul.
- TÜSİAD.(2005).“Sermaye Piyasaları İçin Örnek Şirket Yapısı”, TUSIAD Yayınları T/2005-06/403, İstanbul.
- TÜSİAD. (2000). “Kurumsal Yönetim İlkeleri”, Yayın No: TÜSİAD-T/2000–06-285.
- Ulukan, C.(2005). “Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt 5 Sayı 2.
- Uyar, S. (2007). “Kurumsal Şeffaflığın Sağlanmasında Kurumsal Yönetim Anlayışının Önemi”, Mali Çözüm Dergisi.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2004). “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Weimer, J. ve Pape, J. (1999). “ A Taxonomy of Systems of Corporate Governance, Corporate Governance”.
- Yenigün, T.(2008). “Kurumsal Yönetim ve İşletme İçi Denetim”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yetim, A. (2000). “Sporun Sosyal Görünümü”. Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 5(1), Ankara.
- Yıldız, D.(2002). “Çağlar Boyu Türkler ’de Spor”, Telebasım Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul.