

T.C
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı
Spor Yönetimi Bilim Dalı

TÜRKİYE'DEKİ PROFESYONEL FUTBOL KULÜPLERİNİN
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERFORMANSININ İNCELENMESİ

Yüksek Lisans Tezi

Hasan DARAMA

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Çiğdem ÖNER

İstanbul, 2021

TEZ TANITIM FORMU

| | |
|-------------------------|--|
| YAZAR ADI SOYADI | : Hasan DARAMA |
| TEZİN DİLİ | : Türkçe |
| TEZİN ADI | : Türkiye'deki Profesyonel Futbol Kulüplerinin Sürdürülebilirlik Performansının İncelenmesi |
| ENSTİTÜ | : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü |
| ANABİLİM DALI | : Antrenörlük Eğitimi |
| TEZİN TÜRÜ | : Yüksek Lisans |
| TEZİN TARİHİ | : 05.01.2021 |
| SAYFA SAYISI | : 134 |
| TEZ DANIŞMANI | : Dr. Öğr. Üyesi Çiğdem ÖNER |
| DİZİN TERİMLERİ | : Sürdürülebilirlik, Spor, Futbol, Endüstriyelleşme, Yönetişim |
| TÜRKÇE ÖZET | : Bu araştırmanın amacı Türkiye'deki profesyonel futbol kulüplerinin sürdürülebilirlik performanslarının incelenmesidir. Çalışma boyunca, birinci bölümde öncelikle spor ve sporda sürdürülebilirlik kavramları ayrıntılı olarak incelenmiş olup akabinde aşamalı olarak kulüplerin çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlikleri ele alınmıştır. İkinci bölümde sürdürülebilirlik kriterlerinin neler olduğu ortaya konularak, sürdürülebilirlik performansının finansal, mali, örgütsel ve operasyonel açıdan gerekliliği vurgulanmıştır. Üçüncü bölümde sürdürülebilirlik uygulamalarını Türk futbol kulüplerinin bütünsel biçimde ele alıp buna göre değerlendirmelerini yapmalarına ilişkin gerekenlere değinilmiştir. Nihai bölümde, sporun yönetiminde bağımsız, tarafsız, güven içinde, organizasyona değer |

katan, katkı sağlayan, Şeffaf ve hesap verebilirlik ilkelerinin benimsenmesinin önemine değinilmiş olup kurumsal sürdürülebilirliğin içeriklendirilebilmesine katkıda bulunmak amaçlanarak görüş ve öneriler sunulmuştur. Çalışmada ölkemizdeki profesyonel futbol kulüplerinin kurumsal sürdürülebilirlik performansının ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlar çerçevesinde yönetim ilkeleri de dahil edilerek değeriendirilmesi amacıyla ulusal ve uluslararası alanyazın taramaları yapılmış olup niteliksel araştırma deseni kullanılmıştır. Nitel verilerin analizinde doküman inceleme ve içerik analizi yönteminden yararlanılmıştır. Elde edilen verilerin belirli temalar altında bir bütünlük oluşturulması hedeflendiğinden içerik analizine başvurulmuştur. İçerik analizi uygulandığında; futbol kulüplerinde kurumsal sürdürülebilirliğinin incelenmesinde "performans", "gelişme", "rekabet" ve "yönetim ve kurumsallaşma" boyutlarının ortaya çıktığı görölmüŐtür. Sonuç olarak alanında ilk olan bu çalışmanın çıktılarının içinde bulunduğumuz çağda dünyadaki futbol ekosistemine yaratıcı ve çarpan etkisi yüksek fikir, model, sistem ve uygulamalarla Türkiye'de ki profesyonel futbol kulüplerinin de katılabilmesine öncülük edeceği düşünölmektedir.

DAĞITIM LİSTESİ

- : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

İmzası

Hasan Darama

.../.../20...

T.C
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı
Spor Yönetimi Bilim Dalı

TÜRKİYE'DEKİ PROFESYONEL FUTBOL
KULÜPLERİNİN
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERFORMANSININ
İNCELENMESİ

Yüksek Lisans Tezi

Hasan DARAMA

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Çiğdem ÖNER

İstanbul, 2021

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Hasan Darama

.../.../20...



İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Hasan Darama'nın Türkiye'deki Profesyonel Futbol Kulüplerinin Sürdürülebilirlik Performansının İncelenmesi adlı tez çalışması, jürimiz tarafından ANTRENÖRLÜK anabilim dalı, SPOR YÖNETİMİ bilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

Başkan _____

Dr. Öğr. Üyesi Çiğdem ÖNER

İmza

Üye _____

Doç. Dr. Muazzez Şaşmaz ATAÇOCUĞU

İmza

Üye _____

Doç. Dr. Kubilay ÇİMEN

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

... / ... / 2021

İmzası

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Enstitü Müdürü

ÖZET

Bu araştırmanın amacı Türkiye'deki profesyonel futbol kulüplerinin sürdürülebilirlik performanslarının incelenmesidir.

Çalışma boyunca, birinci bölümde öncelikle spor ve sporda sürdürülebilirlik kavramları ayrıntılı olarak incelenmiş olup akabinde aşamalı olarak kulüplerin çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlikleri ele alınmıştır.

İkinci bölümde sürdürülebilirlik kriterlerinin neler olduğu ortaya konularak, sürdürülebilirlik performansının finansal, mali, örgütsel ve operasyonel açıdan gerekliliği vurgulanmıştır.

Üçüncü bölümde sürdürülebilirlik uygulamalarını Türk futbol kulüplerinin bütünsel biçimde ele alıp buna göre değerlendirmelerini yapmalarına ilişkin gerekenlere değinilmiştir.

Nihai bölümde, sporun yönetiminde bağımsız, tarafsız, güven içinde, organizasyona değer katan, katkı sağlayan, şeffaf ve hesap verebilirlik ilkelerinin benimsenmesinin önemine değinilmiş olup kurumsal sürdürülebilirliğin içeriklendirilebilmesine katkıda bulunmak amaçlanarak görüş ve öneriler sunulmuştur.

Çalışmada ülkemizdeki profesyonel futbol kulüplerinin kurumsal sürdürülebilirlik performansının ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlar çerçevesinde yönetim ilkeleri de dahil edilerek değerlendirilmesi amacıyla ulusal ve uluslararası alanyazın taramaları yapılmış olup niteliksel araştırma deseni kullanılmıştır. Nitel verilerin analizinde doküman inceleme ve içerik analizi yönteminden yararlanılmıştır. Elde edilen verilerin belirli temalar altında bir bütünlük oluşturulması hedeflendiğinden içerik analizine başvurulmuştur. İçerik analizi uygulandığında; futbol kulüplerinde kurumsal sürdürülebilirliğinin incelenmesinde "performans", "gelişme", "rekabet" ve "yönetişim ve kurumsallaşma" boyutlarının ortaya çıktığı görülmüştür.

Sonuç olarak alanında ilk olan bu çalışmanın çıktılarının içinde bulunduğumuz çağda dünyadaki futbol ekosistemine yaratıcı ve çarpan etkisi yüksek fikir, model, sistem ve uygulamalarla Türkiye'de ki profesyonel futbol kulüplerinin de katılabilmesine öncülük edeceği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Sürdürülebilirlik, Spor, Futbol, Endüstrileşme, Yönetişim

SUMMARY

The purpose of this research is to examine the sustainability performance of professional football clubs in Turkey.

During the study, in the first part, the concepts of sports and sports sustainability were examined in detail, and then the environmental, social and economic sustainability of the clubs were discussed gradually.

In the second part, the sustainability criteria are revealed and the financial, financial, organizational and operational necessity of sustainability performance is emphasized.

In the third part, the requirements for Turkish football clubs to consider sustainability practices in a holistic manner and to make their evaluations accordingly are mentioned.

In the final section, the importance of adopting the principles of independent, impartial, trustworthy, value-adding, contributing, transparent and accountability in the governance of sports was emphasized, and opinions and suggestions were presented with the aim of contributing to the content of corporate sustainability.

In the study, national and international literature reviews were conducted in order to evaluate the corporate sustainability performance of professional football clubs in our country within the framework of economic, social and environmental dimensions, including governance principles, and a qualitative research design was used. Document analysis and content analysis methods were used in the analysis of qualitative data. Since it was aimed to create an integrity under certain themes of the obtained data, content analysis was used. When content analysis is applied; It was observed that the themes of "performance", "development", "competition" and "governance and institutionalization" emerged in the analysis of corporate sustainability in football clubs.

As a result, in our age of the outcomes of this work first in the field of world football ecosystem of creative and high multiplier effect ideas, models, systems and applications with professional football clubs in Turkey are expected to lead to be well attended.

Key words: Sustainability, Sport, Football, Industrialization, Governance

İÇİNDEKİLER

| | |
|------------------|-----|
| ÖZET..... | i |
| SUMMARY..... | ii |
| İÇİNDEKİLER..... | iii |
| KISALTMALAR..... | vii |
| TABLolar | ix |
| ŞEKİLLER | x |
| SEMBOLLER..... | xi |
| ÖNSÖZ..... | xii |
| GİRİŞ..... | 1 |

BİRİNCİ BÖLÜM

AMAÇ VE ÖNEM

| | |
|---------------------------------------|---|
| 1.1 Araştırmanın Problem Durumu | 3 |
| 1.2 Araştırmanın Amacı | 3 |
| 1.3 Araştırmanın Önemi | 3 |
| 1.4 Araştırmanın Sayıltıları | 4 |
| 1.5 Araştırmanın Sınırlılıkları | 4 |
| 1.6 Araştırmanın Tanımları | 4 |

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

| | |
|---|----|
| 2.1 Sürdürülebilirliğin Kavramsal İçerikleri ve Bileşenleri | 6 |
| 2.1.1 Sürdürülebilirlik kavramı ve anlamı | 6 |
| 2.1.1.1 Tarihsel süreçte sürdürülebilirlik..... | 8 |
| 2.1.2 Sürdürülebilir gelişme bileşenleri..... | 13 |
| 2.1.2.1 Sürdürülebilir gelişme bileşenleri ve spor | 19 |
| 2.1.2.1.1 Çevresel sürdürülebilirlik ve spor | 19 |
| 2.1.2.1.2 Sosyal sürdürülebilirlik ve spor | 21 |
| 2.1.2.1.2.1 Engelli bireyler | 23 |
| 2.1.2.1.2.2 Kadınlar | 24 |

| | |
|---|----|
| 2.1.2.1.2.3 Irksal ve etnik ayrım | 25 |
| 2.1.2.1.2.4 Sosyal sınıf | 25 |
| 2.1.2.1.3 Ekonomik sürdürülebilirlik ve spor | 26 |
| 2.1.2.1.4 Örgütsel sürdürülebilirlik ve spor | 28 |
| 2.1.2.1.5 Bireysel sürdürülebilirlik ve spor | 28 |
| 2.1.2.1.6 Katılımda sürdürülebilirlik ve spor | 29 |
| 2.1.2.1.7 Kurumsal sürdürülebilirlik ve spor | 29 |
| 2.1.3 Sporda sürdürülebilirlik ve tanımlama sorunu | 31 |
| 2.2 Sürdürülebilirlik Performansının İncelenmesi | 32 |
| 2.2.1 Kurumsal sürdürülebilirliğin önemi | 32 |
| 2.2.2 Kurumsal sürdürülebilirliğe yönlendiren nedenler | 35 |
| 2.2.3 Kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları | 39 |
| 2.2.3.1 Kurumsal sürdürülebilirlikle ilişkili standartlar | 39 |
| 2.2.3.1.1 OECD standartları | 40 |
| 2.2.3.1.2 ISO14001 çevre yönetim standartları | 42 |
| 2.2.3.1.3 AA1000 standartları | 44 |
| 2.2.3.1.4 ISO26000 sosyal sorumluluk rehberi standartı | 44 |
| 2.2.3.1.5 SA800 sosyal sorumluluk standartı | 45 |
| 2.2.3.1.6 BM küresel ilkeler sözleşmesi | 45 |
| 2.2.3.2 Raporlama çalışmaları | 47 |
| 2.2.3.2.1 Küresel raporlama girişimi (GRI) | 50 |
| 2.2.3.2.2 Entegre raporlama | 52 |
| 2.2.4 Kurumsal sürdürülebilirlik performansı, ölçümü ve ölçüm aracı olarak sürdürülebilirlik endeksleri | 52 |
| 2.2.4.1 Kurumsal sürdürülebilirlik performansı | 52 |
| 2.2.4.2 Performans ölçümü | 54 |
| 2.2.4.3 Performans ölçüm aracı olarak sürdürülebilirlik endeksleri | 57 |

| | |
|--|----|
| 2.2.4.3.1 FTSE4Good sürdürülebilirlik endeksi..... | 58 |
| 2.2.4.3.2 Dow Jones sürdürülebilirlik endeksi | 58 |
| 2.2.4.3.3 İMKB sürdürülebilirlik endeksi | 59 |
| 2.3 Sürdürülebilirliğin Endüstriyel Bir Çalışma Alanı Olarak Futbol Üzerinden İncelenmesi..... | 61 |
| 2.3.1 Futbol ve endüstri kavramları | 61 |
| 2.3.2 Futbolun endüstriyellemesi | 62 |
| 2.3.3 Endüstriyelleyen futbolda sürdürülebilirlik çalışmaları..... | 72 |
| 2.3.3.1 UEFA kulüp lisans sistemi | 72 |
| 2.3.3.1.1 UEFA kulüp lisans sisteminin amaçları | 72 |
| 2.3.3.1.2 UEFA kulüp lisans sisteminin kriterleri | 73 |
| 2.3.3.1.2.1 Sportif kriterler | 73 |
| 2.3.3.1.2.2 Altyapı kriterleri | 73 |
| 2.3.3.1.2.3 Personel kriterleri ve idari kriterler | 74 |
| 2.3.3.1.2.4 Hukuki kriterler | 74 |
| 2.3.3.1.2.5 Mali kriterler..... | 75 |
| 2.3.3.2 UEFA finansal fair play (ffp) kriterleri | 76 |
| 2.4 Sürdürülebilirliği Teşvik Eden Güncel Bir Arayış: Sporda Yönetişim..... | 78 |
| 2.4.1 Yönetim ve yönetim kavramları | 78 |
| 2.4.2 Yönetişim türleri | 80 |
| 2.4.2.1 Küresel yönetim | 81 |
| 2.4.2.2 Kamu yönetimi | 81 |
| 2.4.2.3 İyi yönetim | 83 |
| 2.4.3 İyi yönetim ve spor yönetimi | 84 |
| 2.4.4 Sporda iyi yönetimin temel ilkeleri..... | 85 |
| 2.4.4.1 Şeffaflık | 86 |
| 2.4.4.2 Hesap verebilirlik | 87 |
| 2.4.4.3 Katılım | 88 |

| | |
|--|----|
| 2.4.4.4 Temsilde adalet..... | 89 |
| 2.4.4.5 Hukukun üstünlüğü | 89 |
| 2.4.5 Güncel arayışlar bağlamında türk sporunda iyi yönetime geçiş | 90 |
| 2.4.5.1 Ulusal gençlik ve spor politikası..... | 90 |
| 2.4.5.2 Onuncu kalkınma planı özel ihtisas komisyonu raporu | 90 |
| 2.4.5.3 On Birinci kalkınma planı | 94 |

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

| | |
|--------------------------------|-----|
| 3.1 Araştırmanın Yöntemi..... | 99 |
| 3.2 Verilerin Toplanması..... | 100 |
| 3.3 Veri Toplama Araçları..... | 100 |
| 3.4 Verilerin Analizi | 100 |

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

| | |
|--|------------|
| 4.1 Sürdürülebilir Performans | 103 |
| 4.1.1 Sürdürülebilirlik performansının gereklilikleri..... | 103 |
| 4.2 Sürdürülebilir Gelişme | 105 |
| 4.2.1 Futbol kulüplerine sürdürülebilirlik anlayışının yansımaları..... | 105 |
| 4.3 Sürdürülebilir Rekabet..... | 107 |
| 4.3.1 Futbol kulüplerinin gelişmesinde sürdürülebilirliğin çarpan etkisi | 108 |
| 4.4 Sürdürülebilir Yönetişim | 109 |
| 4.4.1 Futbol kulüplerinin sürdürülebilirliğinde yönetişimin yeri | 110 |
| TARTIŞA, SONUÇ VE ÖNERİLER | 112 |
| KAYNAKÇA | 118 |
| ÖZGEÇMİŞ..... | 134 |

KISALTMALAR

| | |
|---------|---|
| AB | : Avrupa Birliği |
| ABD | : Amerika Birleşik Devletleri |
| ARGE | : Araştırma ve Geliştirme |
| ATAD | : Avrupa Toplulukları Adalet Divanı |
| BİST | : Borsa İstanbul |
| BM | : Birleşmiş Milletler |
| CAS | : Court of Arbitration for Sport |
| CRPD | : Convention on the Rights of People with Disabilities |
| ÇYS | : Çevre Yönetim Sistemi |
| DJSI | : Dow Jones Sustainability Indices |
| EIRIS | : Ethical Investment Research Services Limited |
| FA | : The Football Association |
| FIFA | : Fédération Internationale de Football Association |
| FFP | : Financial Fair Play |
| GRI | : Global Reporting Initiative |
| HİS | : Herkes İçin Spor Federasyonu |
| IAPESGW | : International Association of Physical Education and Sport for Girls and Women |
| IMF | : International Monetary Fund |
| IOC | : International Olympic Committee |
| ISCA | : International Sport and Culture Association |
| ISEA | : Institute of Social Ethical Accountability |
| ISO | : International Organization for Standardization |
| IUCN | : International Union for the Conservation of Nature |
| İMKB | : İstanbul Menkul Kıymetler Borsası |
| KSS | : Kurumsal Sosyal Sorumluluk |
| KSY | : Kurumsal Sürdürülebilirlik Yönetimi |
| OECD | : Organisation for Economic Co-operation and Development |
| OVP | : Orta Vadeli Programlar |

| | |
|--------|--|
| ÖİK | : Özel İhtisas Komisyonu |
| PUKÖ | : Planla-Uygula- Kontrol Et- Önlem Al |
| ROA | : Return on Assets |
| ROI | : Return on Investment |
| S&P | : Standard & Poor's |
| SEAAR | : Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting |
| SKD | : İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği |
| STK | : Sivil Toplum Kuruluşu |
| TFF | : Türkiye Futbol Federasyonu |
| UDHR | : Universal Declaration of Human Rights |
| UEFA | : Union of European Football Association |
| UFRS | : Uluslararası Finansal Raporlama Sistemi |
| UNDP | : United Nations Development Programme |
| UNESCO | : United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization |
| UNEP | : United Nations Environment Programme |
| WCED | : World Commission on Environment and Development |
| WWF | : World Wildlife Fund |
| WCS | : World Conservation Society |
| YTZY | : Yeşil Tedarik Zinciri Yönetimi |

TABLÖLAR

| | |
|--|----|
| Tablo 1. Değişik Bakış Açıklarına Göre Sürdürülebilirlik Tanımları | 7 |
| Tablo 2. Dört Düşünce Akımı ve Sürdürülebilirlik | 8 |
| Tablo 3. Sürdürülebilir Gelişme Boyutları | 17 |
| Tablo 4. Yaz Olimpiyatlarının Ekonomik Etki Özeti | 27 |
| Tablo 5. Spor Alanında Sürdürülebilirlikle İlgili Yapılmış Çalışmalar | 31 |
| Tablo 6. Spor Hedefleri | 98 |



ŞEKİLLER

| | |
|---|-----|
| Şekil 1. Birbirinden Bağımsız Eş Zamanlı Süreçler | 15 |
| Şekil 2. Çevre Kapsamlı Sürdürülebilir Kalkınma Modeli | 15 |
| Şekil 3. Üç Sütun Modeli | 16 |
| Şekil 4. Modern Sürdürülebilir Gelişme Modeli. | 17 |
| Şekil 5. Sporda Örgütsel Sürdürülebilirliğin Alt Boyutları | 28 |
| Şekil 6. Sporda Bireysel Sürdürülebilirliğin Alt Boyutları | 29 |
| Şekil 7. Sürdürülebilir Gelişme Anlayışının Spor Alanına Yansıması | 30 |
| Şekil 8. Türk Sporunun Gelişme Eksenleri | 92 |
| Şekil 9. Çalışmanın Amacına Yönelik Bulgulanan Temalar ve Alt Temalar | 102 |
| Şekil 10. Sürdürülebilir Performansa İlişkin Alt Temalar | 103 |
| Şekil 11. Sürdürülebilir Gelişmeye İlişkin Alt Temalar | 105 |
| Şekil 12. Sürdürülebilir Rekabete İlişkin Alt Temalar | 108 |
| Şekil 13. Sürdürülebilir Yönetişime İlişkin Alt Temalar | 110 |

SEMBOLLER

Dolar : \$

Euro : €

Gram : g

Metre : m

Santimetre : cm

Yüzde : %

ÖNSÖZ

Sürdürülebilirliğin futbol kulüplerinin içinde bulunduğu endüstriyel ekosistemde avantaj sağlamasıyla birlikte gidişatı da göz önünde bulundurularak futbolun ilk ortaya çıktığı andaki öz değerlerinden uzaklaşmayıp sosyal bir kurum olarak yönetim ilkeleri çerçevesinde ekonomik ve çevresel faktörleri de göz ardı etmeyen unsurlara her zamankinden daha fazla ihtiyaç olduğu düşünülerek ele alınmaya çalışılan bu araştırmanın amacı "Türkiye'deki Profesyonel Futbol Kulüplerinin Sürdürülebilirlik Performanslarının İncelenmesidir". Alanında ilk olan bu çalışmanın çıktılarının içinde bulunduğumuz çağda dünyadaki futbol ekosistemine yaratıcı ve çarpan etkisi yüksek fikir, model, sistem ve uygulamalarla Türkiye'deki profesyonel futbol kulüplerinin de katılabilmesine öncülük edeceği düşünülmektedir.

Yüksek Lisans öğrenimim süresince görüş ve bilgileriyle bana destek olan, tez konusunun ortaya çıkmasında ve kuramsal arka planın hazırlanmasında beni yönlendiren, bu tez çalışmamı başarıyla bitirmemde yardımlarını esirgemeyen ve istediğim zaman görüşme talebimi kabul eden saygıdeğer danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Çiğdem ÖNER'e,

Tez savunmamda yer almayı kabul ederek ilgi gösteren, nezaket tevecçüh eden ve tezime yaptıkları katkılarından dolayı Doç. Dr. Muazzez Şaşmaz ATAÇOCUĞU ve Doç. Dr. Kubilay ÇİMEN'e,

Yüksek Lisans öğrenimimin başlangıcından itibaren ve tez sürecinde yanımda olan, beni cesaretlendiren, rehberlik eden ve destekleyen, farklı açıdan düşünmeyi her defasında hatırlatan, bende yeni ufuklar açan, çalışmamı büyük bir özveri ve sabır ile yürütmemi sağlayan ve motivasyonumun düşmesine asla izin vermeyen kıymetli hocam Doç. Dr. Hasan SELÇUK'a,

Emeklerini ve sabırlarını benden hiç esirgemeyen ve eğitim hayatım boyunca olduğu gibi tez çalışmam boyunca da desteklerini esirgemeyen biricik annem Ayşe DARAMA ve babam Mustafa DARAMA'ya,

Yüksek Lisans öğrenimimle birlikte akademik hayata atılırken her daim yanımda olan, nice zorluk ve sıkıntılara dayanarak her defasında yüzümde tebessüm açtıran, elimi hiç bırakmayan ve hayatı birlikte öğrenmeye devam edeceğimiz ablam Mehtap ŞEN'e ve eniştem Ayhan ŞEN'e,

Sevgisi, saygısı ve anlayışı ile bana moral kaynağı olan Güler GÜNEYDİN'a ve çocukları Selen ve Sudegöl'e,

Katkıları ve yardımları ile desteklerini her zaman hissettiğim arkadaşlarıma, hocalarıma ve yanımda olan herkese,

Tez çalışmamın yapılması için gerekli izinleri veren/bu izin ve ilgili prosedürlerin yürütülmesini sağlayan enstitü yetkili ve çalışanlarına çok teşekkür ediyor, şükranlarımı sunuyorum.

İyi ki varsınız!

Hasan DARAMA

İstanbul, Ocak, 2021

GİRİŞ

Spor insanları bağlam, kimlik, değer olguları, sosyalleşme, kültürel bağ ile birbirine bağlar. Aynı zamanda hikayelerle de geçmişi ve tarihsel süreci yaşama gibi çeşitli imkanlar yaratmış ve yaratmaya da devam etmektedir. İnsanlık tarihinin var oluşundan beri sporun toplumları dönüştürme etkisi olduğu söylenebilir. Ayrıca içerik, yapı ve tasarımları itibariyle kültürel bağları ve hikayesi olan, tarihsel boyutuyla sosyal ilişkileri de göz önünde bulunduran spor kulüpleri de bu dönüşüme aracılık etmektedir.

Günümüzde futbol insanların gelir sağlamak, eğlenmek, keyif almak, mutlu olmak, sağlıklı olmak, yetenek ve yetkinliklerini geliştirmek ve farklı ihtiyaçlarını karşılamak gibi nedenlerden ötürü sıklıkla yaptıkları bir faaliyet halini almıştır. Ayrıca futbol içinde barındırdığı dinamiklerden ötürü (para kazanmak, rekabet gibi) endüstriyel bir iş kolu haline gelmiştir. Futbol kulüplerinin gün geçtikçe büyüyen ve profesyonelleşen futbol endüstrisi içinde artan rekabete bağlı olarak daha fazla kitleye ulaşmak, ömürlerini uzun tutabilmek ve yola çıkarken koydukları hedefleri gerçekleştirmek adına ekonomik olarak güçlü olmak için çeşitli kaynakları kullandıklarına şahit olunmaktadır. Bunu da Dünya'da ve Türkiye'de futbolun son dönemde yarattığı ekonominin büyüklüğünden görebilmek mümkündür.

Çevresel sorumluluk perspektifinde; futbol kulüplerinin dünyanın içinde bulunduğu durumu görmezden gelmeyip hem futbolcu hem de örgütsel bazda çevre duyarlılığı ve çevresel bütünlüğü de ön plana çıkaran çalışmalara imza atmaya başladıklarına tanıklık edildiğini söylemek mümkündür. Konuya ilişkin çeşitli oluşum ve platformlarla ekolojik çeşitliliğin azalması, çevre kirliliği, doğal kaynakların tahrip olması, doğadaki canlıların yok olma tehdidi, tarihsel ve kültürel mirasın korunmaması gibi unsurlara dikkat çekmek amacıyla bölgesel, ulusal ve uluslararası ortaklıkların artmaya başladığını da belirtmek mümkündür.

Futbol kulüpleri içinde bulunduğu endüstrinin bilinçli olarak yapılandırılmış sosyal bir kurumu olma özelliği de taşımaktadır. Bu bağlamda da futbol kulüplerinin hem ekonomik yararı gözeten hem de çevresel faktörleri göz önünde bulunduran sosyal bütünleşmeyi sağlayan ilişkisel ortaklıklar ve ağlar oluşturma gibi birbirleriyle efektif ilişkisi bulunan unsurları da benimsemeye başladıkları görülmektedir.

Bu araştırmanın amacı Türkiye'deki profesyonel futbol kulüplerinin sürdürülebilirlik performanslarının incelenmesidir. Alanında ilk olan bu çalışmanın çıktılarının içinde bulunduğumuz çağda dünyadaki futbol ekosistemine yaratıcı ve çarpan etkisi yüksek fikir, model, sistem ve uygulamalarla Türkiye'deki profesyonel futbol kulüplerinin de katılabilmesine öncülük edeceği düşünülmektedir.

Çalışma boyunca, birinci bölümde öncelikle spor ve sporda sürdürülebilirlik kavramları ayrıntılı olarak incelenmiş olup akabinde aşamalı olarak kulüplerin çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlikleri ele alınmıştır.

İkinci bölümde sürdürülebilirlik kriterlerinin neler olduğu ortaya konularak, sürdürülebilirlik performansının finansal, mali, örgütsel ve operasyonel açıdan gerekliliği vurgulanmıştır. Bunun yanısıra sürdürülebilirlik standartları, kurumsal sürdürülebilirliğe yönlendiren nedenlere değinilerek performansın ölçümü ve ölçüm aracı olarak sürdürülebilirlik endekslerinden bahsedilmiştir.

Üçüncü bölümde uluslararası alanda rekabet avantajı sağlması, uluslararası pazarlara giriş bariyerlerinin aşılmasında ve maliyet çözümlerinde kullanılabilmesinde önemli bir avantaj haline gelen sürdürülebilirlik uygulamalarının Türkiye'de ki profesyonel futbol kulüplerinin de bütünsel biçimde ele alıp buna göre değerlendirmelerini yapmaları gerekmekte olduğuna ilişkin paylaşımda bulunulmuştur.

Nihai bölümde, sporun yönetiminde bağımsız, tarafsız, güven içinde, organizasyona değer katan, katkı sağlayan, şeffaf ve hesap verebilirlik ilkelerinin benimsenmesinin önemine değinilmiş olup kurumsal sürdürülebilirliğin içeriklendirilebilmesine katkıda bulunmak amaçlanarak görüş ve öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖNEM VE AMAÇ

1.1 Araştırmanın Problem Durumu

Sürdürülebilirlik futbol kulüplerine uluslararası alanda üstünlük getirmesi, risk yönetiminde alternatif çözümler sunması ve maliyet çözümlerinde kullanılabilmesinde önemli bir avantaj haline gelmiştir. Bu konudan yola çıkarak Türkiye'de ki profesyonel futbol kulüplerinin de sürdürülebilirlik performanslarını bütünsel biçimde çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlara ilişkin göstergelerini yönetim parametresi ile birleştirerek incelemek bu araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır.

1.2 Araştırmanın Amacı

Çalışmada ülkemizdeki profesyonel futbol kulüplerinin kurumsal sürdürülebilirlik performansının ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlar çerçevesinde yönetim ilkeleri de dahil edilerek değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

1.3 Araştırmanın Önemi

Sosyal adalet, çevresel bütünlük ve iktisadi refahın eş zamanlı olacak biçimde gerçekleştirilmesine bağlı olduğu bildirilen sürdürülebilir kalkınma kavramının işletmeler açısından karşılığı kurumsal sürdürülebilirlik olmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik kapsamında, futbol kulüplerinin iktisadi hedefleri ile adalet, sosyal eşitlik ve çevresel koruma benzeri toplumsal hedefler de eşdeğer öneme sahiptir. Sürdürülebilirlik performansının yükseltilebilmesi için sürdürülebilirliğin sosyal, çevresel ve iktisadi etmenlerinin stratejik ve operasyonel süreç ve karar mekanizmalarının tümüne dahil edilmesi gerekmektedir. Başta gelişmiş ülkeler olmak kaydıyla, dünya çapında, sürdürülebilirlik uygulamalarının futbol kulüpleri yönetimine dahil edilmesi hususu, kabulü gereklilik arz eden bir gerçeklik halini almıştır. Bundan ötürü futbol kulüpleri de çevresel, sosyal ve ekonomik kaynakları nasıl kullandıklarını, ne kadar verimli kullandıklarını veya olumsuz tesirleri ortadan kaldırmak bağlamında nasıl ve ne şekilde önlem alındığının açıklanmasını bir zorunluluk olarak değerlendirmeye başlamışlardır.

Türkiye benzeri gelişmekte olan ekonomiler olarak addedilen ülkelerde de durum benzer biçimdedir. Buna göre, futbol kulüpleri kurumsal sürdürülebilirlik performansının değerlendirmesinde çok fazla kriteri dikkate almak zorunda olduklarından pek çok problem ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Çok sayıda kriterin bir arada ele alınıp objektif ve bütünsel bir biçimde değerlendirilebilmesi ise zordur. Bu problemin üstesinden gelinebilmesi için pek çok performans ölçüm aracı geliştirilmiş ve geliştirilmeye devam edilmektedir. Türkiye'de ise sürdürülebilirlik kavramı, kurumsal işletme politikalarının belirlenmesinde son yıllarda etkili olmaya başlamıştır. Türkiye profesyonel futbol kulüplerinin büyük çoğunluğu sürdürülebilirlik politikalarına ilişkin açıklamalara faaliyet raporlarında yer vermeye başlamışlardır. Ancak çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlara ilişkin kaynak kullanım miktarları veya verimliliklerini kamuya düzenli olarak sunan çok az sayıda futbol kulübü vardır. Bu kulüplerin sürdürülebilirlik performansları akademik yazında yer alan sürdürülebilir katma değer yaklaşımı gibi ölçüm araçları ile ifade edilebilirken, sürdürülebilirlik uygulamalarını dikkate aldığını beyan eden ancak kaynak kullanım miktarı veya verimliliklerini kamuya sunmayan çok fazla sayıda işletmenin sürdürülebilirlik performansları etkin biçimde değerlendirilememektedir.

Ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlara ilişkin göstergeleri raporlar aracılığı ile kamuya sunan işletmelerin performansları ölçülebilirken, bunu yapmayan ve büyük bir çoğunluğa sahip olan işletmelerin performansları ölçülememekte ve yönetim tarafından karar süreçlerinde değerlendirilememektedir.

1.4 Araştırmanın Sayıtları

Bu araştırmada; ele alınan verilerin tez konusunu doğrudan açıklayıcı, temel bilimsel veriler olduğu, ulaşılan kaynakların alanı temsil değerleri bulunan ve yansız bilgi içerdiği varsayılmıştır.

1.5 Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Bu araştırma; Türkiye'deki profesyonel futbol kulüpleriyle sınırlı tutulmuştur.
2. Bu araştırmada; pandeminin getirdiği zorlu şartlara da dayanılarak örneklem sınırlı tutulmuştur.

1.6 Araştırmanın Tanımları

Bu araştırmada yer verilen tanımlar aşağıdaki gibidir.

Sürdürülebilirlik: "Sürdürülebilirlik günümüz ihtiyaçlarını, gelecek kuşakların kendi ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneklerinden ödün vermeden karşılayan gelişmedir (WCED, 1987).

Futbol: Futbol, "saha sınırları içerisinde on birer kişiden oluşan iki takım arasında oynanan ve oyuncuların şişirilmiş bir topu, (kaleci haricinde) el ve kollarını kullanmadan rakip kalenin filelerine atmaya çalışmasına dayanan oyun" şeklinde tanımlanmaktadır (Acet, 2005, s. 15).

Futbolun Endüstriyelmesi: Oynanmaya başlandığı ilk dönemlerde ekonomik amaç gütmeyen futbol, Avrupa'da 1980 yıllarında Türkiye'de ise 1990 yıllarında gerek ekonomik gerekse kural bakımından çehre değişikliğine uğramıştır. Kulüplerin yeni statlar inşa etmesi ile başlayan süreçte, reklam ve sponsorluk gelirleri ile birlikte özel televizyonların rekabetleri sayesinde futbolda endüstriyelme müthiş bir ivme kazanmıştır (Boeri, 2012).

Yönetim: Yönetim kısaca, "insan topluluklarının iktisadi ve toplumsal örgütlenme tarzıdır". Yönetim, yön verme ve örgütlenme ile ortaya çıkan ve hayat bulan bir faaliyettir. Yönetim faaliyetinde insanların birbirleriyle olan toplumsal ilişkileri ve ekonomik etkileşimleri örgütlenmenin gerçekleşmesini sağlamaktadır (Güler, 2013, s. 26).

Yönetişim: Yönetişim kavramı kamu yönetiminde de yaygın olarak kullanılmasına rağmen, kavramın tanımına ilişkin ortak bir kullanım yoktur (Hughes, 2010, s. 87-104). Kavramın sıklıkla kullanılan ve sözlükte yer alan tanımına göre yönetişim, "yönetmek" ve "idare etmek" ile aynı anlamlıdır (Stoker, 1998).

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1 Sürdürülebilirliğin Kavramsal İçerikleri ve Bileşenleri

2.1.1 Sürdürülebilirlik Kavramı ve Anlamı

Birleşmiş Milletler sponsorluğundaki World Commission on Environment and Development (WCED) tarafından 1987’de yayınlanan “Ortak Geleceğimiz” raporunda (WCED, 1987) ilk kez resmen tanımlanan sürdürülebilirlik, belirli bir ekosistemin ya da sürekliliği olan herhangi bir sistemin kesintisiz, bozulmadan, aşırı kullanımla tüketmeden ve ana kaynaklara aşırı yüklenmeden devam edebilme yetkinliği olarak bilinmektedir (Karaman, 1993). Sürdürülebilirlik kavramı ve doğal çevrenin korunması, daha sonra Maastricht Anlaşması (Avrupa Birliği Antlaşması) ile kapsamlı olarak dört yönüyle şu şekilde tanımlanmıştır (Treaty on European Union 1992, Akt: Koçak, 2013).

- Çevre kalitesini geliştirmek ve korumak,
- İnsan sağlığını korumak,
- Doğal kaynakların dikkatli ve akılcı kullanımını sağlamak,
- Bölgesel ya da evrensel tüm çevresel problemleri uluslararası düzeyde ele almak ve değerlendirmek.

WCED (1987)’in Brundtland Raporu’nda (Ortak Geleceğimiz) sürdürülebilir kalkınma ise “bugünün gereksinimlerini, gelecek kuşakların gereksinimlerini karşılama yeteneğinden ödün vermeden karşılayan kalkınma” olarak tanımlanmıştır (Akt: Koçak, 2013).

Sürdürülebilir gelişme toplumları, eko sistemleri, doğal kaynakları da içine alan ve yoksulluk, cinsiyet eşitliği, insan hakları, herkes için eğitim, sağlık ve kültürlerarası diyalog benzeri konulara ilişkin sorunları bir arada ele alarak inceleyen ve yorumlayan bir kalkınma görüşüdür. Sürdürülebilirlik olgusu, ekonomik gelişmenin karşısında, çevresel içerik üzerinden ortaya atılmış olmasına karşın 2000’lerde çevresel boyutun yanı sıra ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik olgularla bütünleşik bir kavrama dönüşmüştür. Bu nedenle de farklı pek çok sürdürülebilirlik tanımı yapılmıştır. Tablo 1’de sürdürülebilirliğin değişik bakış açılarına göre yapılmış tanımlarına yer verilmiştir.

Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı gibi sürdürülebilirlik sadece çevre korumanın ön plana çıktığı bir gelişme anlayışını ifade etmemekte, gelişmeye ilişkin bütün ekonomik ve ticari politikaların; ekonomik, sosyal ve çevre ile ilgili açılardan uyumlaştırıldığı bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır (Nemli, 2003).

Tablo 1. Değişik bakış açılarına göre sürdürülebilirlik tanımları

| Tema | Tanım | Yazar ve Yıl |
|--|--|-----------------------|
| Gelecek kuşakların ihtiyaçlarının karşılanması | “Sürdürülebilirlik günümüzün gereksinimlerini, gelecek nesillerin kendi gereksinimlerini karşılayabilme yeteneklerinden ödün vermeden karşılayan gelişmedir.” | WCED, 1987 |
| Sistemlerin bakımı ve iyileştirilmesi | “Sürdürülebilirlik sistemlerin bileşenlerinin çeşitliliğinin ve genel verimlilik düzeyinin korunması ve geliştirilmesidir.” | Norgaard, 1988 |
| Doğal sermayeyi korumak | “Sürdürülebilirlik, tüm çevresel değerlerin bir bütün halinde ele alındığı doğal sermayenin korunmasıdır.” | Pearce, 1988 |
| Daha kötüye gitmeme | “Sürdürülebilirlik toplumun bağımlı olduğu ekolojik, sosyal, siyasal sistemleri tüketmek değil, herhangi bir biçimde olumlu değişim sağlamaktır.” | Rees, 1988 |
| Ekosistemlerin taşıma kapasitesi | “Sürdürülebilirlik, insanların yaşam kalitesini destekleyen ekosistemlerin taşıma kapasitesinin artırılmasıdır.” | IUCN, UNEP, WWF, 1991 |
| Kaynakların korunması | “Sürdürülebilir gelişme, kaynakların yok edilmeden ya da hasara uğratılmadan gelişmenin gerçekleşmesini sağlayan süreçtir.” | Ding ve John, 1995 |
| İhtiyacın giderilmesi | “İnsan ihtiyaçları için kullanılan hammadde kaynaklarını koruyarak, toplumsal refahın artmasını sağlamaktır.” | Goodland, 1995 |
| Çevre koruma | “Sürdürülebilirlik, temelde ekoloji ve ekolojik sistemlerin fonksiyonlarını, süreçlerini ve üretkenliğini gelecekte de devam ettirebilme yeteneği olarak algılanmaktadır.” | Chapin ve ark., 1996 |
| Uyumun sağlanması | “Sürekliliği ve değişimi sağlamak için, sosyo-ekonomik kaygıların çevre ve enerjiyle ilgili kaygılarla uyumlu hale getirilmesidir.” | Street, 1997 |
| Çevrenin korunması ve eski haline getirilmesi | “Sürdürülebilirlik kavramı temel olarak ekolojiye aittir ve bir ekosistemin zaman içinde hemen hiç değişmeden varlığını sürdürebilmesi anlamına gelir” | Reboratti, 1999 |
| Maddiyata dayalı anlayış | “Ekonomistlere göre, tüketimden elde edilen yararın maksimizasyonu ile refahın artırılmasıdır.” | Harris, 2000 |
| Uzun vadeli refahın sağlanması | “Sürdürülebilirlik insan sağlığının ve ekolojik sistemin uzun vadeli gelişimidir.” | Wheeler, 2004 |
| Hızlı büyümeye karşıtlık | “Sürdürülebilirlik hızlı büyümeye karşı çıkan temel metafordur.” | Callenbach, 2008 |

Kaynak: (Koçak, 2013)

Sürdürülebilirlik nüfus artışı ve her türlü kaynağın aşırı tüketimine karşı bir tavır olarak ortaya çıkmıştır. Bunun sonucu olarak da günümüzde kavramsal anlamının yanında felsefi boyutta da önem kazanmıştır. Sürdürülebilirlik tüm sektörlerde gerçekleşmesi gereken ve beşeri yaşamın bir gereği olarak, farklı düşünce akımlarını benimseyen insanlar tarafından farklı biçimde algılanmaktadır. Tablo 2’de bazı düşünce sistemleri ve sürdürülebilir gelişmeye bakış açıları gösterilmektedir.

Tablo 2. Dört düşünce akımı ve sürdürülebilirlik

| Düşünce Akımları (basitleştirilmiş) | Benimseyenler | Özelliği |
|-------------------------------------|---------------|---|
| Özgürlükçü | özgürlükçüler | Sürdürülebilir gelişme için gerekli ve yeterli serbest piyasa Yetersiz adalet ve eşitlik |
| Verimlilik | işbirlikçiler | Sürdürülebilirlik aykırılıklarla ve en üst düzeyde üretim ile tutarlıdır. |
| Eşitlik | eşitlikçiler | Tüm insanlar sosyal, ekonomik ve siyasi eşitlik gerektiren doğuştan gelen haklara sahiptir. |
| Sosyalizm | sosyalistler | Küresel bir bakış açısı Kuşaklararası ve türler arası eşitlik önemlidir. İstenmeyen ekonomik büyüme |

Kaynak: (Allenby vd., 1998).

2.1.1.1 Tarihsel Süreçte Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik teriminin etimolojik kökeni Latince "sustenere" (sürdürmek) sözcüğüne dayandırılmaktadır. Terimin kavramsal incelemesinde ormancılık, balıkçılık ve toprak bilimleri ile ilişkilendirildiği ve ilk olarak bu bilim dallarında kullanıldığı görülmüştür. 18. yüzyılın sonlarında bir Alman maden işçi olan Carlowitz tarafından madencilik alanında faydalanılabileceklerin kereste plantasyonlarının verimliliğini artıracak biçimde yararlanılması ve sürdürülebilir niteliğe sahip olması bağlamında kullanılmıştır. Sürdürülebilirlik kavramına, sonraki zamanlarda tarım ve ekoloji alanlarında verimlilik kavramı ile ilişkilendirilerek "engellere rağmen verimliliği koruyabilme" tanımı getirilmiştir (Becker, 1997, s. 2).

Sürdürülebilir gelişme açısından Altunbaş'ın (2004) çalışmasında yer verdiği gibi çevre koruma ve kalkınma küresel ölçekte ilk defa 1971 yılında İsviçre’de yapılan panelde bir arada ele alınmıştır. Panel sonrası yayınlanan raporda çevre sorunlarının, yoksulluk ve az gelişmişlikten, bunun yanında sanayileşmiş ülkelerin üretim ve tüketim yapısından kaynaklandığı yer almıştır. Sürdürülebilir gelişme yaklaşımını oluşturan bu

sonuç, bir yıl sonra yapılan konferansa birçok gelişmekte olan ülkenin katılmasına sebep olmuştur.

1972 yılında İsveç'in başkenti Stockholm'de 113 ülke temsilcisinin katılımıyla Birleşmiş Milletler tarafından gerçekleştirilen İnsan ve Çevre Konferansı, çevresel sorunların küresel olarak çözülmesi gerekliliğinin resmi olarak benimsendiği ilk toplantıdır. Toplantıda çevre kirliliğinin ve çevre sorunlarının gelişmiş ülkelere özgü bir problem olduğu, gelişmekte olan ülkelerin önceliğinin ise yoksulluk ve ekonomik kalkınma olduğu vurgulanmıştır (Maskell, 1998). Fischer vd.'nin (2008) inceledikleri çalışmada aynı sene Roma Kulübü'nün hazırladığı "Büyümenin Sınırları" başlıklı rapora atıfta bulunulmuştur. Bahis konusu raporun hazırlanma amacı; dünya nüfusu ve iktisadi gelişme sürecince karşılaşılabilecek olasılığı bulunan sorunların ön tahminine yönelik işlevsel bir programın geliştirilmesidir. Ne var ki, geliştirilen programdan ziyade, raporda ele alınan sürdürülebilirlik kavramı daha fazla tartışılmış, gelecekteki çalışmalara yön vereceği vurgulanmıştır.

Dünya Koruma Stratejisi, Dünya Yabani Hayat Fonu (World Wildlife Fund, WWF), Uluslararası Doğal Kaynakları ve Doğayı Koruma Birliği (International Union for the Conservation of Nature ve Natural Resources, IUCN) ve Birleşmiş Milletler Çevre Programı (United Nations Environment Programme, UNEP) tarafından hazırlanarak 1980 yılında yayımlanmıştır (World Conservation Society [WCS], 1980).

Dünya Koruma Stratejisi'nin (WCS) üç ana hedefi şunlardır: (1) temel ekolojik süreçleri ve insanın yaşamasının ve gelişmesinin bağlı olduğu yaşam destek sistemleri korumak (toprağın yenilenmesi ve korunması, besin maddelerinin geri dönüşümü ve su kalitesinin korunması); (2) yukarıdaki süreçlerin ve yaşam destek sistemlerinin bağlı bulunduğu genetik çeşitliliğin korunması, kültür bitkilerinin korunması ve geliştirilmesi için gerekli yetiştirme programlarının sağlanması için gerekli güvenli bilimsel ve teknik kaynakların kullanılması, (3) ekosistemlerin sürdürülebilir kullanımını sağlamak için kırsal toplulukların yanı sıra, büyük sanayi kuruluşlarının desteğini almaktır (WCS, 1980).

1987 yılında Birleşmiş Milletlere bağlı olarak 1983 yılında oluşturulan WCED Ortak Geleceğimiz (Our Common Future) adlı bir rapor yayınlamıştır. Sürdürülebilirlik

kavramının ilk kez tanımlandığı rapor komisyonun başkanlığını Norveç'in o dönemki başkanı Gro Harlem Brundtland'ın adıyla anılmaya başlanmıştır.

Bu raporda sürekli olarak artan küresel çevre sorunlarının çözülmesinde uluslararası işbirliğinin önemi üzerinde durulmuş ve ekonomik ve ekolojik aktivitelerin birbirini desteklediği ve bu düşüncelerin politik bakımdan da desteklenmesinin gerekliliği vurgulanmıştır (WCED, 1987). Ayrıca, aynı raporda “sürdürülebilir kalkınma” kavramı ilk kez resmi biçimde tanımlanmıştır. Buna göre, sürdürülebilir kalkınma; *“gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneğini ortadan kaldırmaksızın günümüz neslinin ihtiyaçlarının karşılanabilmesi”*ni ifade etmektedir.

Raporda sürdürülebilir gelişme için hedefler şu şekilde sıralanmıştır (WCED, 1987, Akt: Koçak 2013):

- Önemli çevre ve gelişme sorunlarını yeniden incelemek ve bunlarla ilgili gerçekçi önerilerde bulunmak,
- Bu sorunlarla ilgili gereken düzenlemeleri gerçekleştirebilecek politikalar oluşturmaya katkı sağlayacak, uluslararası işbirliği yöntemleri geliştirmek,
- Gönüllü kuruluşların, bireylerin, iş çevrelerinin, enstitülerin ve hükümetlerin konuya ilgisini artırmak
- İnsan ihtiyaçlarının karşılanması,
- Bölge halkının ve turistlerin bugünkü gereksinimleri karşılanırken, geleceği korumak ve değerini arttırmak.

Sürdürülebilir kalkınma ve çevre arasında bir denge kurulmasını öneren Gündem 21 anlaşması aynı zamanda kurulacak olan bu dengenin hangi kurallar üzerinde oluşturulacağını da belirtir. Gündem 21 sürdürülebilir kalkınma kavramının siyasal ve ekonomik anlamda da kabul gördüğünü belgeleyen önemli bir metindir. Bir çevre manifestosu olarak da kabul edilen Gündem 21 oluşturulmasını önerdiği dengeye ilişkin gerekli mekanizmaları ve faaliyetleri Birleşmiş Milletlere ve ülke hükümetlerine kabul ettirmiş ve siyasi anlamda bir taahhüt almış bir anlaşma olması nedeniyle de sürdürülebilirliğin tarihsel gelişiminde önemli bir yere sahiptir. Gündem 21 sürdürülebilir gelişme kavramının hayata geçirilmesine yönelik bir eylem planı niteliği taşımaktadır. Ekosistemin korunması ve insanlığın yaşam standartlarının yükseltilmesi

temel amacıdır. Gündem 21 açlık, yoksulluk, hastalıklar, eşitsizlikler, çevresel sorunlar konuları üzerinde önemle durmuştur. Bu toplantıda dünyanın kötü gidişine çare olarak iş birlikleri önerilir (Agenda 21; Akgül, 2010, s. 136).

Johannesburg Dünya Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi sürdürülebilir kalkınma kavramının kurumsal açıdan ele alındığı ilk zirve olmuştur ve bu zirveye ilk kez özel sektör temsilcileri de katılmıştır. Bu zirvede Rio zirvesinde belirlenmiş olan taahhütler yenilenmiş ve sürdürülebilir kalkınmanın hedeflerine ulaşmayı sağlayacak eylem planı niteliğindeki Johannesburg Bildirgesi yayımlanmıştır. Zirve sonrasında Siyasi Bildiri ve Uygulama Planı isimli iki belge sunulmuştur. Zirvenin ilk çıktısı olan Uygulama Planı'nda Başta Afrika olmak üzere küçük ada ülkeleri ve gelişmekte olan diğer ülkelerin sürdürülebilir kalkınma faaliyetlerine destek sağlanması, yoksullukla mücadele, sağlık konusunda sürdürülebilir olma, üretim ve tüketim yapılarının sürdürülebilir kalkınma anlayışına göre yeniden düzenlenmesi, kaynakların korunması ve etkin yönetimi gibi konular üzerinde durulmuş olup siyasi bildiri çıktısında ise sürdürülebilir kalkınmayı sağlamaya yönelik ülkelerin yerel, bölgesel ve global düzeyde sorumlulukları üzerinde durulmuştur (Johannesburg Summit 2002; Akgül 2010, s. 133).

Özetle; Yıldırım ve İsmail Nuri (2018)'nin vurguladıklarından anlaşılan Gündem 21 ile hangi şartlar altında daha sürdürülebilir bir kalkınma sağlanabileceği üzerinde durulduğudur. Sadece üst mercilere değil toplumlara da bu konuda sorumluluklar verilmesi gerektiği ve böylece sürdürülebilir kalkınma kavramının teoride kalmasının önünce geçilebileceği belirtilmiştir.

BM tarafından 2012 yılında hazırlanan Future We Want = İstedığımız Gelecek ismi ile bilinen raporda, çevre üzerinde baskı oluşturarak ve sadece ekonomik veya sosyal kalkınmaya ağırlık vererek açlık ve yoksulluğun ortadan kaldırılamayacağı üzerinde durulmuştur. Zirve sonrası Future We Want isimli sonuç bildirisi kabul edilmiştir (Rio+20; Pezikoğlu, 2016, s. 1390; Özgül ve Tarhan Mengi, 2016, s. 153).

Binyıl Kalkınma hedefleri 2000'li yıllarda tamamlanmasına rağmen 2015 yılına kadar geliştirilerek Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'ne dönüştürülmüştür. 17 başlık altında bir araya getirilen bu hedefler 2030 hedefleri ismiyle literatürdeki yerini almıştır. Bu hedeflere ulaşmak için gerçekleştirilecek ekonomik faaliyetlerin artık farklı yaklaşımlarla ele alınması zorunluluğu doğmuştur (Pezikoğlu, 2016, s. 1392).

2030 yılına kadar kabul edilmesi beklenen sürdürülebilir kalkınma hedefleri; sürdürülebilir tüketim ve üretim, iklim değişikliği, yoksulluğu azaltmak, eşitsizlik ve adaletsizlikle mücadele, ekonomik büyüme ve refah, enerji kaynakları, sanayileşme ile ilgili konuları kapsamaktadır. Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri üzerine yoksullukla mücadele için geliştirilen ve 2015 yılına kadar yerine getirilmesi için taahhüt alınan hedefler de eklenerek Bin Yıl Kalkınma Hedefleri oluşturulmuştur. Bu yeni hedefler esasen yoksullukla mücadele hareketidir ve Sürdürülebilir Kalkınma Gündemi için de bir adım niteliğindedir. 2030 sürdürülebilir kalkınma hedefleri 17 ana başlık ve 169 alt başlık ile geniş kapsamlı bir vizyona sahiptir.

2030 sürdürülebilir kalkınma hedeflerine bakıldığında (Sustainability Development Goals, 2019; Özbakır, 2016);

- Hedef 1. Yoksulluğa son vermek
- Hedef 2. Açlığı son vermek
- Hedef 3. İnsanların refah düzeyini arttırmak ve sağlıklı yaşamalarını sağlamak
- Hedef 4. Kaliteli eğitimi ve bunun sürdürülebilirliğini herkes için sağlamak
- Hedef 5. Toplumlardaki cinsiyet eşitliğini sağlamak
- Hedef 6. Temiz suya erişimi ve bunun sürdürülebilirliğini herkes için sağlamak
- Hedef 7. Erişilebilir ve temiz enerjiyi herkes için sağlamak
- Hedef 8. Sürdürülebilir ve kapsayıcı ekonomik kalkınmayı sağlamak, tam ve üretici istihdamı ve insan onuruna yakışır işleri sağlamak
- Hedef 9. Dayanıklı altyapı inşa etmek, sürdürülebilir ve kapsayıcı sanayileşmeyi ve yeni buluşları teşvik etmek
- Hedef 10. Ülkelerin içinde ve aralarındaki eşitsizlikleri azaltmak
- Hedef 11. Kentleri ve insan yerleşim yerlerini herkesi kucaklayan, güvenli, güçlü ve sürdürülebilir kılmak
- Hedef 12. Sürdürülebilir tüketimi ve üretimi sağlamak
- Hedef 13. İklim değişikliği ve etkileri ile mücadele için acil olarak adım atmak

- Hedef 14. Okyanusları, denizleri ve deniz kaynaklarını sürdürülebilir kalkınma için korumak ve sürdürülebilir şekilde kullanmak
- Hedef 15. Karasal ekosistemleri korumak
- Hedef 16. Toplumlar arasında adalet ve barışı sağlamak
- Hedef 17. Küresel ortaklığı sürdürülebilir kalkınma amacıyla inşa edebilmek şeklinde ifade edilmektedir (Sustainability Development Goals, 2019).

Yukarıda sıralanan sürdürülebilir kalkınmanın tarihsel gelişim süreçlerindeki her bir faaliyet şüphesiz sürdürülebilirlik konusunun kar amacı güden işletmeler, sivil toplum örgütleri, düzenleyici kurumlar ve devlet organları tarafından daha ciddi şekilde ele alınmasını sağlamış, farkındalık oluşturmuş ve küresel sürdürülebilir kalkınmaya ve sürdürülebilirlik raporlamasına katkıda bulunmuştur (Uyar, 2015, s. 125).

Farklı kurumlar ve ülkeler önderliğinde yürütülen bu çabalar, sürdürülebilirlik söylemini; insan ihtiyaçlarının bilincinde olarak, bu ihtiyaçları giderirken gelecek kuşaklara karşı adil olma, kaynakların sonsuz olmadığı bilinci ile hareket etme prensibiyle hayata geçirmektedir. Çevresel, ekonomik ve sosyal sorunların birbirlerinden bağımsız olmayacağı konusunda farkındalık yaratılmış olması, sürdürülebilirlik çalışmalarında bir dönüm noktası olmuştur. Kaynakların sınırlı olduğu gerçeği, onları korumak için yeterli motivasyon sağlayamıyorsa bile, söz konusu kaynakların gün geçtikçe azalması ve olumsuz etkilerini gelecek kuşaklardan önce şu anda yaşamakta olan nüfusun hissediyor olması, insanları ve toplumları bu konuda harekete geçirmiştir. Bu anlamda sürdürülebilirlik günümüz toplumunun gelecek kaygısı olarak tanımlanmıştır. Sürdürülebilir kalkınma adil yaşam kalitesine ulaşmak amacıyla, sosyal, çevresel ve ekonomik hedeflerin dengelenmesini ve birleştirilmesini hedeflemektedir, dahası, sürdürülebilir kalkınma, çevresel ve ahlaki zorunluluklara bir cevap niteliğindedir, kişiler ve nesiller arası eşitlik için çalışmaktadır (Varey, 2010, s. 112-126).

2.1.2 Sürdürülebilir Geliş me Bileşenleri

Bansal (2004) 'ın incelediği çalışmada sürdürülebilir kalkınmanın tanımı 1987 senesinde WCED'in vurguladığı üç bileşene dayandırılmaktadır. Bu ilkeler, sırasıyla; çevresel bütünlük, sosyal adalet ve iktisadi refahtır. Kendi içinde her biri önemli olan bu

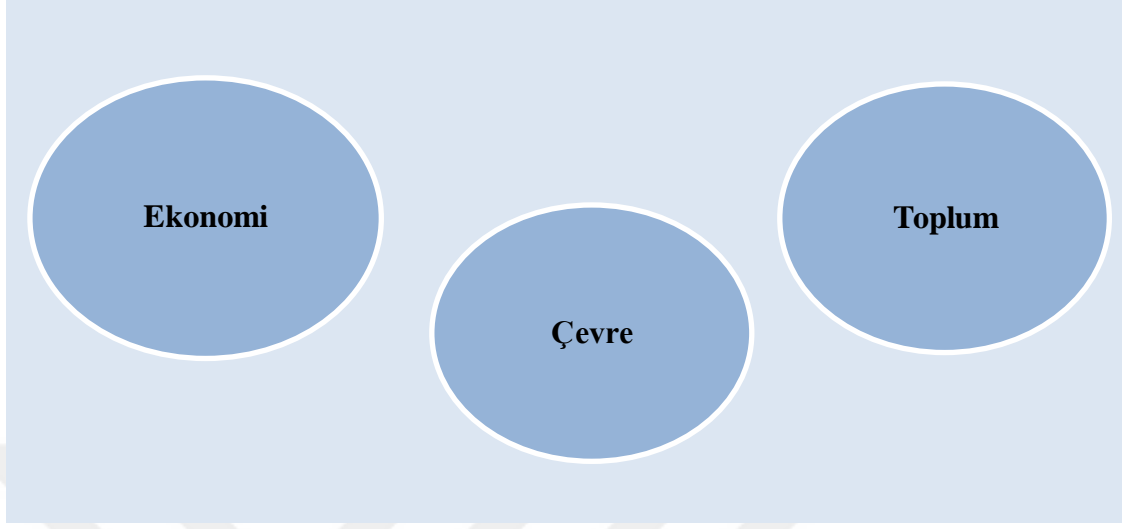
ilkelerden herhangi biri dikkate alınmadığında ekonomik açıdan sürdürülebilir kalkınma sağlanamaz.

- *Çevresel Bütünlük İlkesi:* Nüfusun artış göstermesi, bu artışla beraber çevresel kirliliğin artması, zararlı gazların atmosfere salımı, doğal kaynakların zarar görmesi çevresel bütünlüğü tehdit eden etmenlerden sadece birkaçıdır. Doğal çevrenin tehlike altında kalması, insan yaşamı için temel nitelikte ve yüksek öneme sahip kaynakları da etkileyecek, dolayısıyla çevresel bütünlük sağlanamayacaktır. Net bir ifade ile çevresel bütünlük ilkesine göre, insani etkinlikler su, hava ve toprağa olumsuz biçimde tesir etmedikçe sürdürülebilir kalkınma sağlanabilecektir.
- *Sosyal Adalet İlkesi:* Toplum oluşturulan her bireyin doğal kaynaklara ve fırsatlara erişimde eşit hakları vardır. Eşit haklar, gerek günümüz kuşağının gerekse gelecek kuşakların aynı fırsat ve kaynaklardan fayda sağlayabilmelerini izah etmektedir. Kalkınma, toplumun gereksinimleri eksiksiz biçimde karşılanabildiği durumda mümkün olabilir. Gereksinimler, sadece yeme, barınma ve giyim gibi temel gereksinimleri değil, sağlık, eğitim ve siyasal özgürlük gibi gereksinimleri de içerir.
- *Ekonomik Refah İlkesi:* Mal ve hizmetlerin insanların yaşam standartlarını yükseltecek biçimde üretilerek piyasaya sunulmasını ifade etmektedir. Yaşamdaki kalite, Holiday'e (2002, s. 14-15) göre, işletmelerin ve toplumu oluşturan bireylerin potansiyellerini verimli kullanabilmeleri ile mümkün olur. İkamesi olmayan kaynakları tüketmeyen, ekolojik sisteme zarar vermeyen ve dünya üzerinde sosyal adaletsizliği engelleyen iktisadi gelişme De Simone'a (2000, s. 3) göre sürdürülebilir kalkınmanın bir parçası olmaktadır.

Yukarıda değinilen bu üç ilke, sürdürülebilir kalkınmanın zeminini oluşturarak birbirlerini tamamlar nitelik göstermektedir. Bu ilkeler bir arada değerlendirildiğinde, sürdürülebilir kalkınma; "kıt kaynakların en verimli şekilde ve yok edilmeden kullanılarak, yalnızca belirli bir kesim için değil, tüm insanlık için adalet ve fırsat sağlayacak olan ekonomik gelişme" olarak da tanımlanabilir (Vuuren, 1998, s. 5).

Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu'nun (WCED) sürdürülebilir kalkınma kavramına getirdiği tanımın açıklanması öncesinde söz konusu üç boyutun birbirinden

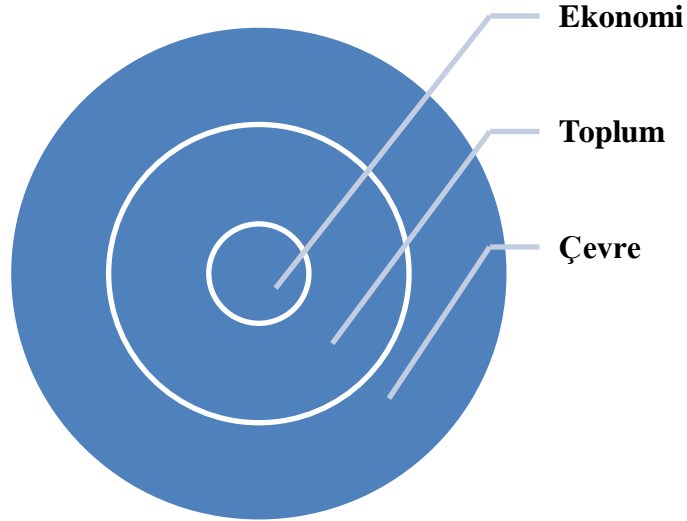
bağımsız hareket ettiği görüşü benimsenmiştir (Akgül, 2010). Şekil 1’de üç boyutun birbirinden bağımsız ve eş zamanlı çalışma süreçleri şema halinde sunulmuştur.



Şekil 1. Birbirinden bağımsız eş zamanlı süreçler

Kaynak: (Akgül, 2010)

Bir diğer bakış açısı ile Brundtland Komisyonu Raporu sonrasında söz konusu boyutların birbirine bağımlılığı değerlendirilmiştir (Akgül, 2010). Şekil 2’de bu durum şematik olarak verilmiştir.

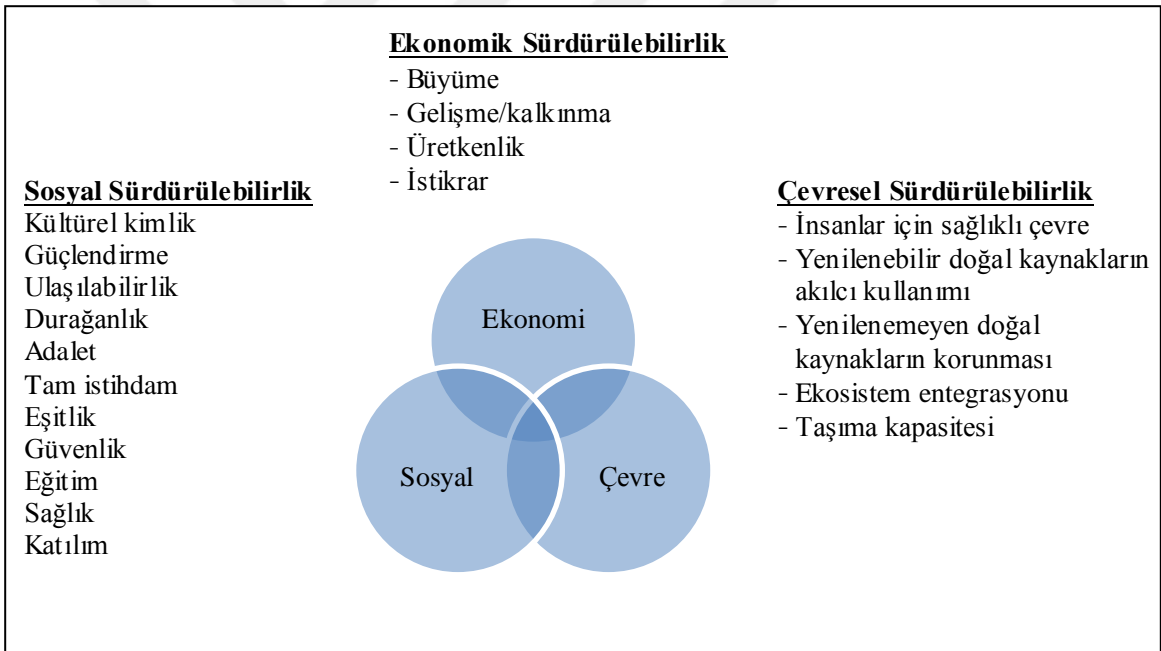


Şekil 2. Çevre Kapsamlı Sürdürülebilir Kalkınma Modeli

Kaynak: (Akgül, 2010)

Şekil 2’de; sürdürülebilir kalkınma perspektifinden ekonomiye ana unsur olarak işaret edilmiş olsa da aslen ekonomi ve toplumun çevre tarafından kapsandığı vurgusu yapılmak istenmiştir. Burada, öncelikli etmenin çevre olduğu ekonomi ve toplumun ancak çevre bilinci çerçevesinde var olabileceğine dikkat çekilmiştir (Akgül, 2010).

Farklı bir yaklaşım olan Rydin (2004)’in modellemesinde ise; ekonomi, çevre ve toplum olarak tasnif edilmiş unsurların sürdürülebilirlik kavramı üzerinde eş derecede etkili olduğu görüşü hakimdir. Sürdürülebilir kalkınma modellemeleri arasında en fazla dikkat çeken Rydin’in (2004) modelidir. Günümüzde de ağırlıklı olarak bu modele atıfta bulunmaktadır. Şekil 3’de gösterilen modelde sürdürülebilir kalkınmanın tam anlamıyla gerçekleşmesi için üç unsurun eş zamanlı şekilde işletilmesi gereğine gönderme yapılmaktadır. (Akgül, 2010).

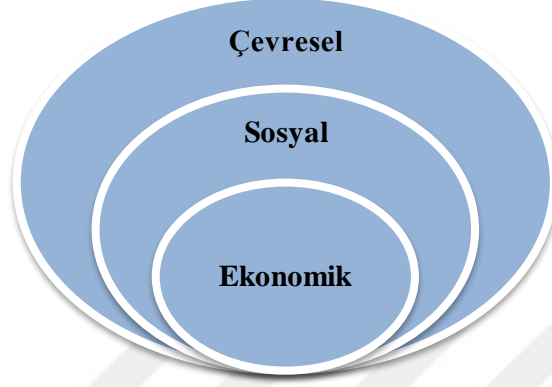


Şekil 3. Üç sütun modeli

Kaynak: (Soubotina, 2004)

Bu modelde ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirliğin insan yaşamı için eşdeğer önemde olduğu görülmektedir. Modele göre sürdürülebilirlik kavramı bu üç boyutun merkezinde yer almaktadır (Munashinge ve Shearer, 1995).

Modern sürdürülebilir gelişme modelinde ise boyutların birbirine denkliği söz konusu değildir (Şekil 4). Bu model de ekonomik sürdürülebilirlik ve sosyal sürdürülebilirlik, çevresel sürdürülebilirliğin alt kümesi olarak yer almaktadır (Williams vd., 2003).



Şekil 4. Modern sürdürülebilir gelişim modeli

Kaynak: (Weber-Blaschke, vd., 2005)

Tablo 3 'de sürdürülebilir gelişmenin üç boyutu üzerinde durulmuştur (Akgül, 2010).

Tablo 3. Sürdürülebilir gelişme boyutları

| | |
|----------|---|
| Çevresel | <ul style="list-style-type: none">- Doğadaki ekolojik çeşitliliğin korunması- Doğal kaynakların korunması- Yenilenebilir ürünlerin sürdürülebilir kullanımı- Yenilenebilir olmayan ürünlerin kullanımının azaltılması- Doğadaki canlılara ve çevreye verilen zararın en aza indirgenmesi |
| Sosyal | <ul style="list-style-type: none">- İnsani yaşam standardının yüksek tutulması- Milletlerarası sosyal eşitliğin desteklenmesi- Topumlarda kültürel ve sosyal bütünlük sağlanması- Kişi özlük haklarının ve özgürlük değerlerinin artırılması- Bireylerden topluma toplumdan uluslararasına kadar tüm insanların sürdürülebilirlik faaliyetlerine katılma teşvik edilmesi- Fayda artırımını için halkın bilinçlendirilmesi ve fırsatların öngörülmesi |
| Ekonomik | <ul style="list-style-type: none">- Milletlerarası nesiller boyu adaletin teşvik edilmesi- Değiş-tokuşta haksızlıktan kaçınılması- Adaletli gelir dağılımının sağlanması- Haksız fiyatlandırmadan kaçınılması- Yatırım politikalarının etik olmasına özen gösterilmesi- Maliyet girdi ve çıktıların eşit dağıtılması |

Kaynak: (Akgül, 2010)

Üç sütun modeli biraz daha geliştirilip sürdürülebilir kalkınma için dört temel ilkenin varlığı üzerinde durulmuştur. Üzerinde durulan bu dört temel ilke; ekolojik çevre, gelecekçilik, eşit ve katılım ilkeleridir. Ekolojik çevre ilkesi, insan faaliyeti kaynaklı sorunların çevrenin kaldırabileceği kapasiteyi ölçülemektedir. Gelecekçilik ilkesi, üzerinde yaşanılan dünyada doğal kaynaklar açısından günümüz kuşaklarının faydalanma hakkı olduğu kadar gelecek kuşakların da hak sahibi olduğu düşüncesine dayanmaktadır. Eşitlik ilkesi, doğal kaynaklara ulaşım ve faydalanma hakkının bütün dünya toplumları için eşit kullanılmasını ifade etmektedir. Katılımcılık ilkesi ise sürdürülebilir kalkınma faaliyetlerine halkın katılımının sağlanmasını ve süreçlerin şeffaflıkla yürütülmesi gerekliliğini belirtmektedir (Akgül, 2010).

Pierce ve diğerleri (1989) tarafından sürdürülebilir kalkınmanın ilkeleri daha ayrıntılı olarak altı başlık altında toplanmıştır (Akgül, 2010). Bunlar:

1. Sosyal eşitlik: insanların eğitim, sağlık, iş gibi temel kamu haklarından eşit faydalanması,
2. Toplum katılımı: Toplumun gereksinimlerine göre planlama ve karar verme sürecine toplumsal katılımın sağlanması,
3. İthal ve yerel kaynak kullanımında sürdürülebilir bir denge,
4. Potansiyel yerel ekonominin kullanılması: Halkın gereksinimlerinin karşılanması, yerel ekonomi kapasitesinin tam kullanılması, iş imkanlarının artırılması,
5. Çevresel koruma,
6. Kültürel mirasın korunmasıdır.

Sürdürülebilirliğin ilk teması olarak ifade edilen “ekonomik boyutta”; dünya piyasalarıyla rekabet edebilen, insanların temel ihtiyaçlarının uygun şekilde karşılandığı, refah düzeyini yükseltici uygulamalar ele alınmaktadır. “Sosyal boyut” ise, hakkaniyetçi, eşitlikçi, eşitsizliğe uğrayan grupları kapsayıcı ve ekonomik boyutta olduğu gibi yaşam kalitesini yükseltici uygulamalar ile bütünleşmektedir (Güzel vd., 2009). Sporun da yakından ilgili olduğu “çevre ve doğal sistemler boyutu”nda ele alınan konular ise, önleyici, koruyucu, iyileştirici, destekleyici faaliyetler olarak şekillenmektedir. Bu üç boyut temelinde ele alınan konulara bağlı olarak,

sürdürülebilirliği birbirini destekleyici ve bütünleyici, kuşaklar içi ve kuşaklararası dengeli bir planlama, uygulama ve yönetme süreci olarak tanımlamak mümkündür (Uras ve Acar, 2008, Akt: Koçak 2013).

Dünya Bankası tarafından geliştirilen bir başka modelde yukarıda sayılan üç alt unsura bir dördüncü alt unsuru olarak 'kurumsal sürdürülebilirlik' ilave edilmiştir (De Kruijf ve Van Vuuren, 1998). Wilson (2003) tarafından kurumsal sürdürülebilirlik, uzun vadeli değer yaratmak amacıyla kurumların, ekonomik, çevresel ve sosyal ilkeleri, kurumsal yönetim ilkeleri ile birlikte kurum faaliyetleri ve karar mekanizmalarına adapte edebilmesi ve bu konulardan kaynaklanabilecek risklerin yönetilmesi olarak tanımlanmaktadır.

Bu bağlamda sürdürülebilir gelişmenin bileşenlerinin spora etkisi aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaya çalışılmıştır.

2.1.2.1 *Sürdürülebilirlik Gelişme Bileşenleri ve Spor*

2.1.2.1.1 *Çevresel Sürdürülebilirlik ve Spor*

Çevresel sürdürülebilirlik düşünce olarak, bugünkü nesil olarak sahip olduğumuz ve kullandığımız ekolojik çevreyi, şu andakinden daha iyi şartlarla veya en azından şu anki şartları koruyarak gelecek nesillere devretmektir (Akgül, 2010). Uygulanan yönetim stratejileri, kullanılan hammadde ve doğal kaynak kullanımı işletmelerin çevre hususunda sürdürülebilir politikaları takip edip etmediği noktasında belirleyici olmaktadır. İşletmeler faaliyetlerini kurumsal sürdürülebilirlik ölçütü doğrultusunda çevre bilinci ile gerçekleştirmelidirler (Sarmiento vd., 2007, s. 920-926).

Mazurkiewicz (2005) çevresel sürdürülebilirliği kurum ve kuruluşların üretim ve tesis planlama aşamalarında atık ve zararlı salımları en alt seviyeye indirmek, kaynak kullanımında verimliliği yükseltmek ve ülke kaynaklarından gelecek kuşakların üst düzeyde yararlanmalarını mümkün kılmak şeklinde tanımlamıştır.

Çevresel sürdürülebilirlik; işletmelerin çevreye zarar vermeksizin veya olabilen en az düzeyde zarar üretecek etkinliklerde bulunmasını ve buna ek olarak, gelecek kuşaklar gözetilerek çevrenin korunmasını içermektedir (Gençoğlu ve Aytaç, 2016, 51-66).

Çevresel sürdürülebilirliğin odak noktası, ekonomik varlığın ayrılmaz parçası olan insan yaşamıdır. Dünyada tüm canlılar ve ekolojik çevre tek başlarına değil, bilakis

birbirleriyle etkileşim halinde bir ekosistemin parçası olarak var olmaktadır. Bu sebeple, ekosistemin bir bölümünün yok edilmesi veya zarar görmesi halinde tüm sistemde tahribatlar meydana gelmektedir. İnsanları diğer tüm canlılardan ayıran özelliği varlığını sürdürmek için içinde bulunduğu ekosistemi yok etme gücüne sahip olmasıdır (Yeni, 2014, s. 181-208).

Sürdürülebilir kaynak kullanımının temel stratejileri; sürdürülebilirliğin 3R'si olarak da ifade edilen azaltma, yeniden kullanım ve geri dönüşümdür (Goldsmith, 2000).

- Azaltma stratejisinin temelini sanayilerin atıklarını azaltmak, daha az paketleme yapmak ve var olan ürünleri koruyarak ömürlerini uzatmak oluşturmaktadır.
- Yeniden kullanım stratejisi bir ürünün aynı döngü içinde tekrar kullanımını ön görmektedir. Depozitolu şişelerin tekrar kullanılması yeniden kullanım stratejisi için örnek oluşturmaktadır.
- Geri dönüşüm stratejisi ise ürünlerin atık malzemelerden tekrar üretilmesi temeline dayanmaktadır. Atık kağıtların yeni kağıt ürünlerine dönüştürülmesi, atık şişelerin tekrar cam haline dönüştürülmesi geri dönüşüm stratejisine örnek olarak verilmektedir (Wheeler, 2004).

Çevresel sürdürülebilirliğin işler duruma gelmesi için aşağıdaki beş şartın yerine getirilmesi gerekmektedir. Şöyle ki;

1. Kaynak tüketiminin en asgari düzeye indirilmesi,
2. Malzeme tüketiminin, tamamıyla tüketim sonrası geri dönüştürülmüş materyallerden veya (çevreyi koruyarak ve kaynak temellerini tüketmeden elde edilmiş) yenilenebilir kaynaklardan elde edilmesi,
3. Atıkların % 100 geri dönüşümünün sağlanması,
4. Enerji kaynaklarının korunması ve enerji kaynaklarının tamamıyla yenilenebilir ve çevreyi kirletmeyen alternatiflere (solar termal ve elektrik, rüzgâr gücü vb.) dayandırılması,
5. Çevrenin geliştirilmesinde ve yapılandırılmasında, biyolojik canlılığa ve çeşitliliğe zarar vermeyecek yöntemler uygulanması (Akgül, 2010).

Çevresel sürdürülebilirliğin alt temaları Adams (2006)'a göre aşağıdaki gibidir;

- Atmosfer
- Okyanuslar ve denizler
- Toprak
- Su
- Biyoçeşitlilik

2.1.2.1.2 Sosyal Sürdürülebilirlik ve Spor

Sosyal sürdürülebilirlik, sürdürülebilir kalkınmanın toplumlar arasındaki örgütlenme ve etkileşim biçimlerini açıklayan boyuttur. Toplumun güçlenmesi adına toplumda süre gelen sosyal dışlanma, cinsiyet eşitsizliği ve yoksulluk olgularının ortadan kaldırılması gerekli kalkınma politikalarının uygulandığı anlamını taşımaktadır (Yeni, 2014, s. 181).

Tutulmaz (2012)'a göre, iktisadi kalkınmayla beraber çevreyi korumaya dönük girişimler söz konusu çevrede yaşam süren toplumun gereksinimlerini içermesi sürdürülebilir kalkınmanın sosyal boyutu ile ilişkilendirilmektedir.

Sosyal sürdürülebilirlik insana önem veren bir yaklaşım olarak kişisel ve toplumsal refahı önemsemektedir. Önceki bölümlerde ayrıntılarıyla irdelenen sürdürülebilirlik tanımlarından da anlaşılacağı gibi bu önem yalnızca bugün yaşayan insanları kapsamamakta gelecek kuşakların refahını da gözetmektedir. Sosyal sürdürülebilirlik, ortak hedeflere ulaşmak için bireylerin iş birliği içinde, bir bütün olarak çalışmasını sağlayan ve aynı zamanda toplumun barınma, beslenme sağlık, kendini ifade gibi günlük ihtiyaçlarını karşılayabilen gelişmedir (Ketizmen ve Yıldız, 2006).

Gelişme ve kalkınmayı da kapsayan ilerleme ile toplumun din değerleri, hukuk sistemi, eğitim sistemi, gelenekleri, iletişim gibi ekonomiden bağımsız bir temel üzerinde biçimlenen değerler sistemi ve sosyal normları arasındaki dengeye odaklanır. Toplumun her bir ferdi için sağlanan sağlık, formal ve informal eğitim, uygun barınma koşulları, adalet eşitliği, uygun şartlarda iletişim ve ulaşım gibi hizmetler sosyal dengenin bozulmasına olanak verilmeden sürdürülmesi, sosyal sürdürülebilirliğin dayanağını oluşturur (Akgül, 2010).

Alt temalarında ise (Adams, 2006);

- Eğitim
- Sağlık
- Eşitlik
- Güvenlik
- Barınma
- Nüfus bulunmaktadır.

Sosyal sürdürülebilirlik boyutunun geliştirilmesinde şirketin misyon, vizyon, strateji ve uygulamaları bağlamında hedef olarak seçilen bireylerin tamamı dikkate alınmaktadır. Sosyal sürdürülebilirlik boyutunda şirketin ortaya koyabileceği uygulamaları aşağıda sunulduğu biçimde sıralamak mümkündür (Eş, 2008):

- Hissedarlar ile iletişim içinde olmak, bilgi alanında ve karar verme aşamasında şeffaflık göstermek ve yıl sonlarında yıllık faaliyet raporlarını yayınlamak,
- Şirket çalışanlarına kariyer çalışmalarında yol göstermek, emniyetli ortamlar sunmak, sağlık güvencesi sağlamak, terfi ve ücret benzeri konularda ayrımcılık yapmamak.

Şirketlerde sosyal sürdürülebilirlik; çalışan sağlığını, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve sosyal hakların temini hususlarını ihtiva etmektedir (Gençoğlu ve Aytaç, 2016, s. 51-66).

Spor toplumlar arası ve toplumun iç bünyesinde sosyal ve kültürel bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Toplumların devamında, sahip olunan kültürün korunması, ve kendini geliştirmeyi destekleyen tüm diğer metot ve araçlar kadar spor ve sportif etkinlikler de önem taşımaktadır. Toplum içerisinde sosyalleşmede bir araç olan spor, birey ve toplum ilişkilerinin geliştirilmesinde etkilidir. Sporun toplumsal dayanışmanın sağlanmasında bireyleri yakınlaştırıcı, kaynaştırıcı önemli bir rolü vardır. Spor kişisel olduğu kadar sosyal bir olaydır (Ramazanoğlu, 2005, s. 153-157).

Uluslararası alandaki birçok anlaşma, bildirge veya sözleşme sosyal sürdürülebilirliğin sağlanması bakımından sporun toplumun tüm bireyelerine adil şekilde ulaşması ve bir hak olarak değerlendirilmesinde çok önemli bir rehber olarak görülmektedir. Bu önemli gelişmelerden bazıları şunlardır:

1. Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi-1948 (UDHR 2010).

2. Avrupa Herkes için Spor Sözleşmesi-1975 (Council of Europe Sport 1992). .
3. Ekonomik, Sosyal, Kültürel Haklar Uluslararası Sözleşmesi-1976 (BM 1976).
4. Uluslararası Beden Eğitimi ve Spor Şartı-1978 (UNESCO 1978).
5. Çocuk Haklarına Dair Sözleşme-1989 (UN 1989).
6. Avrupa Spor Sözleşmesi-1992 (Council of Europe Sport 1992).
7. Brighton (Kadın ve Spor) Deklarasyonu-1994 (European Court of Human Rights Brighton Declaration 1994).
8. Sporda Beyaz Kitap-2007 (European Commission 2007)
9. Olimpik Şart-2007 (Olympic Charter 2010).
10. Kabul Et ve Saygı Göster Deklerasyonu-2008 (IAPESGW 2008)

Koçak (2013) çalışmasında sosyal adaletin sağlanmasında sporun etkili bir araç olarak kullanıldığından bahsetmektedir. Sosyal sürdürülebilirliğin sağlanmasına yönelik özel grupları kapsayıcı girişimleri de aşağıdaki gibi irdelemiştir.

2.1.2.1.2.1 Engelli Bireyler

20. yüzyılın ikinci yarısında engelli hakları savunulmaya başlanmıştır. Bu süreçte mevcut spor dallarının toplumun bedensel veya zihinsel engeli bulunan üyeleri tarafından daha rahat yapılabilmesi için bazı uyarlamalara, teşvik ve desteğe ihtiyaç duyulmuştur. Bu amaçla Birleşmiş Milletler tarafından Engellilerin Haklarına İlişkin Sözleşme (Convention on the Rights of People with Disabilities-CRPD) 2008 yılında ilan edilmiştir. Anlaşmanın 30/5. Maddesi engellilerin boş zaman aktiviteleri ve spor faaliyetlerine katılımları ile ilgilidir. Sözleşmeye göre taraf devletler, engellilerin eğlence, dinlenme ve spor etkinliklerine diğer bireylerle eşit koşullar altında katılımını sağlamak amacıyla aşağıda yazılı tedbirleri alır:

- Engellilerin her seviyedeki genel spor etkinliklerine mümkün olduğunca tam katılımını cesaretlendirmek ve artırmak;
- Engellilerin, özel spor ve eğlence etkinliklerini örgütleme, geliştirme ve bu etkinliklere katılma imkanına sahip olmasını temin etmek ve bu nedenle, diğer

bireylerle eşit koşullar altında onlara uygun bilgi ve eğitimin verilmesini ve kaynakların sunulmasını sağlamak;

- Engellilerin spor, eğlence yerleri ile turistik alanlara erişimini sağlamak;
- Engelli çocukların, okullardaki etkinlikler dahil olmak üzere, oyun, eğlence, boş zaman aktiviteleri ve spor etkinliklerine eşit şekilde katılabilmelerini sağlamak;
- Eğlence, turistik, boş zaman aktiviteleri ve spor etkinliklerini organize edenlerin sunduğu hizmetlere engellilerin erişebilmesini sağlamak.

2.1.2.1.2.2 Kadınlar

Kadın sporunun gelişme yılları, 19. yy ortalarından 20. yy'ın başlarına doğru oluşmuştur. Tarihi süreçte 1960'larda başlayan kadın hareketleri ile birlikte kadının sosyal yaşamdaki yeri sorgulanmaya başlamış, kadının spor katılımı hareketleri de ivme kazanmıştır. Pek çok ülkede cinsiyet eşitliği kampanyaları ve yasal düzenlemeleri, kadınların spora katılımlarında artışlarını hızlandırmıştır (Koçak, 2013).

Cinsiyet açısından değerlendirildiğinde olimpiyat oyunlarına katılımlarında açıkça görüldüğü gibi kadınlar sporda “geç kalanlar” olmuşlardır (Pfister, 2008, s. 250-260). Dünya sporunun gelişmesinde ve yaygınlaşmasında önemli bir yeri olan Baron Pierre de Coubertin söylemlerinde, 1901'de “kadınların rolü, erkeklerin galibiyetini takdir etmektir”, 1902'de “kadın sporları, doğanın kurallarına aykırıdır”, 1912'de “olimpiyat oyunları erkeklere ayrılmalı ve kadın sporcuların görünüşlerinin korkutucu olduğu düşüncesi vurgulanmalıdır” gibi çeşitli tarihlerde kadınlara yönelik ayrımcılığın temellerini atmıştır. 1935'de ise tekrar ısrarla kadınların halk karşılaşmalarına katılmasına karşı olduğunu, onların toplum içerisinde spor yapmaması gerektiğini, olimpiyat oyunlarında kadınların asıl rolünün erkeklerin başarılarının ödüllendirilmesinde görev almak olduğunu vurgulamıştır (Öztürk Kuter, 2009).

Fasting ve Pfister (1999) IOC'nin işbirliği ile Türkiye'de kadınların spora katılımları ile ilgili bir araştırma yapmışlardır. Raporda Türk kadın sporcuların sporu bırakma oranının yüksek olması, evlenme yaşının çok küçük olması, kadınların ailedeki sorumluluğunun erkekten fazla olması ve kadına yüklenen annelik görevi nedeniyle genç yaşta anne olunması ile ilişkilendirilmiştir. Ayrıca Fasting ve Pfister (1999) Türkiye'de kadınların sporla ilişkisinin, içinde yer aldıkları toplumsal tabakaya ve

yaşadıkları yere göre değiştiği, kadınların sporda aktifleştiklerinde ailedeki erkeklerin kadın yaşamındaki kontrolünün arttığı, okul başarısının etkilendiği düşünüldüğünden çocukların spor yapmasına olumlu bakılmadığı sonucuna ulaşmışlardır (Amman, 2005).

2.1.2.1.2.3 *Irksal ve Etnik Ayrım*

Her Türlü Ayrımcılığın Ortadan Kaldırılmasına İlişkin Uluslararası Sözleşme’de (1969) ırk ayrımcılığı terimi Koçak (2013)’ın çalışmasında da bahsettiği üzere, “*siyasî, ekonomik, sosyal, kültürel veya toplumsal yaşamın herhangi bir alanında, insan hakları ve temel özgürlüklerin tanınmasını, uygulanmasını, bu hak ve özgürlüklerden yararlanılmasını ortadan kaldırmak veya zayıflatmak amacıyla ya da etkisine yönelik, ırk, renk, soy ya da ulusal veya etnik kökene dayalı her türlü ayırım, dışlama, kısıtlama ya da tercih*” olarak tanımlanmıştır. Spor olaylarının içinde ırkçılık ve etnik ayrımcılığa dayanan örnekleri görmek mümkündür. Örneğin 1936 Berlin Olimpiyatları’nda ABD vatandaşı Jesse Owens birinci geldikten sonra Hitler tarafından tebrik edilmemiş ve Hitler Owens’in elini sıkmayı reddetmiştir.

2008 Pekin Olimpiyatları incelendiğinde, Çin’in Tibet politikası ve eylemleri yüzünden oyunların boykot edilip edilmeyeceğinin gündeme getirilmesi ve IOC ve BM’in oyunların sağladığı barış ortamından faydalanmaya çalışmalarının aksine oyunların açılış günü Rusya olimpiik ateşkesi hiçe sayarak Gürcistan’a karşı askeri harekât başlatması ile Pekin Olimpiyatlarının barış sembolü zedelenmiştir (Erkiner, 2007, Akt. Koçak 2013).

2.1.2.1.2.4 *Sosyal Sınıf*

Sosyal sınıf açısından değerlendirildiğinde bilimsel çalışmalar sürekli olarak, toplumun üst statüsünde yer alan bireylerin hem aktif katılımcı, hem de izleyici olarak sporun içinde daha fazla yer aldıklarını göstermektedir (Wilson, 2002, s. 5-17). Bourdieu (1995) ergenlik çağından sonra spor yapmaya devam etme olasılığının toplumsal statü düştükçe çok keskin bir biçimde düştüğünü, öte yandan televizyonda en popüler olarak görülen futbol ve rugby gibi spor karşılaşmalarını seyretme oranının da toplumsal statü düştükçe çok keskin bir biçimde yükseldiğini belirtmiştir. Ayrıca Amman (2005) tarafından statüsü yüksek olan ailelerde spor aracılığıyla statü farklılıklarını koruma ve “fark edilme” arzusunun belirgin olduğu, ailenin gelir düzeyi ile kadın ve kızların spor yapmaları arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

Birçok ülkede olduğu gibi Avrupa Birliği'ne üye ülkeler de spora katılımı teşvik etmek üzere yoğun çalışmalar sürdürülmektedir. Yapılan çalışmalar her yaştan, her kesimden bireyin yaş, cinsiyet, ırk, sosyal yapı ve becerileri ne olursa olsun herhangi bir fiziksel etkinlik yapmalarını sağlamayı amaçlamaktadır. Ülkemizde ise sporda sosyal sürdürülebilirliği destekleyici olarak 1982 Anayasasının 59'ncu maddesinde "Devlet, her yaştaki Türk vatandaşlarının beden ve ruh sağlığını geliştirecek tedbirleri alır. Sporun kitlelere yayılmasını teşvik eder." ibaresi yer almaktadır (Türkiye Cumhuriyeti Anayasası 1982). Bu amaçla 1990 yılında ülkemizde Herkes İçin Spor Federasyonu (HİS) kurulmuştur. HİS'in amacı; her yaşta ve her kesimdeki insanın yaşam kalitesini arttırmak, sağlık huzur ve mutluluğu ön plana çıkaracak spor kültürünü yaygınlaştırmak, bütün spor branşlarının yaygınlaşması için; şenlik, oyun ve rekreatif yarışmalar düzenlemek, çocukluk çağından itibaren; doğru beslenme, vücudunu doğru kullanma, doğru değerleri yaşam felsefesi olarak benimseme özelliklerini geliştirmeyi hedeflemektedir (www.his.gov.tr).

2.1.2.1.3 Ekonomik Sürdürülebilirlik ve Spor

Ekonomik açıdan sürdürülebilirliğin, hizmet ve mal üretiminde sürekliliği gözeten ve borçların yönetilebilir seviyede sürdürülebilirliğini belirleyen bir yapısı bulunmaktadır (Harris, 2000, s. 21). Bu nedenle, sürdürülebilir kalkınma, ekonomik boyut çerçevesinden ele alındığında geri dönüştürülebilir mamullerin üretildiği, çevre ile uyumlu ve sosyal sorumluluk anlayışıyla geliştirilmiş bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (Özçağ ve Hotunluoğlu, 2015, s. 303).

Paehlke (1999), farklı çevresel imkanlar yaratmakla birlikte bir takım çevresel zararlara da neden olan ekonomik büyümenin, sürdürülebilir gelişme için esas olmasının gerekmediğini ifade etmektedir. Araştırmacı aynı zamanda, sürdürülebilirlik söyleminin ekonomik büyümenin kaçınılmaz bir şekilde çevreye zarar verdiğini iddia etmediğini de vurgulayarak bu olgunun tüm sürdürülebilirlik bileşenleri ile birlikte ele alındığında anlamlı sonuçlara varılacağını düşünmektedir.

Kasimati (2003, s. 433–444) tarafından yapılan çalışmada ise olimpiyat oyunlarını düzenlemiş ve olimpiyatlara aday olan bazı ülkelerdeki durum ekonomik sürdürülebilirlik göstergelerine göre incelenmiştir (Tablo 4).

Tablo 4. Yaz olimpiyatlarının ekonomik etki özeti

| Yaz Olimpiyatı | Araştırmanın Sponsoru | Kaynak | Toplam Ekonomik Etki | Turist Sayısı (milyon) | Yeni İş Olanığı | Dönem |
|--------------------------------|--|-----------------------------------|-------------------------------------|------------------------|--------------------------------------|-----------|
| Washington-Baltimore Aday,2012 | Büyük Baltimore Birliği/Washington Ticaret Odası Komitesi/Girişimciler | Fuller and Clinch, 2000 | 5.3 milyar \$ | 1.3 | 69758 Washington-Baltimore metropolü | 2012 |
| Houston Aday.2012 | - | Airola and Craig, 2000 | 4.3 milyar \$ | 0.8 | 64216 Houston metropolü | 2012 |
| - | Ekonomik Araştırma ve Planlama Merkezi | Balfousia-Savva and ark, 2001 | 1.13 milyar \$ | 4.8 | 300400 | 2000-2010 |
| | Yunan Otelcilik Odası turizm Araştırmaları Enstitüsü | Papanikos, 1999 | 15.9 milyar \$ | 5.9 | 445000 | 1998-2011 |
| Atlanta, 1996 | - | Baade and Matheson, 2002 | - | - | 42448 | 1994-1996 |
| | Atlanta Olimpiyat Oyunları Komitesi | Humphrey and Plummer, 1995 | 5.1 milyar \$ | 1.1 | 77026 | 1991-1997 |
| Barcelona, 1992 | İspanya Hükümeti Spor Yüksek Komisyonu/Olimpiyat ve Spor Araştırmaları Merkezi | Brunet, 1993, 1995 | 0.03 milyar \$ | 0.4 | 296640 İspanya | 1987-1992 |
| Seul, 1998 | Seul Olimpiyat Oyunları Komitesi | Kim and ark., 1989 | 1846.2 milyar WON (sadece gelirler) | - | 336000 Güney Kore | 1982-1988 |
| Los Angeles, 1984 | Yok | Baade and Matheson, 2002 | - | - | 5043 Los Angeles | 1984 |
| | Los Angeles Olimpiyat Oyunları Komitesi | Economic Research Associate, 1984 | 2.3 milyar \$ | 0.6 | 73375 Southern California | 1984 |

Kaynak: (Kasimati, 2003)

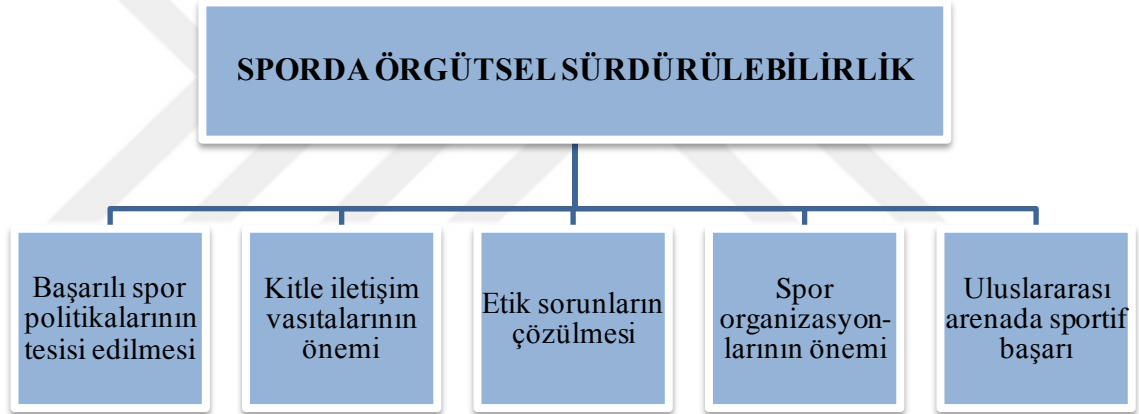
Saatçioğlu ve Karaca (2012) Atlanta 1996, Sidney 2000, Atina 2004, Pekin 2008 yaz olimpiyat oyunlarını yatay-kesit regresyon analizleri yöntemiyle inceledikleri çalışmalarında ekonomik gelişmenin sportif başarıyı olumlu etkilediği sonucuna varmışlardır. Literatürdeki spor ekonomisiyle ilgili çalışmaların daha çok olimpiyat oyunları, özellikle de yaz olimpiyatları üzerinden yapıldığı görülmektedir. Bunun nedeni yaz olimpiyatlarının birçok spor dalını içeren, uluslararası katılımlı en büyük

spor organizasyonu olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu verilere göre iktisadi gelir temin etme ve istihdam perspektifinden düşünüldüğü takdirde, günümüzde sporun adeta bir sanayi dalı haline geldiği rahatlıkla söylenebilmektedir.

Ekonomik sürdürülebilirliğinde kendi alt boyutları bulunmaktadır. Bunlar; ekonomik yapı ve Üretim ve Tüketim Kalıpları olarak belirlenmiştir (Adams, 2006).

2.1.2.1.4 Örgütsel Sürdürülebilirlik ve Spor

Sporun toplumda yaygınlaştırılmasında ilgili kurum/kuruluşların üzerine düşen görevleri yerine getirmesinin yanı sıra; sportif politika ve uygulamalarının koşullarındaki değişikliklerin sportif açıdan kapsamlı bir şekilde ele alınıp gerekli düzenlemelerin yapılma sürecidir Konuya ilişkin yapılanmaya ait alt boyutlar Şekil 5' de gösterilmiştir (Koçak, 2013).

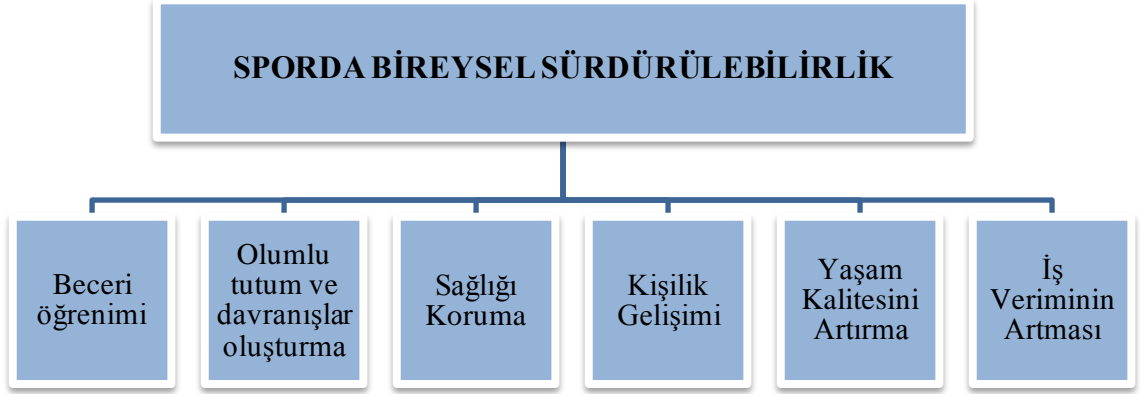


Şekil 5. Sporda örgütsel sürdürülebilirliğin alt boyutları

Kaynak: (Koçak, 2013)

2.1.2.1.5 Bireysel Sürdürülebilirlik ve Spor

İnsanların spora katılımları ile yetenek, tutum ya da davranışlarında uzun vadeye yayılan değişimi ortaya çıkarma sürecidir Konuya ilişkin yapılanmaya ait alt boyutlar Şekil 6' da gösterilmiştir (Koçak, 2013).



Şekil 6. Sporda bireysel sürdürülebilirliğin alt boyutları

Kaynak: (Koçak, 2013)

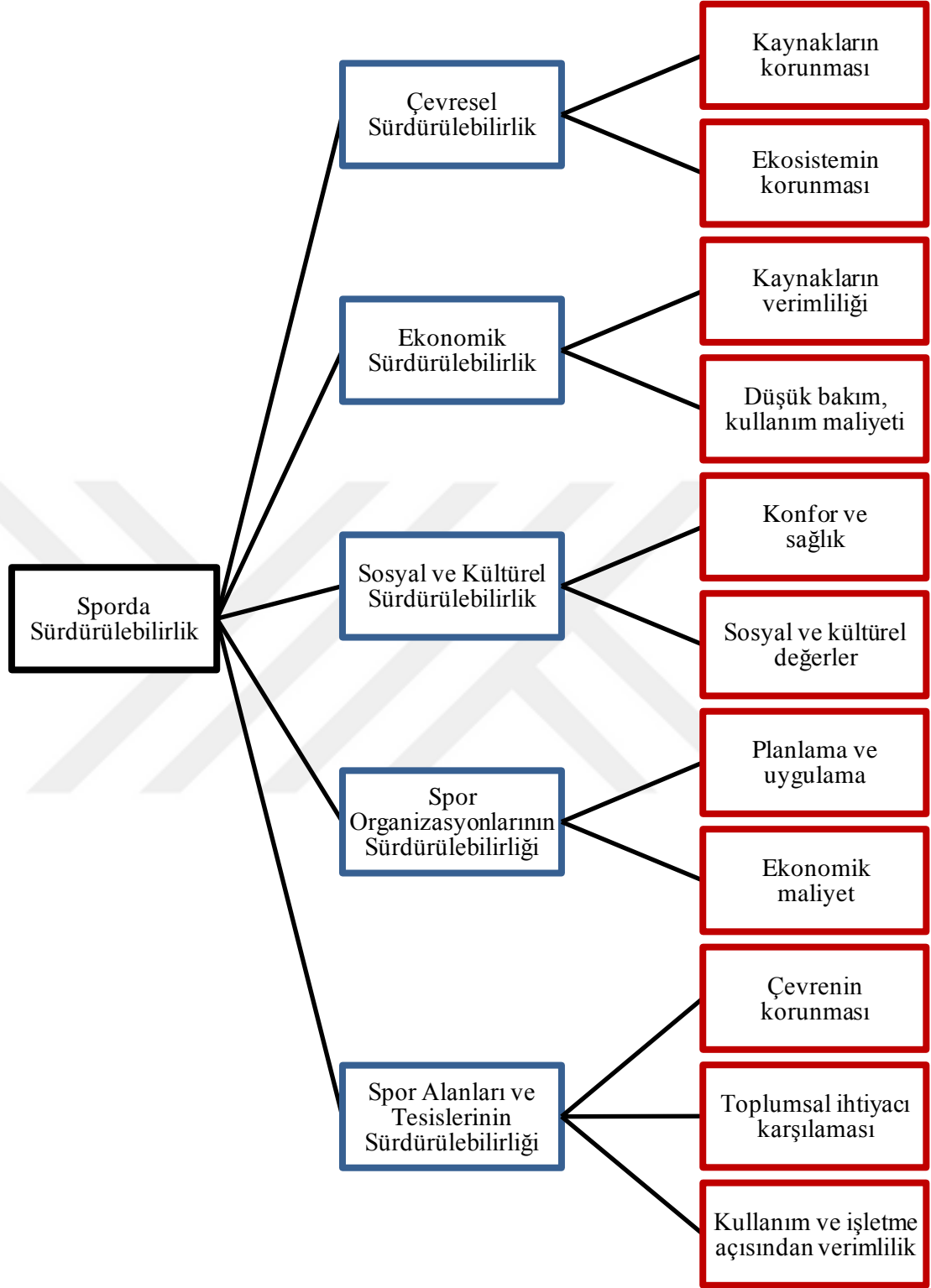
2.1.2.1.6 Katılımda Sürdürülebilirlik ve Spor

Spora katılımda sürdürülebilirliği, sporun yaygınlaştırılmasının sağlanmasıyla toplumda sosyal açıdan ve sağlık açısından davranışta değişiklik yaratma süreci olarak tanımlayabiliriz (Koçak, 2013).

2.1.2.1.7 Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Spor

Spor politikaları ile iktisadi ve çevresel şartlardaki farklılaşmaların spor programları açısından detaylı şekilde ele alınıp münasip düzenlemelere gidilmesi sürecidir (Koçak, 2013).

Elde edilen bulgular neticesinde oluşturulan sürdürülebilirlik anlayışının spor alanına yansımaları Şekil 7' de gösterilmiştir.



Şekil 7. Sürdürülebilir geliş me anlayışının spor alanına yansıması

Kaynak: (Koçak, 2013)

2.1.3 Sporda Sürdürülebilirlik ve Tanımlama Sorunu

Sporda sürdürülebilirliğin sağlanmasına yönelik az sayıda sistematik çalışma olduğu gözlemlenmektedir. Bu çalışmalardan biri Lawson'un (2005) çalışmasıdır. Lawson (2005) sosyal ve beşeri gelişimde sürdürülebilirliğin spor aracılığı ile sağlanmasına odaklanmıştır. Farklı olarak, Dowda ve arkadaşları (2005) kaynakların sürdürülebilir kullanımına beden eğitimi programları ile ulaşabileceğine işaret etmiştir. Kirk'ün (2004) odak noktası ise gençlerin spora katılımındaki sürdürülebilirliğidir. Tablo 5'de uluslar arası indekslerde taranan dergilerde yayınlanmış ve literatürde genel kabul görmüş, spor ve çevresel sürdürülebilirlik ile ilgili çalışmalara yer verilmiştir (Koçak, 2013).

Tablo 5. Spor Alanında Sürdürülebilirlikle İlgili Yapılmış Çalışmalar

| Yazar/Yıl | Yayın Yeri | Çalışma Başlığı | Araştırma Türü | Sonuç |
|--------------|---|--|--|--|
| Busby, 2003 | Journal of Hospitality, Leisure, Sports and Tourism Education | Birleşik Krallıkta Turizm Yüksek Öğrenimi | Nitel, örnek olay analizi | Tüm turizmle ilgili yüksek öğretim programlarına çevresel sürdürülebilirliğin entegre edilmesi gerektiği sonucu çıkarılmıştır. Bir çok lisans programında çok küçük değişikliklerle bu amaca ulaşabileceği belirtilmiştir. |
| Brooks, 2006 | International Sports Law Review | Golf sahası geliştirme | Nitel, yorumlayıcı | Günümüzde yaygınlaşan ve artan farkındalıkla, her golf sahasına özgü geliştirilen yöntemlerle, golf sahalarının ekosistemin bir parçası olması sağlanabilir. |
| Lolve, 2006 | Journal of the Philosophy of Sport | Olimpik Hareket | Nitel, kavramsal | Olimpik sporlar sürdürülebilir gelişme üzerine inşa edilebilirler. |
| Preuss, 2007 | Journal of Sports and Tourism | Büyük spor etkinlikleri | Nitel, yerleşik çoklu tanımlar analizi | Çalışmada alt-üst yaklaşım ile oyunların ekonomik, sosyal ve çevresel gösterge etkilerini esas alan, standart bir metodoloji olarak Olimpiyat Oyunları Küresel Etki (OGGI) programı önerilmektedir. |
| Hede, 2008 | Event Management Journal | Özel etkinlikler | Nitel, kavramsal | Üçlü kar etkisi prensiplerinin zorunlu olarak altın çizilmesiyle, planlama aşamasında özel etkinlik yönetimi uygulanabilir. |
| Ünal, 2017 | Journal of Human Sciences | Çevresel sürdürülebilirlik ve ekolojik ayak izi ışığında spor organizasyonları | Nitel, yorumlayıcı | Spor olaylarının çevresel etkisini azaltma adına birçok çabaya rağmen, kapsamlı ölçüm ve sektördeki çevresel sürdürülebilirlik çalışmalarının yönetim alanında ilgili literatürün zengin olmasına rağmen, spor yönetiminde sınırlı kaldığı söylenebilir. |

2.2. Sürdürülebilirlik Performansının İncelenmesi

2.2.1 Kurumsal Sürdürülebilirliğin Önemi

Dünya genelinde işletmeler Kurumsal Sürdürülebilirlik Yönetimi'ni (KSY) iş operasyonlarına uygulamaya başlamıştır. Genellikle Kurumsal Sürdürülebilirlik Yönetimi, Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) ile karıştırılmaktadır. Kurumsal Sürdürülebilirlik Yönetimi, işletme operasyonlarında ulaşılması istenilen nihai hedef iken, Kurumsal Sosyal Sorumluluk bu hedefe doğru bir ara adım olup Kurumsal Sürdürülebilirlik Yönetiminin gerçekleşmesi için Kurumsal Sürdürülebilirlik Sorumluluk yalnızca bir aşamadır. Bunun yanında bu iki kavram birbiriyle simbiyotik bir ilişki içindedir (Kim ve Kim, 2018, s. 1).

Kim ve Kim (2018)'in değindiği diğer bir konuya göre Kurumsal Sürdürülebilirlik Yönetimini benimseyen işletme, firma ya da kuruluşların daha geniş bir paydaş grubunun ihtiyaçlarını karşılamak için çeşitli işlevleri yerine getirmesi beklenmektedir. Bunun sonucunda ise Kurumsal Sürdürülebilirlik Yönetimini yerine getiren işletme, firma ya da kuruluşlar; paydaşlarla geliştirilmiş iyi ilişkilerle birlikte artan işgücü verimliliği, yüksek hisse senedi getirileri, ürün piyasasına ait avantajlar ve yönetim verimliliği gibi çeşitli yararlar sağlayabileceği söylenebilir. Burada hissedarların perspektifinden bakıldığında önemli bir konu şu olabilir, Kurumsal Sürdürülebilirlik Yönetimi faaliyetlerinin kurumsal finansal performansını artırıp artırmayacağıdır. Kurumsal performansa ilişkin olarak yapılan önceki çalışmaların çoğu, Kurumsal Sürdürülebilirlik Yönetiminin işletme performansı ile pozitif yönlü ilişki olduğunu gösteren işaretler görülmektedir. Özellikle Kurumsal Sürdürülebilirlik Yönetimi faaliyetlerinde varlıkların geri dönüşü ya da yatırım getirisi gibi parametrelerde muhasebe ölçümleri açısından daha iyi performans sergilediklerini göstermektedir.

Akrivou ve Bradbury-Huang (2011)'un ifadesine göre son yıllarda yapılan araştırmalar; ayrı paydaş gruplarının çeşitli istekleri karşısında, sürdürülebilir başarıda örgütsel uyumluluk için gerekli unsurları ve süreçleri açıklamış olup bu gerekli unsurların başında kurumsal sürdürülebilirlik geldiği görülmektedir.

Kurumsal sürdürülebilirliğin işletme ya da kuruluş düzeyinde gerçekleştirilebilmesi için, hem dış unsurların hem de iç unsurların bu sürece uyumu oldukça önemlidir. Bunun nedeni ise kurumsal sürdürülebilirliğin farklı seviyelerdeki

örgütsel değişim ve uyum gerektiren çok yönlü bir yaklaşım olmasıdır. Bundan ötürü kurumsal sürdürülebilirlik ilkelerinin işletmeler ya da kuruluşlarda özümsemesinde; işçilerin sürdürülebilirlikle ilgili eğitilmesi ve sürdürülebilirliğe ilişkin çıktılarının raporlanıp yayımlanmasının sağlanması gerekmektedir. Eğer kurumsal sürdürülebilirlik tüm firmada yer edinmesi isteniyorsa bu işgörenlerin inanç ve değerlerinin, insan sağlığı ve çevresel sistemlerinin ana sayıltıları ile bütünleştirilmesine bağlıdır (Alp vd., 2015, s. 68).

Kuşat (2012)'in da belirttiğı üzere kurumsal sürdürülebilirlik için iki konu öne çıkmaktadır. Vurgulanan bu iki konu ise şunlardır:

- Sürdürülebilir kalkınma anlayışının uygulanabilmesi adına faaliyete geçirilmesi için işletmelerin yoğunlaşması gereken alanlar ve
- Sürdürülebilir kalkınma için işletmelerin, hükümetin ve sivil toplumun diğer unsurlarının birlikte hareket ederek ortak bir hedef oluşturması.

Yukarıda belirtilen bu iki konu ile bağlantılı olarak kurumsal sürdürülebilirlik için yaşanacak olan gelişmeler sayesinde yalnızca şirketlere ilişkin değil aynı zamanda sürdürülebilir kalkınmanın yanı sıra toplumda da çok hususi iyileşme görülecektir.

Özetlenmesi gerekirse; kurumsal sürdürülebilirliğin işletmelere sağladığı yararları şu şekilde ifa edilebilir (Çorakçı, 2012, s. 21). Şöyle ki;

- Şirketler adına farklı ve yeni pazarlara açılımla birlikte fırsat sunma, pazarlama stratejilerine ilişkin farklılıklar sağlama,
- Şirketi koruyup güçlendiren tesirli risk yönetimine zemin oluşturma,
- Markanın güçlenmesini sağlayarak daha güçlü firma imaj ve tesiri oluşturup nitelikli elemanın iş gücüne katılımında kolaylaşma,
- İşçilerin motivasyonunda artış sağlanması ile (sosyal boyut sayesinde) verimlilikte yükselme,
- Toplum nezdinde oluşturulmuş olan prestij sayesinde diğer firmalara karşı rekabette avantaj sağlama,
- Bilinçlilik düzeyi artan müşterilerin istekleri nezdinde şirketlerin inovasyona yönelik çalışmalara yönelmesini sağlayıp gelişimi teşvik etme,

- Kurumsal sürdürülebilirliği uygulayıp çevresel, ekonomik ve sosyal açıdan gelişen şirketlere küresel yatırım/finans şirketlerinden finansal destek imkanlarında kolaylık imkanı yaratma,
- Şirketlerde büyüme ile birlikte, işçilerin eğitimleri ve basın yayındaki tanıtımlar sayesinde toplumun gelişmesi ile oluşan toplumsal bilinçlenme sayesinde şirketlerin ekonomik devamlılığını sağlama.

Sansar (2015)'ın belirttiğine göre kurumsal sürdürülebilirliği özümseyen şirketlerin; hem sundukları hizmetlerde hem de ürünlerinin üretiminde, dağıtım ve tüketimi gibi tüm aşamalarda insanı öncelleyip toplumu önemseyerek ekonomiye yarar getirecekleri kanısı hakimdir.

Bunun yanında; “başarılı” olduğu düşünülen şirketlerde kurumsal etik, çevre yönetimi, tüketici sadakati ve sosyal sorumluluğun ön plana çıktığı görülmektedir. Diğer yandan, kurumsal sürdürülebilirliğe ilişkin çalışmalar; şirketlerin maliyet tasarrufunda bulunmalarını, karar alıp verme süreçlerini ve iç kontrol aşamalarını geliştirmektedir. (Sansar, 2015).

Kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımı Sansar (2015)'in da değindiği üzere şirketlerin üstlendiği maliyetlere bakıldığında; eğitim çalışmaları ve risk yönetiminde ek maliyetler ortaya çıkardığı, ayrıca bu yaklaşımın çaba, zaman ve yatırım gerektirdiği görülmektedir. Böylesi bir durum kısa vadede işletmelerin, sadece var olan kaynaklarını kurumsal sürdürülebilirlikle ilgili çalışmalarına tahsis ettiğini, uzun vadede ise kaynakların yeniden dağılımı ile kurumsal sürdürülebilirlik stratejilerini finanse ettiğini göstermektedir. Doğal olarak bu durum, kısa dönemde işletmeye ait kârlılığı azaltabilir; ancak uzun dönemde ise yeni teknolojilerin kullanılması ile kurumsal kültürde oluşacak değişimle birlikte işletmenin performansı da artacağı düşünülmektedir.

Diğer yandan kurumsal sürdürülebilirliğin şirketlerin finansal performansına açıkça yansımaya sahip olsa da bir takım yararlar da sağlayabilir. Bu yararların arasında, geliştirilmiş insan kaynakları yönetimi de dahildir. Bu sayede, şirketlerde geliştirilmiş insan kaynakları yönetiminin mevcudiyeti; çalışanın örgütsel bağlılığını artırır. Kurumsal sürdürülebilirliğin örgütlere sunduğu katkılardan bir diğeri; onların uyum yeteneklerinin artmasıdır. Uyum yeteneği; yasal çerçevelerin gerekli kıldığı biçimde, örgüt yönetiminin değişiklikleri hayata geçirebilme yeterliliğidir. Duyarlı bir işletmenin, kurumsal sürdürülebilirlik ilkesine uyum göstererek toplumsal değerlere sahip çıkması

beklenir. Bu sebeple kurumsal sürdürülebilirlik ilkesi ile hareket eden bir işletme, üretim faaliyetlerini ortaya koyarken eş zamanlı olarak hem toplumsal faydayı artırmak hem de pazar konumunu güçlendirmek amacını gerçekleştirir (Arruda, 2013, s. 4314).

2.2.2 Kurumsal Sürdürülebilirliğe Yönlendiren Nedenler

İşletme faaliyetlerinde ekonomik, sosyal ve çevresel faktörler ayrılmaz bir parçadır dolayısıyla bu faaliyetlerin sürdürülebilirlik anlayışı çerçevesinde yapılandırılması, işletmelerde içselleştirilme yapılarak mümkün kılınabilir. Sürdürülebilirliğin yönetilebilmesi, var olan durumun tespit edilebilmesi için sürdürülebilirlik öncelikle ölçümlenebilir ve izlenebilir hale getirilmelidir (Çalışkan, 2012, s. 133-160).

Ekonomik kârlılık endişesi, yasal düzenlemeler ve paydaş baskıları işletme yöneticilerini sosyal, ekonomik ve çevresel etkileri yönetebilmek için anlamlı değişiklikler yapmaya zorlamaktadır. Bu durum, işletmelerin toplumsal sorunlara ve paydaş baskılarına karşı daha duyarlı hale gelmesine neden olmaktadır (Epstein, 2009, s. 23). Örneğin Keeble vd. (2003) incelediği çalışma yatırımcıların iyi bir kurumsal yönetimi, işletmeye ait stratejileri ve riskin etkili yönetimi araştırdıklarından bahsedilmiştir. Tüketiciler, ürünlerin kaynağını, kim tarafından yapıldığını ve ne içerdiğini sormaktadır. Çalışanlar ise sosyal ve çevresel sorumluluklarını yerine getiren işletmeleri seçmektedir. Hükümet ve sivil toplum kuruluşları işletmelerin ya da firmaların sosyal ve çevresel performanslarına ilişkin raporlama konusunda daha fazla baskı kurmaktadır.

Şirketler hedeflerine ulaşma yeteneklerini artırmak, çevresel konulara ilişkin farkındalık yaratmak, kurumsal anlamda vermek istedikleri iletileri hem içsel hem de dışsal olarak iletme, şeffaflığı artırarak geniş kredilendirme imkanı elde edebilmek, şirketlerin gelişme fırsatlarını, etkililik gibi faktörlerden ötürü kurumsal sürdürülebilirlik raporlamaları yapmaktadırlar (Kolk, 2004).

Dünya genelinde birçok şirketi sürdürülebilirlik raporlaması yapmaya iten sebepleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Başar ve Başar, 2006, s. 213):

- Şirkette çevre konularına ilişkin daha bilinçli hareket etmeyi sağlama,
- Çevresel stratejilerin uygulamaya geçmesini kolaylaştırma,

- Hedefleri gerçekleştirmeye yönelik ilerleme olanağı sunma,
- Risk yönetimini uyumlu hale getirme,
- Şeffaflık sayesinde kredi alabilirliği kolaylaştırma,
- İşletme mesajının hem içeride hem de dışarıda açıkça ifade edilmesine imkan sağlama,
- Yeni ürünler geliştirmeye olanak sağlama,

Özçelik (2013)'in ifadesine göre insana yaraşır çalışma göstergeleri; sağlık, güvenlik, eğitim, öğretim, çocuk işgücü politikaları, istihdam oranları, ayrımcılığa maruz bırakmama, kaza ve ölüm göstergeleri ile ilişkilidir. Sağlık ve güvenlik, ayrımcılıktan kaçınma, ücret ve sosyal hakların adil sunumu, uygun ve sağlıklı iş ortamı yaratma çalışanların güdülenmesini artırıcı olmaktadır. İşletmelerde insana yaraşır iş göstergeleri finansal boyutta kurumsal sosyal sorumluluk anlayışını da içermektedir.

İşletmeleri sürdürülebilirlik raporlaması yapmaya yönlendiren sebepleri farklı bakış açıları ile aşağıdaki gibi sıralayabilmek mümkündür (Akt. Duran, 2018, s. 33):

- Paydaşa ait beklentileri karşılayabilmek,
- Şeffaflık ve buna bağlı olarak kredi temininde kolaylık yaşamak,
- Çevresel farkındalığı inşa etmek,
- Prestiji artırmak,
- Maliyetleri azaltarak uzun vadede kârlılık sağlamak,
- Çalışanlarda farkındalık oluşturmak.

Yükçü ve Kaplanoğlu (2016)'na göre, işletmelerin sürdürülebilirlik raporlaması yapmaya yönelme nedenleri iç ve dış gerekçeler ile izah edilebilmektedir. Dış nedenler; paydaş beklentileri, şeffaflık ve itibar kazanımı olarak sıralanırken iç nedenler; örgüt içi performans değerlendirme ve geliştirme hususları ile bağdaşık olmaktadır. Sürdürülebilirlik, örgütlerin kendi bünyelerinde yenilikçi anlayışla bilinçlilik oluşturmaya, farkındalığı artırmasına, gelecekte daha yüksek düzeyde refaha ulaşmasına yardımcı bir rol içermektedir.

Sürdürülebilir gelişme sadece iktisadi değer yaratma ve hayat standartlarını yükselten mamul ve hizmetler olarak düşünülmemelidir. İşletmelerin faaliyetlerinden doğan çevresel ve sosyal sorunları en aza indirme çalışmalarını farklı bir deyişle

kurumsal sürdürülebilirlik anlayışını içselleştirmelerini ihtiva etmektedir (Sarıkaya ve Kara, 2007, s. 221-233).

Kurumsal itibar, işletmelerin geçmiş faaliyetleri ve geleceğe yönelik beklentilerinin yakın rakiplerle karşılaştırıldığında algısal olarak tüm paydaşlara daha çekici gelmesidir. Paydaşların işletme hakkındaki düşünce ve hislerinin ne olduğunun duygusal yansıması olarak yorumlanan kurumsal itibar, rekabet üstünlüğü sunan en önemli maddi olmayan varlıklardan biridir (Musteen vd. 2010, s. 498-510).

Fombrun (1997) işletmelerin önde gelen veya göze çarpan özellikleri olarak tarif edilebilen itibar, işletme hakkında fazla bilgiye sahip olmayan yatırımcılar ile işletmenin mal ve hizmetleri ile ilgilenen olası yatırımcılar için de oldukça önemli bir göstergedir. Benzer durum sermaye ve işgücü piyasası için de geçerlidir. Bu gruplar için itibar, düzenli ve yüksek bir kazancın göstergesidir.

İşletme çalışmalarının her alanını ilgilendiren etik konular, 1960'lı yıllara kadar dini anlayış açısı ile ele alınıyordu. 1960'lardan sonra ise sanayileşmenin gelişmesi ile ortaya çıkan çevresel sorunlar ve tüketici taleplerinin önem kazanmaya başlaması etik kavramı mantığında değişimler yaşanmasını sağladı. 70'li yıllar kavramın, yönetim ve pazarlama alanlarında çeşitli araştırmalarla desteklendiği iş insanlarının karşılaştıkları çeşitli durumlarda nasıl davranmaları gerektiği hususunun ortaya koyulmaya başladığı bir dönemdi. Devletlerin ekonomiye müdahale etmediği, rekabetin öne çıktığı, işletmeler arası birleşmelerin arttığı 80'li yıllarda, işletmelerde iş etiği çalışmalarının hız kazandığı ve küresel bir etik anlayışına doğru gidildiği gözlenmiştir (Bektaş ve Köseoğlu, 2008, s. 149).

Gök (2008)'e göre, 1990'lı yıllarda, İngiliz ve Amerikan işletmelerinin öncülüğünde işletme ile dış çevre arasındaki ilişkilerin ön plana çıkarıldığı bir iş etiği anlayışı görülmektedir. Son yıllara bakıldığında ise, işletmelerin uluslararası niteliğinin artması, çalışanların farklılaşması, iş beklentilerinin çeşitlenmesi, toplumların ve örgütlerin kültürel eğilimlerinin değişimi, örgütsel değerlerin yeni biçimlerine ihtiyaç duyulmasına yol açmıştır. Bu doğrultuda işletmelerin, iş etiği ve etik davranış kuralları konusunda yönetsel etkiyi, denetimi ve uygulamaları artırma yönünde bir eğilim içinde oldukları gözlenmektedir.

1960'lı yıllardan beri gelişen dünya ekonomisi ve artan sanayileşme, küresel çevre kirliliğinin ve ekolojik yıkımın ciddi boyutlara ulaşmasına neden olmuştur. Yaşanan bu olumsuz gelişmeler insanların, geleneksel değerler ve kalkınma kavramının farkına varmasını sağlamış olup özellikle geleneksel ekonomik gelişme modelinin çevreye verdiği zararı ve kaynakların boş yere tüketilmesi konularını yeniden ele almaya sevk etmiştir. Yaşanan gelişmeler ekonomi, toplum, bilim, kaynak ve çevreyi içine alan yeni bir kalkınma modelinin geliştirilmesini gerektirmiştir. Böylece çok girdi, yüksek tüketim ve aşırı kirliliğe dayanan geleneksel modelin yerini; az girdi, düşük tüketim ve düşük kirliliğe dayanan sürdürülebilir kalkınma stratejisi almıştır (Guo vd., 2010, s. 239-242).

Jackson (2011), yeni ekonomik modelin geliştirilmesinde hükümetler tarafından yapılan etkili ve tutarlı politikaların önemi büyüktür. Bu politikalar doğrultusunda geliştirilecek yeni ekonomik faaliyetlerin, çevresel sınırlar gözetilerek uygun kaynaklarla yürütülmesi; sürdürülebilirlik için güçlü bir makro ekonomik uygulama ve gelişimi sağlaması; tüketicinin korunması için sosyal mantığın değiştirilmesi gibi olumlu stratejik özelliklere sahip olması gerekmektedir. Speth (2012), bu üç temel stratejik özelliğe sahip politikalar, uygulamada daha kısa çalışma haftaları, daha uzun tatiller; iş gücünün korunması ve iş güvenliği; anne ve babalık haklarını içeren avantajlar; 21. yüzyıl işletmelerine uygun tasarımlar; hissedar önceliğinin paydaş önceliğinden sonra gelmesi; finansal kurum ve yönetmeliklerinde yeni düzenlemelerin yapılması; yerel üretim ve tüketimin desteklenmesi; ticari anlaşmaların güçlü sosyal ve çevresel hükümlerle desteklenmesi; çevreye özen gösterilmesi, ekonomik ve sosyal eşitliğin önemsenmesi; yoksulların desteklenmesi için kademeli vergi oranlarının uygulanması; kamu harcamalarının artırılması şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

Çevresel ve sosyal konulara ilişkin anlayış son 20-30 yılda özellikle sanayileşmiş ülkelerde önemli hale gelmesi çeşitli yeşil hareketler, sera etkisi, asit yağmurları ve günlük dilde sıkça kullanılan sosyal vicdan gibi yeni kavramların ortaya çıkması ile kendini göstermiştir. Küresel seviyede yaşanan bu gelişmeler çevresel problemlere karşı farkındalığın ve tüketicilerin yeşil tasarımlara olan ilgisini artırmıştır. Bu farkındalık, tüketicilerin hammaddenin nerede üretildiği ya da nereden satın alındığından, üretimin her aşamasında kullanılan malzemeye ve hatta pek çok tüketicinin ürünün ömrü sonunda ne olduğu konularına dair ilgilerini kapsamaktadır (Bask vd., 2013, s. 381).

Çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirliğin gelişmesinde belirleyici öneme sahip sivil toplum kuruluşları (STK), toplumun en yoksul kesiminin karşılaştığı olumsuz durumların giderilmesinde ve aynı zamanda ekonomik ve çevresel duyarsızlığın bu kesim üzerindeki etkilerinin en aza indirilmesinde hayati bir öneme sahiptir (Unerman ve O'Dwyer, 2010, s. 476).

İşletmeler sosyal sorumluluk yatırımlarını destekleyip farklı sivil toplum kuruluşları ile işbirliğine giderek bu olumsuzlukların üstesinden gelmeye çalışmaktadır. Sivil Toplum Kuruluşları ile geliştirilen işbirliği uzun dönemde işletmelere bir takım yararlar sağlamaktadır (Damlamian, 2006, s. 6). Bu yararlar aşağıdaki gibidir;

- Güvenirlik ve imajın artması,
- Uzun vadeli kar elde etme ve yeni pazarlara giriş imkanları elde etme,
- Kurumsal stratejilerine yönelik daha iyi kurumsal sosyal sorumluluk politikaları geliştirme.

İşletmeleri sorumlu davranışlara yönlendirecek düzenleme (yasa, tüzük, yönetmelik vb.) ve politikaları, sürdürülebilirlik için itici bir güç olarak görmeye başlayan (Albareda vd., 2007, s. 391-407; Moon and Vogel, 2008, s. 303-327; Prado-Lorenzo vd., 2009, s. 94-107) hükümetler, sorumlu ve sürdürülebilir iş uygulamalarını geliştirebilmek için işletme ve sivil toplum kuruluşlarıyla yürüttüğü politik ilişkilerini, yeniden şekillendirmeye başlamışlardır (Beare vd., 2013, s. 3).

2.2.3 Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamaları

2.2.3.1 Kurumsal Sürdürülebilirlikle İlişkili Standartlar

Son otuz yılda uluslararası faaliyet gösteren firmaların sayısında ve doğrudan yabancı yatırım miktarında dikkate değer bir artış görülmektedir. Özellikle çok uluslu şirketlerin etik performansına dayanan “örgütsel hesap verebilirlik” ile ilgili beklentileri giderek artmaktadır. Kurumsal faaliyetlerin artan sayıda uluslararasılaşması söz konusu firmaların faaliyetlerini yönlendirmek üzere tasarlanan uluslararası hesap verebilirlik standartlarının sayısında ve çeşitliliğinde önemli miktarda bir artışa neden olmuştur. Sosyal hesap verebilirliğin farklı yönlerine odaklanan yaklaşık otuz temel araç veya standart olduğu bilinmektedir. Oluşturulan tüm standartlar kurumsal faaliyetlerin sosyal, çevresel ve ekonomik etkilerini daha iyi yönetmeye ve uluslararası yasama

çerçevesindeki boşlukları doldurmaya çalışmaktadır (Behnam ve MacLean, 2011, s. 45).

2.2.3.1.1 OECD Standartları

27 Haziran 2000’de OECD Konseyi “Çok Uluslu İşletmeler Genel İlkeleri / Rehberi” (OECD Guidelines for Multinational Enterprises) başlığı altında sıralanan bu standartları, OECD ülkelerinin üyesi olan ya da bu ülkelerde faaliyetini sürdüren çokuluslu işletmelere devletlerin önerileri niteliğinde sunmuştur. Nihayetinde; ilgili tavsiyeler, OECD ülkeleri tarafından kayda geçirilmiştir. Bahis konusu tavsiyeler; aslında ilgili yasalara uygun ve sorumlu bir ticari faaliyette bulunulması için kaynağını gönüllülük zemininden alan ilkeleri içermektedir. OECD standartlarının amacı; çokuluslu firmaların faaliyetlerinin devlet politikalarıyla uyumluluk göstermesi, örgütler ile faaliyette içinde faaliyetlerini sürdürmekte oldukları toplumlar arasında karşılıklı güven ikliminin temellerini güçlendirici olmak, yabancı yatırımlar için daha iyi bir iklimsel ortam yaratılmasını kolaylaştırmak ve sürdürülebilir kalkınmaya çokuluslu işletmeler tarafından sağlanacak katkıyı arttırmaktır. Diğer yandan; OECD standartları endüstriyel ilişkiler, istihdam ve vergilendirme, rüşvetle mücadele, iş etiği, rekabet koşulları gibi konularda referans alınmaktadır. Son olarak; OECD standartları kendi içinde, iç ve dış paydaşlarına yönelik örgütsel performans etkinliklerini kapsayıcı bir yön de barındırmaktadır (Saban vd., 2017, s.110).

OECD standartları (OECD Çok Uluslu İşletmeler Rehberi) iki bölümde ele alınmaktadır. İlk bölümde genel çerçeve ve iş ilkelerden bahsedilmektedir. İkinci bölümde genel politika ve uygulamalar; kurumsal sürdürülebilirlik, insan hakları, ülkelerin yasaları ve düzenlemeleri ile çalışan hakları çerçevesinde açıklanmıştır. Açık ifade ile ilk bölümde açıklanan ilkelerin yorumlanmasına ikinci bölümde yer verilmiştir (Altun, 2018, s. 44-45). Bu genel ilkelerin ve politikaların detaylı açıklaması aşağıdaki gibidir.

Genel İlkeler:

- OECD ilkeleri, çok uluslu şirketlerin bütün ülkelerdeki kuruluşlarına (ana ülke / yerli ülke) yöneliktir.
- Bu ilkeler, yerli şirket ve çok uluslu şirketler arasındaki uygulamaya bağlı farklılıkları yok etmeyi hedeflemektedir.

- OECD ilkeleri gönüllüğü esas almasının yanında, ilkeleri kabul eden çok uluslu şirketlerden, ilkelere mümkün olan en geniş kapsamda uyulması beklenmektedir.
- Çok uluslu şirketler; faaliyette buldukları ülkenin, çalışma koşullarını belirleyebilmektedirler. Çok uluslu şirketlerin kendi aralarında çelişen amaçları olduğunda uluslararası işbirliğine gidilerek sorunlar çözülecektir.
- OECD ilkelerine imza atan çok uluslu şirketlerden, hukuka ve sözleşme hükümlerine riayet etmeleri beklenmektedir.
- Çok uluslu şirketler ve ev sahibi ülke arasında çıkabilecek uyuşmazlıkların giderilmesinde uluslararası mekanizmaların devreye alınması daha uygundur.
- OECD ilkelerini imzalayan devletler ilkelerin tanıtılıp yorumlanması ve gözden geçirilmesi için danışma meclisleri kurmalıdır.

Genel Politikalar:

- Birden fazla ülkede faaliyette bulunan çok uluslu şirketler; sürdürülebilir kalkınmaya destek sunmak amacıyla, çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirliğe önem vermelidirler.
- Çok uluslu şirketler; çalışma yürüttükleri ya da yatırım gerçekleştirdikleri yabancı ülke vatandaşlarının insan haklarına saygı göstermeli ve uluslararası şirket sorumluluklarını ve üstlendikleri ne varsa yerine getirmelidirler.
- Dış pazarda çalışma yürütülüp karların artırılmasına ek olarak, ev sahibi ülkenin vatandaşlarına pozitif katkı sunulmasına ilişkin teşvikler olmalıdır.
- Çok uluslu şirketler, ev sahibi ülkenin halkı için, istihdam yaratarak insani sermayeyi özendirilmelidirler.
- Çok uluslu şirketler, sağlık, çevre ve güvenlik gibi konularda mevcut yasa ve düzenlemelerde makul olmayan istisnai yaptırımları kabul etmekten kaçınmalıdırlar.
- Kurumsal yönetim uygulamaları savunulmalı ve desteklenmeli, ayrıca bu uygulamalar geliştirilerek uygulanması sağlanmalıdır.
- Ev sahipliği yapan ülke ile çok uluslu şirket arasında karşılıklı güven ilişkisini benimseten yönetim modelleri uygulanmalıdır.
- Çok uluslu şirket, politikalarını çalışanları ile paylaşmalıdır.

- OECD ilkeleri ve politikalarında uygun olmayan uygulamaların gerçekleştiğini haber veren çalışanlara ayrımcı tutum sergilenmemelidir.
- Şirketin bütün işlevlerinin OECD ilkeleri ile uyumlu olması özendirilmelidir.

2.2.3.1.2 *Iso14001 Çevre Yönetim Standartları*

Demirer (2003), çevre iyileştirme yöntemleri üzerine yapılan çalışmalar; daha temiz üretim kavramlarını ve kirlilik önlemeyi birleştirip kirlilik kontrolü ile ilgili yaklaşımların yerine geçmeye başlamıştır. Kirlilik kontrolünü, kirleticilerin üretilip arıtılması ve yok edilmesi şeklinde tanımlamak mümkündür. Geleneksel arıtma usullerini kullanan yüksek maliyetli yaklaşımlar, sanayi başta olmak üzere hükümetleri de yeterli çevresel kontrol önlemleri almaktan caydırmaktadır.

Demirer (2003)'e göre, atık arıtma maliyetlerinin artması ve giderek artan katı tahliye ölçütleri ile karşı karşıya kalan üretim ve hizmet sektörü, daha uygun maliyetli yöntemler ile çevresel sorunlarını yönetmenin yollarını aramaya başlamıştır. Bu anlamda endüstri sektörü; atık üretmenin, değerli hammaddelerin yararlı sistemlere dönüştürülmeden üretim sisteminden geçip üreticilere paraya mal olması anlamına geldiğini kabul etmeye başlamıştır.

Birleşmiş Milletler Çevre Programı (United Nations Environment Programme, UNEP)'na göre; temiz üretim, “çevre verimliliğini artırmak ve insanlara ve çevreye olan riskleri azaltmak için süreçlere, ürünlere ve hizmetlere uygulanan entegre bir önleyici çevresel stratejinin sürekli uygulanması” şeklinde ifade edilmektedir. Çevreye ilişkin sorunları oluştuktan sonra çözmeye uğraşan kirlilik kontrolü yaklaşımlarına karşılık kirliliğin önlenmesi; çevre sorunlarını şehir planlaması, endüstriyel kalkınma, tarım bölgelerini ve çevreyi doğrudan etkisi altına alabilecek diğer çalışmalar ile ilişkili olarak “tasarım parametresi” şeklinde görülmesini gerektirir. Ayrıca kirliliğin önlenmesi ile tehlikeli maddelerin kullanımı ve üretimi en aza indirilebilir; böylelikle insan sağlığı korunup, ekonomik refah da güçlendirilerek çevre korunmuş olur (Demirer, 2003).

Baki (2003) çalışmasında yer verdiği üzere Çevre Yönetim Sistemi (ÇYS); şirketlerin çevreyi etkileyebilecek her türlü faaliyetlerini yönetmek üzerine kolay ve faydalı çözümlerin geliştirilmesine ilişkin kullanılan kurumsal sürdürülebilirlik uygulamasıdır. Çevre Yönetim Sisteminin ana teması, çevre kirliliğini kontrol etmek ve

engellemek olsa da; uygulanması ile birlikte şirketlerin iş yapış stratejilerini ve uzun dönemli planlarını önemli ölçüde değiştirebilmektedir.

Baki (2003)'nin değindiğine göre, Uluslararası Standartlar Teşkilatı (International Organization for Standardization, ISO) 'ya göre ISO14001 Çevresel Yönetim Sistemi; şirketlerin çevreye karşı etkilerini kontrolde tutmak, sonuçları ölçmek, çevresel politika ve amaçları saptamak üzere yürütölen yönetsel çalışmalar seti olarak düşünölebilir. Şirketlerin ISO14000 Çevre Yönetim Sistemi Belgesi sahibi olma amaçları iki nedene dayanmaktadır; ilki endüstrileşmeye bağlı ortaya çıkan kirliliğin azaltılması suretiyle olumlu şirket imajını inşa etmek; ikincisi sürdürölebilir kalkınma bağlamında gerekli hammadde, enerji ve doğal kaynakları verimli kullanmaktır. Buna ek olarak, sözü edilen belgeyi temin etmek suretiyle de uluslararası mevzuatlara uyum becerilerini çoğaltmak böylelikle uluslararası rekabet kısmında üstönlük elde ederek piyasa payını artırmaktır.

Liu vd.'ne (2012) göre, globalleşme sürecine eşlik eden yurtdışı baskı ve itici güçler, özellikle Çin benzeri gelişmekte olan ekonomilerde yer alan üreticileri çevresel performanslarını iyileştirme yönünde zorlayıcı olmuşlardır. Çevresel kaygılar; şirket kültürünün genel bir parçası halini almakta, bu bağlamda örgütlerin gelişim stratejilerinin yeniden yapılandırılmasına ivme katmaktadır. Kurumsal çevre yönetimi, buradan hareketle, geleneksel kirlilik denetimi ve risk yönetiminden, ürün yaşam döngüsü ve endüstriyel ekoloji yönetimlerine doğru ilerleyiş kaydetmektedir. Kurumsal çevre yönetimi, son dönemlerde; yeşil tedarik ve yeşil ürün yönetimi benzeri bazı uygulamalar aracılığıyla genişletilmiştir. Aslen bu uygulamalar; ana üretici ile tedarik zinciri boyunca yer alan üyeler arasında etkileşimi gerekli kılan tedarik zinciri yönetimi ile ilişkili olmaktadır. Bu bağlamda, dış paydaşlarda bir örgütün çevresel performansı ile ilişkili pek çok kaygının oluşabileceği söylenebilir. Dış paydaşlar, bu halde bir şirketin Yeşil Tedarik Zinciri Yönetimi (YTZY) çalışma süreçlerine yönelik çabalarını baskılayıcı olabilir. Dolayısıyla, kurumsal sürdürölebilirliği mümkün kılan yenilikçi bir strateji olması nedeniyle şirketlere Yeşil Tedarik Zinciri Yönetiminin üstönlüklerini daha iyi anlamaları üzere eğitimler düzenlenmesi ve bilgilendirme yapılması oldukça önem taşımaktadır.

Son yıllarda, ISO 9001, ISO 14001 ve OHSAS 18001 gibi yönetim standartları kurumsal sürdürölebilirliği kolaylaştırıcı olmaları nedeniyle dünya genelinde daha fazla

tercih edilir olmuştur. Söz konusu standartların ana amacı kurumsal çevresel yönetim ve sosyal sorumluluğu yönetme odağına sahiptir. İçsel yarar olarak, bu standartlar; şirketler açısından katma değer oluşturan yönetim araçlarını sunar. Böylelikle, şirketler çalışan eğitimi ve yönetiminin yanı sıra iç denetimi de içeren bilgileri tanımlama, toplama, izleme ve raporlama yetkinliğini kazanır. İşaret edilen bu standartların dışsal yararı ise; kurumların sürdürülebilirlik performanslarının paydaşlara raporlanması, paylaşılmasının yanı sıra gerek ulusal gerekse uluslararası ticarete etki eden bilgi asimetrisini azaltmadaki yardımcı rolüdür. Bunlardan hariç olmak üzere, bahis konusu yönetim standartları, farklı performans yönlerine odaklanırken (ISO 14001 çevresel performansa ve OHSAS 18001 sosyal performansa); Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al (PUKÖ) döngüsü benzeri yönetim tekniklerini işe koşturmaktadırlar. Planla, Uygula, Kontrol Et ve Önlem Al döngüsü; şirketlerin kalite, çevresel ve sosyal sorumluluklarında sürekli iyileştirmeler yapmalarına olanak tanır (Wang vd., 2016, s. 1-4).

2.2.3.1.3 AA1000 Standartları

AA1000 (AccountAbility1000 - Hesap Verebilirlik) standardı; Abdioğlu ve Meydan (2006)'ın belirttiği gibi Sosyal ve Etiksel Sorumluluk Enstitüsü (Institute of Social Ethical Accountability, ISEA) tarafından Sosyal ve Etiksel Muhasebe, Denetim ve Raporlama (Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting, SEAAR) uygulamalarını geliştirmek üzere hayata geçirilmiştir. AA1000 standardının, Sosyal ve Etiksel Muhasebe, Denetim ve Raporlama (Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting, SEAAR) için geniş bir yönetim çerçevesi sunduğu bilinmekle birlikte şirketlerin raporlama sürekliliği ve kalitesini değerlendirip çeşitli standartlarla karşılaştırılabilirliğini de sağlamaktadır.

2.2.3.1.4 ISO26000 Sosyal Sorumluluk Rehberi Standardı

ISO26000 Standardı; devletler, şirketler, tüketici ve sivil toplum kuruluşlarının oluşturduğu geniş kapsamlı paydaş katılımı ile hazırlanmış olup 2010 yılı Kasım ayında yayımlanmıştır. ISO26000 Sosyal Sorumluluk Rehberi Standardı; diğer sertifikasyon türlerine bağlı standart olmadığı gibi kurumsal sorumluluklarını yönetmeyi hedefleyen bütün şirketlere öncelik belirlemeksizin, paydaş katılımından raporlamaya değin kurumsal sürdürülebilirlik yönetimi esaslarının tüm içeriklerinde rehberlik eden yönlendirici ilkeler de sunmaktadır (Aksoy, 2013, s. 45-46).

2.2.3.1.5 SA8000 Sosyal Sorumluluk Standardı

Ekonomik Öncelikler Konseyi Akreditasyonu himayesinde, 1997 yılında aralarında işçi sendikaları, çocuk ve insan hakları kuruluşları, akademisyenler ve işveren konumunda yer alanların da bulunduğu oldukça geniş katılımlı bir kitle tarafından, işgörenlerin temel haklarının garanti altına almak amacı ile SA8000 Standardı şirketler adına hazırlanmıştır. Bu standart ayrıca şirketlerin tedarikçi seçimi ile birlikte fabrikalarındaki mevcut çalışma saatleri, ücretler, sağlık koşulları ve “çocuk” kavramını nasıl tanımladıklarına yönelik “davranış kurallarını” içermektedir (Aydemir, 2007, s. 99). Bu belgeyi almak isteyen şirketlerin uymak zorunda oldukları koşullar şu şekilde ifade edilebilir:

- 15 yaş altı çocuk işçi çalıştırılmaz. 15 yaş üzeri çocuk işçi; okula gidiyorsa eğer işe ayracağı toplam zaman, günde 10 saati geçmemeli.
- İşçiler sendika kurup sendikaya katılma özgürlüğüne ve toptan olarak pazarlık hakkına sahiptirler. Bu haklar şirket tarafından engellenemez.
- İşçiler haftalık 48 saatten fazla çalıştırılmaz ve (kısa vadeli olağanüstü iş koşulları hariç) fazla mesailer, haftalık 12 saati geçmemelidir.
- Ücretler, ülkenin “asgari ücret” seviyesinde olup işçinin temel ihtiyaçlarını karşılayacak kadar olmak zorundadır.
- Şirket, işçilere sağlıklı çalışma koşulları ve ortamı sunmak, işçilere sağlık ve güvenlik eğitimi düzenlemek ve sunmak, çalışanlar için temiz sağlık tesisleri ve içilebilir su tedarik etmek yükümlülüğünü taşımaktadır.
- İşçiler cinsiyet ve etnik köken gibi sebeplerle farklı muameleye maruz bırakılmaz ve işçilere fiziksel ve psikolojik baskı yapılamaz.

2.2.3.1.6 BM Küresel İlkeler Sözleşmesi

31 Ocak 1999 tarihinde Davos'ta düzenlenmiş olan Dünya Ekonomik Forumu'nda Birleşmiş Milletler (BM) Küresel İlkeler Sözleşmesi ilk kez karşımıza çıkmaktadır. Sözleşme, Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri Kofi Annan tarafından gündem konusu olarak işlenmiştir. Kofi Annan evrensel çevre ve sosyal ilkelerini desteklemek amaç ve yönelimi ile “Bin Yıllık Kalkınma Hedefleri” çerçevesinde iş dünyası önderlerine,

Birleşmiş Milletlere, işçi sendikaları ve sivil toplum kuruluşlarına “BM Küresel İlkeler Sözleşmesi” altında buluşmak ve birleşmek üzere davet sunmuştur. Bu doğrultuda insan hakları, çalışma koşulları, çevre koruma ve yolsuzlukla mücadele başlıkları etrafında toplanabilen on ilke saptanmıştır. Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi, 26 Haziran 2000 yılında Birleşmiş Milletler Genel Merkezi’nde hayata geçirilmiştir (Gözüyılmaz, 2013, s. 14).

Öte yandan; Maç ve Çalış (2012)'a göre, Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (United Nations Development Programme, UNDP) doğrultusunda; küreselleşmenin ivmelenen hızına paralellik göstererek, sürdürülebilirlik ve kurumsal sorumluluk anlayışları bağlamında politikalar üretip, uygulamaya geçirmeyi önceliklendirmek üzere kapsamı oldukça geniş tutulmuş bir platformdur. Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin kapsamında yer alan ilkelerin tamamı iş dünyasını ilgilendirmekte, sözleşme; insan hakları, çalışma standartları, çevre ve yolsuzlukla mücadele çerçevesinde dünya genelinde kabul görmüş on ilke üzerinde yükselmektedir.

Maç ve Çalış'ın (2012), bildirdiği üzere, sözleşmenin katılımcısı olan şirketlerden söz konusu ilkelerin işleyişine yönelik rapor sunmaları beklenmektedir. Ayrıca, bu şirketlerden faaliyet alanları ve konularında yüksek kalite ortaya koymaları ve buna ek olarak dürüstlük ilkesinde hareket etmeleri aranmaktadır. Bu çerçevede, şirketler raporlarını şeffaflık içinde herkes ile paylaşmaları üzere teşvik edilmektedir.

Sonuç olarak Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin ilkelerini, şirketlerin esas işlevlerine ve örgütsel kültürüne dâhil edip karar sürecinde kullanarak Birleşmiş Milletler sürdürülebilir kalkınma amaçlarına katkılarını sağlamak. Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin dört ana başlık etrafında toplanan ilkeleri aşağıdaki gibidir (Maç ve Çalış, 2012, 21-53):

• **İnsan Hakları:**

- Şirketler, uluslararası seviyede kabul gören insan haklarının destekçisi olmalı ve insan haklarına saygı göstermelidir.
- Şirketler, insan hakları ihlallerinin paydaşı olmamalıdır.

• **Çalışma Koşulları:**

- Şirketler, işçilerin sendikalaşma ve toplu müzakere serbestisini desteklemelidir.
- Şirketler, zorla ve zorunlu çalışmaya son vermelidir.
- Şirketler, çocuk işçiliğinin her türüsüne son vermelidir.
- Şirketler, işe alım ve çalıştırma süreçlerinde ayrımcılığın her türüsüne son vermelidir.

• **Çevre:**

- Şirketler, çevre sorunları ile ilgili ihtiyati yaklaşımları desteklemelidir.
- Şirketler, çevreye ilişkin sorumluluğu artıracak her türden çalışmaya destek vermelidir.
- Şirketlerde çevre dostu teknolojilerin gelişmesi ve yaygınlaştırılması özendirilmelidir.

• **Yolsuzlukla Mücadele:**

- Şirketler, haraç ve rüşvet dahil yolsuzluğun her türüsü ile mücadele etmelidir.

2.2.3.2 *Raporlama Çalışmaları*

Yazan (2015), sürdürülebilirlik raporları; gönüllülük esasına dayalı bir şekilde hazırlanan raporlardır. Sürdürülebilirlik raporlamasına ilişkin dünya genelinde farkındalık yaratmak, farklı ülkelerde bulunan şirketlere bu raporlamaları hazırlamalarına rehberlik edebilmek ve uluslararası bir standart oluşturmak amacıyla çalışmalar yapan kuruluşlardan en önemlisi Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative, GRI)'dir.

Küresel Raporlama Girişimi ilkeleri ve sürdürülebilirlik raporlama şablonları, muhasebe ile sosyal sorumluluk arasında var olan soyut ilişkiyi ölçülebilir kılmayı hedeflemektedir. Bundan ötürü, muhasebe uygulayıcıları açısından sürdürülebilirlik raporlama çalışmaları günümüzde oldukça önem arz eden bir konu olarak görülmektedir. Benzer şekilde, konu her geçen gün Türkiye açısından da önem kazanmaktadır (Yazan, 2015, s. 29).

Akarçay (2014), sürdürülebilirlik yaklaşımı; çevresel, sosyal ve ekonomik boyutların şirket stratejilerine dâhil edilmesini ve bu üç boyutla ilgili şirket

performansında raporlanma gerektiren yaklaşımdır. Şirketlerin ekonomik yeterliliklerin ve varlıklarının ortaya çıkarılmasına imkan sağlayan finansal muhasebenin bir şirketi değerlendirmek için tek başına yeterli olmadığı kanaatinin ağırlık kazanması sonrasında şirket çalışmaları ve performansının üçlü performans ölçütlerini esas almak suretiyle oluşturulan ve kurumsal sosyal sorumluluk raporlamasının geliştirilmiş biçimidir. Buna göre, sürdürülebilirlik raporlarında; kurumsal sosyal sorumluluk raporlarında da yer verilen çevresel, sosyal ve ekonomik performanslara ek olarak bu performansların birbirleri ile etkileşimleri de ele alınmaktadır.

Öte yandan; sürdürülebilirlik raporlamasının gelişimi incelendiğinde, şirketleri söz konusu raporları sunmaya sevk eden gelişmelerin arka planında başlıca iki etmenin yer aldığı görülmektedir. İlki paydaşların, şirketlerin çalışmalarını tüm yönleriyle yansıtan ve detaylı bir analiz yapmayı olanaklı hale getiren raporlamalar için şirketler üzerinde baskı oluşturmalarıdır. İkincisi, işletmelerin toplumun yararını gözeterek sağladığı çevresel ve sosyal katkıların dokümente edildiği raporların düzenlenmesinin kurumun geleceğine yönelik kazanç yaratma potansiyelinin yöneticiler tarafından ayırt edilmesidir (Akarçay, 2014, s. 2-3).

Günümüzde tüketiciler, şirketlerden finansal performanslarının yanında çevresel ve sosyal performanslarına ilişkin bilgiler istemektedir. Şirketler ise bu raporlamalar vasıtasıyla tesis ettikleri sürdürülebilirlik vizyonuna bağlı olarak uzun vadeli hedefleri oluşturabilmekte ve bu hedefleri geliştirebilmektedir (Özçelik, 2013, s. 4985). Sonuçta, sürdürülebilirlik raporlamasının işletme açısından yarattığı faydalar aşağıda sıralandığı biçimde tasnif edilebilir, şöyle ki;

- Bir işletmenin misyon ve vizyonuna erişme aracı olarak tanımlanması,
- Hedeflerin saptanması amacıyla gerek yönetimin gerekse çalışanların katılımı ile sürdürülebilirlik iletişiminin oluşturulması ve bilginin toplanarak veri analizinin sonuçlandırılması,
- Raporun; işletmenin çevresel, ekonomik ve sosyal performansını denetlenmesini mümkün kılan stratejik bir kontrol aracı olması,
- Raporlama ile kurumsal meşruluğun sağlanması, kurumsal itibarın artırılması, risk yönetimi ve kurumlar arası mukayeseli değerlendirmenin olası hale gelmesi,

- Raporlama aracılığı ile yasal/ulusal mevzuat hükümlerine uyumun tesis edilmesi, bu yolla menkul değerler piyasası riskleri ve/veya finansal riskin azaltılması,
- Yatırımcıların, raporlama yapan işletmeler hakkındaki “daha az riskli” algılarının güçlendirilmesi ve buna bağlı olarak işletme için sermaye maliyetinin azalması,
- Buna ek olarak, diğer maliyet kalemlerinde azalmaların sağlanması ve ayrıca etkinliğin artırılması,
- Toplumsal, çevresel, iktisadi ve yönetsel olumsuz etkilerin azaltılması,
- Sosyal, çevresel ve iktisadi gelişmelerin ortaya çıkardığı fırsatlar ve risklerin iyi analiz edilmesinin işletme açısından uzun vadeli değer yaratma potansiyeli,
- İşletme ve paydaş değerliliğinin artış kaydetmesi,
- İşletmenin iş süreçlerinin tamamının gözden geçirilerek düzenlenmesi,
- Kurumsal şeffaflık ve hesap verebilirliğin artırılması,
- Şeffaf yönetim dolayısıyla şirket kredibilitesinin yükselmesi,
- Şirketin sürdürülebilirlik performansının standartlara ve normlara, yasalara ve yönetmeliklere göre değerlendirilmesini ve kıyaslanması,
- Finansal ve finansal olmayan performans arasındaki bağlantının kurulması,
- Şirketin sürdürülebilirlik performansının paydaşlarca anlaşılması,
- Uzun dönemde marka değerinin ve şirket prestijinin artırılması,
- AR-GE yatırımlarına teşvik sağlayarak inovasyonun desteklenmesi,
- Piyasadaki mevcut fırsat ve tehditleri daha iyi anlayarak ve dikkate alarak risklerin yönetilmesi,
- Bütün yönetim sistemlerinin ve şirket stratejilerinin çevresel, sosyal ve ekonomik olarak üç boyutta geliştirilmesi,
- Yöneticilerin ve çalışanların farkındalığının ve motivasyonunun artırılması,

- Şirket içinde özellikle çevresel konularda daha fazla bilinçlenmeyi ve çevresel uygulamalarının artırılması,
- Sürdürülebilirliğe dair şirket mesajının, şirket içinde ve dışında açıkça ifade edilmesi için bilgi ve iletişim sistemleri ile kontrol süreçlerinin geliştirilmesi,
- Şirketin genel performansını artırarak faaliyet gösterdiği sektörde rekabet gücünün artırılması,
- Şirketin sürdürülebilir kalkınma yönündeki politikasının, beklentilerinin ve stratejilerinin ortaya konulması,
- Belirlenen amaçlara doğrultusunda ilerleme ve izleme imkanı sunarak şirket devamlılığını kolaylaştırmasıdır.

Sürdürülebilirlik raporlarında standartlaştırmayı hedefleyen şirketler; sürdürülebilir uygulamaların gerçekleştirilmesi ve değerlendirilmesi süreçlerinde uluslararası kaidelere uyma tasarımlarını, paydaşlarına görünür kılma hususunda istekli olmaktadır. Bazı gelişmiş ülkeler sürdürülebilirliğe ilişkin verilerin analizinde standart bir sistemden yararlanmaktadır. Sürdürülebilirlik raporları, günümüzde, kolaylıkla dönüştürülemez formlar şeklini aldığından, gelişmiş ülkelerde sistemin standardizasyonu için kurumsal sürdürülebilirlik indeksleri referans alınmaktadır (Batista ve Francisco, 2018, s. 1-13).

2.2.3.2.1 Küresel Raporlama Girişimi (Gri)

Kolk (2004), 1989 yılı itibarıyla dünya çapında sayıca hızla artış gösteren halka açık şirketlerin yayımladıkları periyodik finansal raporlar haricinde, sürdürülebilirlikle, çevre ve toplumla ilgili politikalarını raporlamaya başladıkları izlenmektedir. Sürdürülebilirlik raporları bağlamında oluşturulmuş yasal bir zorunluluk henüz bulunmamaktadır. Bu sebeple 1997'de ABD'nde başlangıç verilen Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative, GRI) ile bir standart ve çerçeve oluşturma çabası içinde olunmuştur. Küresel Raporlama Girişimi'nin asıl amacı; örgütlerin sosyal, çevresel ve iktisadi performanslarını içeren raporları doğru ve güvenilir bir biçimde düzenlemeleri için dünya genelinde uyumu teşvik edecek bir raporlama sisteminin geliştirilmesidir.

Küresel Raporlama Girişimi, sürdürülebilirlik raporları hususuna rehber nitelikte bir kılavuz oluşturmuş ve bu kılavuzu yürürlüğe alırken geniş kitleler ile işbirliği içinde olarak Küresel Raporlama Girişimi rehberini ortaya koymuştur. Günümüzde, dünya genelinde çok sayıda uluslararası işletme halihazırda bu formatı kullanmaktadır (Kolk, 2004, s. 52).

Küresel Raporlama Girişimi; sosyal, çevresel ve yönetim performansına dair açıklama yapmanın ana yoludur. GRI'nin nezdinde yoğunlaşan sayıtlar; sivil düzenlemenin, KSS'nin ve işbirliğine dayalı yönetimin güçlendirilmesidir. GRI'nin en güçlü yönlerinden bir tanesi, sürdürülebilirlik raporlaması bağlamında çok paydaşlı bir sürecin popülerleşmesini kolaylaştırıcı olmak olsa da, sayısız nedenler öne sürülerek eleştirilere maruz bırakılmıştır. Muhteviyatının karışık dokusu, raporun bağımsız biçimde doğrulanmasını destekleyen bir gerekliliğin mevcut olmaması ve farklı uygulama düzeylerinin performans indikatörlerine ilişkin seçici raporlamaya izin veriyor olması GRI'nin maruz kaldığı çok sayıdaki eleştirilerden bir kaçıdır. Bunun haricinde; hazırlanması isteğe bağlı olduğu bildirilen sürdürülebilirlik raporlarını içeren bu küresel raporlama girişimine, tüm işletmeler eş değer önem de atfetmemektedir (Roca ve Searcy, 2012, s. 103-118).

Sonuç olarak; sürdürülebilirlik raporlama işleminin ve raporların kalitesini ortaya koymak için Küresel Raporlama Girişimi ilkelerinden yararlanılır (Boysen, 2009, s. 4).

Bunlar şöyle ifade edilebilir:

- **Denge:** Sürdürülebilirlik raporu; performansın mantıklı ve tutarlı bir değerlendirmesini sağlamalıdır.
- **Açıklık:** Rapordaki bilgiler, raporu kullananların anlayıp erişebileceği şekilde sunulmalıdır.
- **Doğruluk:** Paydaşların raporlama yapan şirketin performansını değerlendirmesi adına raporlanan bilgilerin yeterince doğru ve ayrıntılı olması gerekir.
- **Güncellik:** Paydaşların bilinçli kararlar alması için raporlama düzenli olarak yapılmalı ve bilginin zamanında temin edilmesi gerekir.
- **Karşılaştırılabilirlik:** Raporlanan bilgiler, paydaşların şirketin performansındaki zaman içindeki değişiklikleri analiz etmelerini sağlayıp diğer şirketler ile karşılaştırılabilir şekilde sunulmalıdır.

- **Güvenilirlik:** Bir raporun hazırlanmasında kullanılan bilgi ve işlemler; incelemeye tabi tutmalı, bilgi kalitesi ve gerekliliğini açıklayıcı olacak biçimde toplanmalı, derlenmeli, analizi yapılmalı ve gözler önüne serilmelidir.

2.2.3.2.2 *Entegre Raporlama*

Karğın ve diğerlerine (2013) göre, günümüzde, Küresel Raporlama Girişimi'ne seçenek oluşturan bir diğer raporlama türü "Entegre Raporlama"dır. Bu raporlamada; şirketlerin finansal ve sürdürülebilirlik raporlarının bütünleşik tek bir rapor altında en kısa sürede yayımlanması esastan hareketle bir uluslararası standardın geliştirilmesi amaç edinilmiştir.

2.2.4 Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansı, Ölçümü ve Ölçüm Aracı Olarak Sürdürülebilirlik Endeksleri

2.2.4.1 *Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansı*

Ha ve diğerleri (2015), kurumsal sürdürülebilirlik performansından önce, örgütsel performansın açıklamasının yapılmasında yarar bulunmaktadır. Örgütsel performans, bir işletmenin paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılama ve pazarda ayakta kalma becerilerini kapsamaktadır. İlk dönemlerde, örgütsel performans daha ziyade finansal esasa dayalı performans ölçütleri kıstasında değerlendirmeye tabi tutuluyordu. Bu göstergeler halihazırda pek çok kurumun faaliyetinin nihai amacı olarak düşünülse de, salt söz konusu göstergelerde altı çizilen performansları ölçme çabası bugün artık modern kuruluşların aradığı yetkinlikleri ölçmek ve değerlendirmek bağlamında oldukça yetersiz kalmaktadır.

Kuruluşun performansının dengesi ve tam bir değerlendirmesi, farklı performans boyutlarından oluşmalıdır; çünkü örgütsel performans sistemler, operasyonlar, insanlar, müşteriler, ortaklar ve yönetim entegrasyonu olmadan gerçekleşemez. Bu nedenle; örgütsel performans, finansal olmayan performans ve finansal performans olmak üzere iki boyuta ayrılmıştır. Ayrıca, araştırmacılar finansal olmayan performans ölçümlerinin; gelecekteki performansını öngörmede ve kuruluşların performansını kolaylaştırmada daha yararlı olduğunu iddia etmektedir. Bu sebepten ötürü; kuruluşların maddi olmayan faydaları (örneğin müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti, inovasyon kabiliyeti, süreç verimliliği ve maddi olmayan duran varlıklardan performans artışı vb. gibi)

değerlendirmek için finansal olmayan performans ölçümlerini de dikkate almaları gerekir (Ha vd., 2015).

Küreselleşme işletmelerin rekabetçi kalması için zorluklar yaratmıştır; aynı zamanda mevcut çalkantılı ortamlarda, bilgi önemli bir stratejik rekabet kaynağı olarak görülmüştür. Bu nedenle; bilginin önemi göz önüne alındığında, girişimciler veya kuruluşlar daha rekabetçi ve yenilikçi olmalarını sağlayacak bilgileri yönetme yeteneklerini geliştirmeye teşvik edilir. Bilgi, kuruluşların rekabet avantajını sağlamak ve sürdürmek için önemli bir başarı faktörü olarak algılanır. Bu anlamda, bilgi yönetimi süreci; kuruluşların hem finansal olmayan performansı hem de finansal performansı ile pozitif bir ilişki içinde olan kurumsal performansın önemli bir öncüsüdür. Bilgi yönetimi; hem içsel hem de dış kuruluşlardan bilgi edinme, elde edilen bilgileri yeni bir stratejiye veya düşünceye dönüştürme, uygulama ve koruma gibi bilgileri yönetme yeteneği olarak kabul edilir. Bununla birlikte, organizasyon ya da kuruluş içinde uygun bir yönetim olmadığında, bilgi kolayca eski ve işe yaramaz olabilir. Bu nedenle, bir kuruluşun bilgi varlıklarını daha iyi yönetmek için bir dizi işlem veya prosedür geliştirmesi çok önemlidir (Ha vd., 2015).

İş liderleri kurumsal sürdürülebilirliği bir zorunluluktan ziyade, artık bir fırsat olarak algılamaya başlamıştır, bu da işletmelerin değer biçme ve değer yaratma şeklini yeniden tanımlamaktadır. Bu nedenle; kurumsal sürdürülebilirliğe yönelik iş yaklaşımı, kirlilik kontrolünden eko-verimlilik ve sosyoverimlilik şekline geçmiştir. Önceki araştırmalar, hem teorik hem de deneysel olarak kurumsal sürdürülebilirlik performansı ile ekonomik performans arasında bir ilişki kurmaya çalışmıştır. Ayrıca, önceki çalışmalarda kurumsal sürdürülebilirlik ve kârlılık arasında karşılıklı pozitif bir nedensellik olabileceği bulunmuştur. Kurumsal sürdürülebilirlik performansı ile iktisadi performans arasındaki pozitif yönlü ilişkinin savunucuları, genellikle savlarının temelini paydaş teorisinden almaktadır. Söz gelimi; paydaş teorisine göre bir işletmenin paydaşlarla ilişkilerini başarılı bir şekilde yönetmesi halinde, zamanla ekonomik performansını yükseltebileceği öne sürülmektedir (Maletič vd., 2016, s. 159).

Sürdürülebilirlik performansı; genel olarak bir dizi gösterge karşısında ortaya konan uygulamaların değerlendirilmesi ile saptanır. Lakin zorluk; sürdürülebilirliğin doğasında süregelen karmaşıklığı tercüme edebilen göstergeçlerin tespiti ve

ölçülmesindedir. Bunun yanında, yeterli sayıda göstergenin seçilmesi hususu bir diğer zorluk olarak öne çıkmaktadır; zira sayıca çok olan gösterge kullanımından kaçınmak bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir. Alanyazında göstergelerin seçilmesi ve geliştirilmesi aşamalarında yol tayin edici rehber nitelikte ilkeler bulunmaktadır. Bundan başka, göstergelerin; analitik yapı, ölçülebilirlik, ülke kapsamı, ölçülmekte olan diğer değişkenler ile ilişkisi ve göstergelerin birbirleriyle ilişkileri seçimin doğru yapılmasında anahtar role sahip olmaktadır. Ek olarak; gösterge seçiminde paydaşların tamamının dahil olduğu katılımcı bir süreç önerilmekte; yanı sıra sürdürülebilirlik ekseninde ortaya çıkma potansiyeli bulunan muhtelif sorunların çözümünde çok sayıda paydaşla işbirliği gereksiniminin de altı çizilmektedir (Schmitt vd., 2016, s. 2-3).

2.2.4.2 Performans Ölçümü

Performans ölçümü, incelenecek performans iyileştirmelerine izin verecek düzenli ve karşılaştırılabilir bir şekilde örgüt içinde oluşturulan sayısal değer ve nitel ifadelerdir (Atağan, 2010, s. 10). İşletme performansının ölçümü ise işletmenin stratejilerinin, faaliyetlerinin etkinliğini, verimliliğini tespit etmek ve eksiklikler noktasında değişiklik yapmak amacıyla iş sonuçlarını değerlendirmek olarak da tanımlanabilir. İşletmenin performans ölçümü sayesinde başarısı ve devamlılığı değerlendirilmekte, böylece işletmelerin faaliyetlerini etkin, verimli ve kârlı bir şekilde yürütüp yürütmediği hususunda bilgi sahibi olunmaktadır (Cebeci ve Özbilgin, 2015, s. 50).

“Ölçülmeyen performans iyileştirilemez” ilkesi doğrultusunda (Argüden, 2007, s. 40) işletmenin hedeflenen performansı ve gerçekleştirdiği performansı karşılaştırılarak ulaşılan nokta ile hedefler arasındaki olumlu ve olumsuz farkları tespit etmek ve olumsuzlukların giderilmesi için gerekli önlemleri almak, böylece işletme performansının yükselmesini sağlamak performans ölçümünün temel amacıdır (Taşdemir, 2017, s. 43; Atağan, 2010, s. 9; Zerenler, 2005, s. 2). İşletmeler açısından performans ölçümünün ve değerlendirmesinin diğer amaçları ise şu şekilde sıralanabilir:

- Üst yönetimin sorumluluklarını ne ölçüde yerine getirdiği ve başarı düzeyi performans ölçümü ile belirlenebilir
- Hedeflenen ve gerçekleşen performans arasındaki olumlu ve olumsuz farklar tespit edilebilir.

- İşletmeler faaliyet gösterdiği alanlardaki konumlarını tespit edilebilmek, kıyaslama yaparak rakipleri ile aralarındaki farkları bulabilmek ve işletme içi ve dışı faaliyetlerinin niteliğini geliştirilebilmek için de performansın ölçümü yaparlar.

Sürdürülebilirliğin işletmeler tarafından içselleştirilmesi ve işletmenin tüm faaliyetlerine entegre edilmesi için öncelikle izlenmesi ve ölçülür olması gerekmektedir (Kolk, 2004, s. 54-55; Şahin, Çankaya ve Karakaya, 2018, s. 18). İşletmenin performans ölçümünde yararlanılan geleneksel yöntemler daha çok finansal bilgileri kullanmakta ve diğer faktörleri dikkate almamaktadır. Finansal olmayan bilgilerin dikkate alınmaması da işletme başarısına ilişkin değerlendirmenin eksik kalmasına neden olmaktadır. Literatürde, finansal olmayan bilgilerin sınıflandırılması, ölçülmesi ve değerlendirilmesi için kabul edilen ortak bir yaklaşım bulunmamaktadır (Durgut, 2017, s. 248). Bu sorunun giderilmesi finansal olmayan bilgilerin de performans ölçümünde kullanılması ile mümkün görünmektedir. Bunu sürdürülebilirlik raporları sağlayacaktır. Sürdürülebilirlik raporları olarak ayrı hazırlanmaya başlanan bu raporlarla finansal ve finansal olmayan performans arasındaki bağlantı vurgulanmaktadır. İşletmelerin sürdürülebilirlik ve finansal performanslarının belirlenebilmesi için yapılan faaliyetlerin ölçülebilmesi gereklidir. Bunu sağlamak adına da çok çeşitli performans ölçüm kriterlerinin tespit edilmesi gereklidir. İşletmelerin faaliyet alanlarının farklılığından ve performans ölçümü yapılan seviye farklılığından dolayı işletmelerin performansının ölçülmesinde kullanılacak göstergeler de farklılık göstermektedir. Bir işletme performansını ölçmek için kullanılacak sayısız adette göstergeler olabilir. Çok sayıda ve karmaşık olan bu göstergelerle işletme performansının ölçümü pek de kolay değildir (Eş, 2008, s. 48). Performans göstergeleri, organizasyonun amaç ve hedeflerine ulaşmış olup olmadığını, ya da ne kadar ulaşıldığını ölçmek ve değerlendirmek için kullanılan ve sayısal olarak ifade edilen araçlardır. Performans göstergeleri, farklı veri grupları arasındaki ilişkileri analiz etmek, farklılıkları araştırmak ve düzeltici işlemlerin yapılmasını sağlamak için araç vazifesi görür. Bu yüzden organizasyonlarda, bireysel düzeyde, faaliyetler düzeyinde ve organizasyonun tamamı düzeyinde performans göstergeleri ve ölçümleri oluşturulmalıdır. Oluşturulan performans göstergelerinin doğruluğu ve güvenilirliği periyodik olarak gözden geçirilmelidir (Akçakanat, 2012, s. 40). Performans göstergeleri ölçülen her bir boyut için nerede

olduğumuzu, nereye gittiğimizi hedeflediğimiz noktaya olan uzaklığımızı belirlememize yardımcı olur, sonuçlar kötüleşmeden bizi uyarır ve çözüm bulmamıza yardım eder.

Şirketlerin sürdürülebilirlik performansı ölçülürken, öncelikle şirketlerin faaliyet gösterdiği ülkenin sürdürülebilirlik hedefleri değerlendirilir. Bunun yanında, işletmelerin sürdürülebilirlik değerlendirmeleri arasındaki sonuçların karşılaştırılabilirliği için de tutarlı bir yaklaşım gerekmektedir. Öte yandan, bazı sürdürülebilirlik hedefleri çok geniş yapı arz etmekte bu nedenle birkaç göstergenin eş zamanlı olarak ele alınmasını gerektirmektedir. Bu durumda, mantıken maliyetleri azaltmak için veri toplama işlemi farklı amaçlar ile uyumlu hale getirilmelidir. Açık deyişle veri toplama işleminin, sadece sürdürülebilirlik değerlendirmesi amacıyla sınırlı kalmaması gerekir (Schader vd., 2016, s. 16-17).

Sürdürülebilirlik göstergelerinin varlığı; bir ülkede sürdürülebilir kalkınma modelinin, politikaya dönüştürülmesi için bir ön koşuldur. Tek sürdürülebilirlik göstergesi; gözlemlenen sistem içinde, sürdürülebilirliğin belli bir veçhesini simgeleyen anahtar niteliğindeki bir konuyu tanımlar. Çok boyutlu sürdürülebilirlik göstergeleri ise; kalkınmanın sürdürülebilirliği bağlamında eş zamanlı çözüme kavuşturulması gerekli sosyal, çevresel ve iktisadi problemlere odaklanır. Sürdürülebilirlik göstergeleri, analize tabi tutulan sistemin işleyiş düzenini ve karşılıklı bağımlılığını ölçmeyi sağlayan belirli sayıda gösterge içermektedir. Bu da, nihai olarak, etkileşimin sonuçlarını ölçmek ve değerlendirmek açısından katkı sağlar (Schlör vd., 2013, s. 172-173).

Sürdürülebilirlik değerlendirmesi şirket düzeyinde uygulandığında, kurumsal sürdürülebilirlik değerlendirmesi olarak adlandırılır. Sürdürülebilirlik değerlendirmesi veya kurumsal sürdürülebilirlik değerlendirmesi; sürdürülebilirlik eksenindeki kaygıları karar alıp verme sürecine eklemek amacıyla hizmet eden bir vasıta olarak benimsenmiştir. Sürdürülebilirlik değerlendirmesi; bir sürecin, bir organizasyonun, bir tedarik zincirinin, bir politika veya politikaların ve hatta bir programın değerlendirilmesi gibi farklı unsurlara uygulanabilir. Değerlendirilen unsur bir politika ya da bir program olduğunda, sürdürülebilirlik değerlendirmesi bu durumda bir vasıttan çok bir süreç olarak kabul edilir. Değerlendirilen unsurun bir süreç ya da bir organizasyon olması halinde sürdürülebilirlik değerlendirmesi bu durumda bir araç veya

süreç olarak görülebilir. Sürdürülebilirlik değerlendirmesinin çeşitli amaçları vardır (Moldavska, 2017, s. 5-6). Bu amaçlar şunlardır:

- Karar vericilere destek vermek ve onlar için bilgi üretmek;
- Sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunmak için karar vericilerin, yapmaları gereken eylemleri/faaliyetleri tanımlamasını kolaylaştırmak;
- İşletmede iyileştirmeler gerektiren konular hakkında bilgi vermek;
- Karmaşıklığı yapılandırmak;
- Katılım, tartışma ve müzakere için operasyonelleştirmek ve
- Sosyal öğrenmektir.

2.2.4.3 Performans Ölçüm Aracı Olarak Sürdürülebilirlik Endeksleri

Son zamanlarda, sürdürülebilirlik konusuna olan ilgideki artışla birlikte, firmaların bu husustaki faaliyetleri hakkında yatırımcıların daha iyi bilgilendirilmesi, şeffaflığın daha iyi seviyelere getirilmesi ve sürdürülebilirliğin daha iyi anlaşılması açısından borsalar tarafından bazı uygulamalar hayata geçirilmeye başlanmıştır. Bu bağlamda, sürdürülebilirlik ile ilgili rehber ilkeler yayınlanmış, eğitimler verilmiş ve sermayenin daha iyi şekilde kullanılmasının sağlanması bakımından sürdürülebilirlik endeksleri oluşturulmuş olup bu husustaki ilk çalışmalar 1990 yılına dayanmaktadır. Yatırımcılar ve analistler için araştırmalar yapmak üzere kurulmuş olan "KLD Research & Analytics" tarafından hesaplanan Domini 400 Sosyal Endeksi bu alandaki ilk oluşumdur. Bu endeks, S&P 500 endeksindeki şirketlerden belli kıstasları taşıyan hisse senetlerinden meydana gelmektedir (BİST Rehberi 2014; Önce, Onay ve Yeşilçelebi, 2015).

1999 yılında Dow Jones ve 2001 yılında The Financial Times Stock Exchange sürdürülebilirlik endeksleri, yatırımcılara ve analistlere yönelik küresel ölçekteki ilk sürdürülebilirlik göstergeleri olarak kurulmuştur. Sonrasında, 2004'te Güney Afrika, 2005'te Brezilya, 2007'de Almanya, 2008'den itibaren İspanya, Avusturya, Danimarka, İsveç, Norveç, Çin, Hindistan, Kore, Endonezya, Meksika, Hong Kong, 2010'da Mısır ve 2014'te Türkiye olmak üzere çoğu ülkede sürdürülebilirlik endeksi oluşturulmuştur (BİST Rehberi 2014; Kestane, 2016).

Türkiye'de sürdürülebilirlik endeksi proje çalışmaları Aksoy (2013), 2010 yılında Borsa İstanbul ile birlikte İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği iş birliğinde

başlatılmıştır. Projenin amacı; borsada faaliyet gösteren işletmelerin çevre, sosyal sorumluluk ve kurumsal yönetim konularında farkındalık sahibi olmalarını sağlamak, yatırımcılara yönelik yeni hizmet ve ürünler geliştirip sürdürülebilir yatırım nişlerine dair özel piyasalar oluşturmaktır.

2.2.4.3.1 FTSE4 Good Sürdürülebilirlik Endeksi

FTSE4Good, sosyal sorumluluk sahibi işletmelerde yatırımları kolaylaştıracak birtakım kıyaslamalar ve ticari endeksler içermektedir. Endeks firmaları çevresel sürdürülebilirlik, insan hakları, tedarik zinciri, işçi standartları, yolsuzlukla mücadele ve iklim değişikliği ana kriterlerine göre sıralamaktadır. Endeks içinde yer alan firmalar sektörlerine göre de ayrılmakta sektörlerin çevresel etkilerine göre sınıflandırılmaktadır. (Küçükgergerli, 2017, s. 75-76).

2.2.4.3.2 Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi

Ergüden ve Kaya'ya (2014) göre, birçok yatırımcı ve farklı sorumlu yatırım fonlarının sürdürülebilir firmalara yatırım yapmış olması ve firmaların kurumsal sürdürülebilirlik performanslarının bir yatırım kistası olarak kabul edilmesi durumlarından hareketle, sürdürülebilirliğin işletmeler için önem arz ettiğini söylemek mümkündür. Dolayısıyla, "Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi" benzeri objektif kistaslar kapsamında örgütlerin sürdürülebilirliğini teyit eden ve derecelendiren yapılar, kurumsal sürdürülebilirliğin taşıdığı öneme güçlü bir vurgu yapmaktadır.

Türkiye'deki işletmeler de sürdürülebilirlik ana ilkesi doğrultusunda yenilikleri uygulamaya koymakla yükümlüdürler. Bu yüzden denilebilir firmalar; sürdürülebilir kalkınmanın inşası bağlamında bahis konusu yeni sürdürülebilir iş ve çalışma modellerini sorumlu ve yaratıcı biçimde geliştirme mecburiyeti taşımaktadırlar (Ergüden ve Kaya, 2014, s. 97).

Lopez ve diğerlerinin (2007) ifade ettiği gibi, Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi (DJSI); dünya çapındaki büyük ölçekli firma olarak tanımlanan kuruluşların kurumsal sürdürülebilirlik performanslarının tahlili ve takibini esas alarak 1999 yılında Sustainable Asset Management (SAM) Grup tarafından geliştirilen bir endekstir.

SAM grubuna göre finansal tahlil sürecinde, iktisadi hüviyeti bulunmayan etmenlerin de göz önüne bulundurulması gerekli olmaktadır. Diğer yandan, bu etmenler

bir örgütün rekabet üstünlüğüne tesir etmektedir. Bu nedenle; kurumsal sürdürülebilirlik değerlendirmesinde yalnız iktisadi boyutlar değil çevresel ve sosyal boyutlara dair göstergeler de ele alınmalıdır (Aksoy, 2013, s. 87).

Buradan yola çıkılarak, sürdürülebilirliğe has göstergelerin saptanabilmesi üzere SAM şirketlere online anketler uygulamakta, bu kapsamda, sürdürülebilirliğin ekonomik, çevresel ve sosyal olmak kaydıyla üç boyutuna ilişkin bilgi toplamaktadır. SAM Grubu, işletmeler tarafından sunulan raporlarda yer verilen bilgileri denetler ve uygunluğun sağlanması husunda belirleyici rol alır (Lopez vd., 2007, s. 285-300; Aksoy, 2013, s. 87-88).

Özdemir ve Pamukçu'ya (2016) göre, Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi (DJSI); küresel ölçekte uygulamaya alınan ilk sürdürülebilirlik çalışmasıdır. Bu endeks ile dünya genelinde büyük firmaların mali performansları incelenerek ekonomik, çevresel ve sosyal kriterlere firmaların ne derece uyum sağladıkları değerlendirilip sürdürülebilirlikle ilgili çeşitli sektörlerde lider olan firmalar sıralanır. Kısacası buradaki eğilim; sürdürülebilir ve etik bir şekilde faaliyet gösteren firmaları endekse almaktır.

2.2.4.3.3 İMKB Sürdürülebilirlik Endeksi

2010 yılında İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB ya da yeni adıyla Borsa İstanbul kısacası BİST) ile İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD) şirketlerin küresel platformda rekabet üstünlüklerini artırmak amacıyla, İMKB' de işlem gören işletmelerin yer alabileceği bir sürdürülebilirlik endeksini başlatmıştır. Bu projenin temel kriterleri, üç ana gösterge ile örülmüştür. Bu projede hedeflenen amaçlar şu şekilde ifade edilebilir (İMKB ve SKD 2011, s. 36; Coşkun, 2013, s. 69-70):

- Faaliyetlerini Türkiye'de sürdürmekte olan firmaların kurumsal sürdürülebilirlik performanslarının yanı sıra liderliklerini geliştirmek,
- Yatırımcıların Türk firmalara ait kurumsal sürdürülebilirlik performans karşılaştırmalarını yerel bazda ve küresel alanda gerçekleştirmek,
- Türk ve yabancı yatırımcılara, İMKB'de işlem gören kuruluşların sürdürülebilir firmalar geliştirmedeki liderliklerini kıyaslama imkanı sunmak kaydıyla sahadaki sürdürülebilirlik etkinlik ve performanslarının geliştirilmesine ivme katmak ve rekabet gücünü artırılabilme,

- Potansiyel kurumsal yatırımcılara sürdürülebilirlik çerçevesinde firmaları değerlendirmek için bir araç temin edip başarılı olan firmalara yatırımcı ilgisi sağlanarak hissedar değeri artışı da mümkün olabilmektedir.

İşaret edilen proje sonucunda; 2014 yılından itibaren Türkiye’de Borsa İstanbul (BİST) Sürdürülebilirlik Endeksi hesaplanmaya başlamıştır. BIST Sürdürülebilirlik Endeksi’nin hesaplanması, Etik Yatırım Araştırma Hizmetleri Limited Şirketi (Ethical Investment Research Services Limited, EIRIS) tarafından yapılmaktadır. EIRIS, bu hesaplamada uluslararası sürdürülebilirlik kriterlerini baz almakta, şirketlerin sadece “kamuya açık” bilgilerine başvurmaktadır. Şirketlerin kamuya açık bilgilerinden kasıt; şirketlerin yıllık mali raporları, sürdürülebilirlik raporları, web siteleridir. BİST Sürdürülebilirlik Endeksi üç aşamalıdır. Bu aşamalar aşağıda açıklanmaktadır (Önder, 2017, s. 941-942):

- İlk aşama: EIRIS; şirketlerin “kamuya açık” bilgilerinden hareket ederek çevresel koşullar, iklim değişiklikleri, yönetim kurulu yapıları, insan hakları, tedarik zincirini konu edinen politika ve faaliyetler hakkında bir profil hazırlayarak şirketlere gönderir.
- İkinci aşama: Şirketler; EIRIS tarafından kendilerine gönderilen profilleri inceleyip ilgili yorum ve düzeltmeleri, kamuya açık kaynağını belirtmek suretiyle EIRIS’ e geri bildirimde bulunur.
- Üçüncü ve son aşamada ise: EIRIS; şirketlerden gelen geri bildirimleri de profillere entegre ederek nihai profilleri oluşturur. Bunlara ilaveten EIRIS; Borsa İstanbul tarafından belirlenmiş olan Endeks Seçim Kriterleri’ ne göre endeks kapsamında yer alacak şirketlerin listesini de oluşturmaktadır.

BİST Sürdürülebilirlik Endeksi’nin amacı; Borsa İstanbul’da işlem gören ve kurumsal sürdürülebilirlik performansları üst seviyede olan işletmelerin yer alacağı bir indeks oluşturmak ve bu şekilde Türkiye’de ve özellikle Borsa İstanbul’daki işletmelerin sürdürülebilirlik konusundaki bilgi ve uygulamalarını artırmaktır. Ayrıca bu indeksten beklentiler; kurumsal risklerini ve fırsatlarını etkin bir şekilde yönetip bu indekste yer alan işletmelerin rekabet avantajını elde etmeleri, aynı zamanda bu işletmelerin yeni yatırımcılar edinmeleri ve finansman bulma konusunun daha rahat ve kolay olmasıdır. Bunlarla birlikte, yaşanabilir bir çevre için sürdürülebilirlik

faaliyetlerini yerine getiren ve bunu sosyal bir sorumluluk olarak yapıp şeffaf bir şekilde raporlayan işletmeler; başarılı, dinamik, çevreye karşı saygılı sorumluluk sahibi çalışanlara, sürdürülebilirlik konusuna değer veren yatırımcı ve paydaşlara sahip olma ihtimallerini de arttırmaktadır. Diğer taraftan; sürdürülebilirlik raporlaması yapan işletmelerde, inovasyonun tetiklendiği ve işletmeye dair aidiyet duygusunun arttığı unutulmamalıdır. Ayrıca, bu indekste yer alan işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlerde lider konumlarda yer aldıkları düşünülebilir (Dönmez ve Ero1, 2016, s. 33-34).

2.3 Sürdürülebilirliğin Endüstriyel Bir Çalışma Alanı Olarak Futbol Üzerinden İncelenmesi

2.3.1 Futbol ve Endüstri Kavramları

Futbol, “saha sınırları içerisinde on birer kişiden oluşan iki takım arasında oynanan ve oyuncuların şişirilmiş bir topu, (kaleci haricinde) el ve kollarını kullanmadan rakip kalenin filelerine atmaya çalışmasına dayanan oyun” şeklinde tanımlanmaktadır (Acet, 2005, s. 15).

Futbol oyunun, diğer spor dallarında da olduğu gibi kendine özgü kuralları vardır. Oyun kurallarının yanı sıra İnan (2013), futbolda saha ve top ile ilgili ölçüler de standartlar ile belirtilmiştir. Nizami boyutta bir futbol sahası 100-110 metre uzunluğunda ve 64-75 metre genişliğinde olmalıdır. Futbol topunun çevresi 68-71 santimetre, ağırlığı ise 450-500 gram civarında olmalıdır. Yalnızca kaleciler kendi ceza sahaları içinde topa elle müdahalede bulunabilirken; diğer oyuncular taç atışı dışında, elleri ve kollarıyla topa dokunamaz ve vuramazlar.

Futbol, ortaya çıkmış olduğu ilk zamanlarda teknik beceriye dayalı bir sporken, günümüzde güç, teknik ve kolektivizmin önemli yer tuttuğu bir oyun haline gelmiştir. Önceki dönemlere ait klasikleşmiş oyun sistemlerinin yerini günümüzde; prese, mücadeleye, hıza dayalı bir oyun düzeni almış ve saha içinde oyuncu dağılımları sistemleşmiştir. Teknik yönden futbolcuların fiziksel gelişimi için özel diyet programları, aletli vücut geliştirme egzersizleri, ileri teknoloji donanımlı tıbbi kontroller ve özel antrenman programları yaygınlaşmıştır. Özel yapılan formalar, topalar, kramponlar ve hatta saha çimleri dahi futbolun gelişimine katkı sağlayan önemli etmenler arasında yerlerini almıştır (Öcal, 2002, s. 118).

Taşdelen (2004)'e göre futbol oyun olmasının yanı sıra birliktelik ve toplumsallaşmanın da bir vasıtasıdır. İnsanların uğruna öldüğü ve öldürdüğü bir ideoloji olmanın yanında futbol kitleleri adeta sürükleyici bir çılgınlık olmaktadır. Futbol, aynı zamanda astronomik paraların etrafında döndüğü bir ekonomik ve endüstriyel sektör olarak değerlendirilmektedir. Bu etkinlik artık “oyun ve seyir” kalıbına sığması mümkün olmayacak kadar niteliksel bir bütünlük kazanmış ve büyük bir etki alanına ulaşmıştır. Bugün modern futbol daha çok teknik ve işbirliği konularının ön plana yerleştiği süreklilik kazanmış bir oyun hüviyetini almıştır.

Seyidoğlu (1999), Fransızca “industrie” sözcüğünden dilimize geçen, sanayi sözcüğünün karşılık gelen endüstri kavramı, genel olarak tarım ve ticaret dışındaki ekonomik faaliyet alanlarının tümüdür. Tarım, sanayi gibi ekonomik faaliyetlerin çeşidine göre kamu sektörü, özel sektör şeklinde sınıflandırılabilen sektör kavramı ise benzer faaliyetlere sahip şirket gruplarından oluşan ekonomik faaliyet alanı şeklinde belirtilmektedir (Sanduraç, 2003).

Futbol, milyarlarca insanı etkisi altında bırakmasından ötürü sadece bir oyun olarak nitelendirilmemektedir (Kuper, 2003, s. 34). Günümüzde ise önemli bir iş kolu haline gelmiş olan profesyonel futbol, aynı zamanda büyük bir eğlence unsuru haline gelmiştir (Koning 2000, s. 419). Bu olgunlaşan endüstride tüketicilerin boş zamanlarına olan rekabet yoğunlaşmaktadır (Kennett vd., 2001, s. 132).

2.3.2 Futbolun Endüstriyellemesi

Boeri'ye (2012) göre, oynandığı ilk dönemlerde iktisadi bir amaç içermeyen futbol, Avrupa'da 1980'li yıllarda Türkiye'de ise 1990 yıllarında hem ekonomik hem de kurallar bağlamında çehresini değiştirmiştir. Kulüplerin yeni statlar inşa etmesi ile başlayıp sonrasında ise reklam ve sponsorluk gelirleri ile birlikte özel televizyon kanallarının rekabetleri sayesinde müthiş ölçüde ivme kaydetmiştir.

Babatunde vd. (2006) 'ne göre 1863 yılında kurulan İngiliz futbolunun yönetim birimi olan İngiltere Futbol Federasyonu (The Football Association, FA), o zamanlar sadece amatörce oynanan futbolun profesyonelliğe geçişine ilk başlarda karşı çıkmış olsa da 1880'li yıllarda futbolculara yapılan gizli ödemeler ve kulüplerin baskısı ile 1885 yılında profesyonelliği zorunlu kılıp yasal hale getirmiştir. Yasal olan

profesyonellik, 1888 yılında kurulan Futbol Ligi rekabeti için yeni bir boyut oluşturmuş ve futbol kulüplerinin ticarileşmesinde önemli rol oynamıştır.

Merih'e (2005) göre, futbolun profesyonelleşmesine ilişkin oyunculara düzenli şekilde ödeme yapma yükümlülüğü altına giren futbol kulüpleri, oyunlarda düzenli bir lig sistemine ihtiyaç duymuşlardır. Aston Villa başkanı William Mc Gregor tarafından standart bir oyun düzeni kurulması amacıyla futbol ligi oluşturulması önerilmiş, 1888 yılında 12 futbol kulübünün katılımı ile dünyada genelindeki ilk profesyonel lig olan Futbol Ligi kurulmuş ve futbolun düzenleyici otoritesi olan İngiltere Futbol Federasyonu tarafından lisanslanmıştır.

İngiliz futbol endüstrisindeki kulüpler ve ligler, ticari faaliyetlerde bulunmak amacıyla İngiltere Futbol Federasyonunun gözetiminde şirketleşme yoluna gitmiştir. İngiltere Futbol Federasyonunun esas işlevi, rekabetçi dengeyi korumak, kulüpler arasında rekabet denge mekanizması oluşturmak ve çeşitli düzenlemeler yaparak futbol endüstrisinin gelişim sürecine katkı sağlamak olmuştur (Hongquan vd., 2011, s. 157). Futbol endüstrisinde değer yaratma çabalarının ve finansal stratejilerin birbiriyle olan ilişkisi tespit edilmiş ve 1980 yıllarının sonlarında, İngiliz futbol endüstrisinde bir dizi önemli yapısal değişiklikler oluşmuştur (Grundy, 2004, s. 407). Bu değişikliklerin sonucu aşağıda belirtilen konular biçimlenmiştir:

- Saha güvenliğinin sağlanıp stadyumlarda holiganlığın azaltılarak futbolu bir aile sporu yapmak,
- Medya geliri elde etmek,
- Oyunun ticarileştirilmesini sağlamak,
- Artan oyuncu maliyetlerini kontrol altına almak,
- Yenilikçi finansman stratejileri belirlemek.

Futbolun ticari kaygılar taşımaksızın İngiltere'de örgütlenişi, takımlar arasında denge unsurunu gündeme getirmiştir. Futbol paradoksları, sürpriz sonuçları ve tüm problemleri ile rekabeti tetiklemektedir. Erişilen iktisadi büyüklük ve buna dayalı ortaya çıkan katma değer, futbolun küreselleşmesi ve endüstriyelmesi sonucunu doğurmuştur (Marquez ve Martin, 2001).

Günümüz profesyonel futbolu, ekonomik bir sektör haline gelmiştir. Oyunun asıl üreticileri futbolcuların da bu ticari dönüşümden etkilenmeleri kaçınılmaz olmuştur. Bu süreçte oyuncunun değeri, asist yapma, gol atma gibi faktörlerin yanında, ürün sattırabilme, reklam ve sponsorluk geliri sağlama etkisi gibi sermayeyi artıran faktörlerle de belirlenir hale gelmiştir (Şaşmaz Ataçoğu ve Zelyurt, 2016).

Krabbenbos (2013), 90'lı yılların başlarından itibaren kitle iletişim araçlarında futbolun giderek yaygınlaşması, futbolu daha cezbedici hale getirmiştir. Art arda gelen ulusal ve uluslararası sportif başarılarla birlikte, dünyada da futbolun ekonomik gelişimi ve sektör olarak gelirin artmasını sağlamıştır.

Son zamanlarda futbolculara ödenen paralar futbolda bir yıldız ekonomisi oluşturmuştur. Bu pazarlama gücü sayesinde futbolcular artan ücretlerden memnun olurken, kulüpler ise bu astronomik fiyatlardan şikayetçi olmaya başlamışlardır. Klasik arz talep ilişkisinde maliyetlerin düşük gelirlerin yüksek olması istenmektedir. Futbolda ise futbolcu gelirin olabildiğince yüksek, kulüpler ise giderlerinin düşük olmasını istemektedirler. 1990'lı yıllara kadar da futbolda ücret yönetimi dengeliyken, gerçekleşen birkaç istemsiz olay sayesinde futbol piyasası inanılmaz büyümüştür (Krabbenbos, 2013, s. 5).

Önceleri okullarda oynanmaya başlanarak sonrasında ise kasaba takımlarının kurulmasıyla popüleritesi artan futbol, düşük kapasiteli yerleri, yüksek bilet fiyatları ve seyahat masrafları nedeniyle belirli bir zümre tarafından izlenmekteydi. Ancak artan ulaşım olanakları sayesinde seyahat masrafları zamanla düşmüş ve futbol artık daha çok izlenilmeye başlanmıştır. Zamanında belediyeler tarafından halkın sosyalleşmesi için yapılan 'stad' denilen futbol arenaları, her kesimden halkı yeşil sahalara çekmeyi başarmıştır. Zaman içinde futbol kulüpleri örgütlenmeyi artırıp, belirli dengelemeleri yakaladıktan sonra, takımlar arasındaki rekabet artmıştır. Artan taraftar desteği ve takımlar arasında ki rekabet; futbola yeni anlamlar yüklemeye başlamıştır. Bu anlamlardan biri de holiganizmdir (Ayan, 2006, s. 191-209).

Holiganizm; 60'lı yıllarda İngiltere'de ortaya çıkmış olan ve toplumda düzenin bozuk olduğunu göstermek isteyen bir gençlik hareketi olarak başlamıştır. Bu akım daha sonraları yükselen değer olan futbola da yansımıştır. Amaç futbolu izlemekten

çok, siyasal anlamda mesaj vermektir. Futbol ile iç içe olan İngilizler için bu bir sorun haline gelmiş ve holiganizm için statlar bir doğal eylem alanına dönüşmüştür.

Holiganizmin zirveye çıktığı tarih 1985 yılında Juventus'la Liverpool arasında oynanan Avrupa Kulüpler Kupası final maçıdır. Bu maçta Heysel Stadında 39 kişi ezilerek yaşamını yitirmiştir. 1989 yılında, Hillsborough'da; Liverpool ile Nottingham Forest arasında yapılan FA Kupası yarı final maçında 96 Liverpool taraftarının ezilerek hayatını yitirmesi neticesinde, İngiliz Hükümeti futbol sektöründe belli bazı hususların ciddiyetle ele alınması gerektiğini kavramıştır. Akabinde, Lord Justice Taylor' u olaylarla ilgili resmi düzeyde bir araştırma yapmak üzere görevlendirmiştir.

Merih'in (2005) ifadesine göre, Lord Taylor bu konuya özgü iki rapor düzenlemiştir. İlk raporunda faciyanın sebeplerini konu edinmiştir. Rapora göre; olay günü sorumlu otoriteler gevşek ve kayıtsız davranmıştır. Ayrıca, gerekli güvenlik önlemleri ihmal edilmiş ve polis taraftarlara kötü muamele etmiştir. Bu raporda, futbol kulüplerinin geleneksel yapısının bu ve benzeri türdeki olayları önlemedeki zaaflarına da yer verilmiştir. Kulüpler, genel olarak profesyonel beceri düzeyi düşük amatör kadrolar tarafından yönetilmekte idi. Bu kişiler, kapasitelerini aşan sorumluluk alanlarına sahip çıkmakta güçlük çekiyorlardı. Kulüplerin şirketleşmiş olması ve patronluk sistemi ile yönetilmeleri onların daha etkin ve verimli bir düzeye gelmelerini sağlayamamıştı.

İlk raporda yönetimsel yanlışlara vurgu yapan Lord Taylor, ikinci raporunda stadyumlarda devrim niteliğinde olacak ve futbolun ticarileşmesine katkıda sunacak hususlara işaret etmiştir. Lord Taylor'un hazırladığı 'Şiddetin Önlenmesi İçin Yeni Düzenlemeler Raporu'nda dört ana husus saptanmıştır. Sözü edilen hususlara aşağıda yer verilmiştir (Taylor, 1990):

- Statların fiziki koşulları düzenlenmeli ve izleyicinin rahatı sağlanmalıdır.
- Statlarda cereyan eden istenmedik olaylara sert ve caydırıcı önlemler içeren yasal düzenlemeler getirilmelidir.
- Holiganların takip ve saptanmasında özel güvenlik ve genel kolluk güçleri görevlendirilmeli, kameralar, elektronik bilet uygulaması benzeri metotlarla etkin bir sistem inşa edilmelidir.

- Şiddetin önlenmesi bağlamında farkındalık eğitimleri düzenlenmelidir.

İngiltere hükümetinin yalnızca herkesin oturması önerisine ilgi göstermesi nedeniyle arta kalan kararlar uygulanamamış, dolayısıyla da gerek kulüpler gerekse futbolun yönetim sistemi ciddi içerikli bir yeniden değerlendirme ve yeniden yapılanma sürecine girememiştir. Gerçekte hükümet statların yenilenmesi üzere bazı kamu fonlarını kulüplere bağışlayarak raporda yüksek düzeyde eleştirilen kulüp yöneticilerini ödüllendirmiştir.

Bu noktada, gerekli finansman, futbol bahislerinde hükümet payının düşürülmesi suretiyle aradaki farkın stat yenileme çalışmalarına tahsisi yoluyla sağlanmıştır. Bu dağıtımın organize edilmesi amacıyla bir Futbol Sandığı (Football Trust) oluşturulmuştur. Söz konusu sandık aracılığı ile stat yenileme projelerine 200 milyon sterlin civarında destek sağlanabilmektedir. Taylor raporunda futbolun sosyolojik tabanına da değinerek, tabanın çoğunlukla ücretli çalışanlardan oluştuğunu vurgulamıştır. Buna göre stat yenileme çalışmaları bilet ücretlerinin artması için bir gerekçe olmamalıydı. Ne var ki, uygulama, hadisenin aynı şekilde ilerlemesini ve bilet ücretlerinin giderek daha yüksek gelir düzeylerine hitap edecek biçimde yükselmesi sonucunu getirmiştir. Statları yenileme düşüncesi, böylelikle şirketleşen ve ticarileşen kulüplere yeni pazar bölümlerine hitap etme imkanı da sunmuştur (Evren, 2007, s. 45).

1980'ler sonrası hem dünya kapitalizmi hem de futbol adına bir dönüm noktası olmuştur (Sönmez 2002, s. 61). Öyle ki, kapitalist sistem salt “iş” i değil, iş dışı alanları da denetim altına alacak strateji ve düzenlemeleri kapsamaktadır. Sistem serbest zaman faaliyetlerini birer tüketim aracına dönüştürerek sisteme uyarlamaktadır: “Frankfurt Okulunun kültür endüstrisi kavramı ile vurgu yaptığı gibi bu süreçte, hayatın her alanı metalaştırılmakta ve böylece hakim ideoloji kitlelerin bilincinde yeniden üretilmektedir. Ortak duyunun yaratılması için iş dışında kalan serbest zamanların planlanması ve örgütlenerek sisteme uygun alanlar oluşturulması gerekir. Serbest zaman diye adlandırılan ve öznelere kendi istek ve arzularını yerine getirdiklerini zannettikleri süreler bile, önceden planlanmış eğlence/oyun adı altında işe dönüşmüş etkinliklerin yerine getirdikleri zaman dilimlerine dönüştürülmüştür”. Bu yeni evrede kültür sanayilerini oluşturan kitle iletişim araçları, turizm, serbest zaman etkinlikleri ve özel olarak spor ekonomi açısından vazgeçilmez faaliyet alanları halini almıştır. Futbol da,

önemli bir serbest zaman etkinliği olarak kapitalist düzenin tüketim ideolojisini ve yaşam tarzının kitlelere aşılmasında en büyük araç olarak sistem için kullanılacaktır (Talimciler, 2006, s. 174). Serbest zamanın içine dahil olan her şey gibi spor da artık kâr'ı sembolize eden bir endüstri olmuştur (Aytaç, 2006, s. 35). Ayrıca futbolun “profesyonelleşme” eğilimi kazanması; amatör futbolculuğun profesyonellik karşısı “bir serbest zaman uğraşı” olmasının yanında kayıt dışı bir “iş” sürecini yansıttığını göstermektedir (Zelyurt ve Şaşmaz Ataçocuğu, 2014). Bu yeni süreçte, futbol bir endüstriyel alana dönüşerek her şeyin metalaştığı dünyada yeni anlamlandırmalarla biçim kazanmaktadır. Şaşmaz Ataçocuğu ve Zelyurt (2016) futbol piyasasında ücretli emeği temsil eden futbolcunun da düzenin bir diğer ayağını oluşturduğunu ifade etmiştir. Sönmez (2002)'in belirttiğine göre maç, malın yerine karşılık gelmekte, işgücünü sağlayanlar da futbolcu ya da teknik adam olarak tanımlanmaktadır. Kulüpler ise bu işgücünü yöneten şirketler olarak işlev ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, futbol bir oyun olmaktan ziyade dünya endüstrisine eklenmiş bir ekonomi olarak kabul görmektedir.

Futbolda oyuncu transfer olayını farklılaştıran Bosman Olayı öncesinde futbol kulüpleri oyuncular üzerinde etkin bir işveren konumunu taşımakta idiler. Futbolcuların tamamı kulüplerine kayıtlı birer işçi konumunda bulunuyorlardı. Bu durum futbolcuların bugün olduğu şekilde istediği takıma rahatlıkla gidebilmesine engel yaratıyordu. Hatta 1960'da İngiliz Futbolcu George Eastham kendi kulübünü mahkemeye vermiştir. Dava sonucunda; transfer ücretinin akılcılık tanımayan bir ticaret engeli olduğu, kulüplerin sözleşmesi biten futbolcularla sözleşme yenilemeyecek iseler farklı kulüplere gitmek isteyen futbolculara engel olmaması yönünde karar çıkmıştır (Akşar ve Merih, 2006, s. 160).

Önce futbolda, akabinde sporun tüm dallarına sıçrayan, transfer yönetimini baştan sona değiştiren, bu gün bir futbolcunun torunlarına yetecek kadar para kazanmasını olanaklı hale getiren, futbolda liberal devrimin başlamasına yol açan futbolcu 26 yaşındaki Belçikalı Bosmandır. Bosman, futbolcuların emek hareketliliklerinin serbestleşmesini, futbolcuların kendi emeklerine ilişkin kararlarında özgürleşmesini sağlayarak Avrupa futbolunda köklü değişikliklere zemin hazırlamıştır. Bosman'ın kendi kulübü olan Royal FC Liege sözleşmesi sona ermişti. Önerilen yeni sözleşmede Bosman'a 750 Euro aylık teklif edilmişti. Yaşının ilerlemiş olması ve gelecek adına

koru yaşamaması için Bosman bu teklife kabul göstermemiştir. Bosman, kendi için yeni bir kulüp ararken Fransız ikinci Lig takımlarından US Dunkerque- Littoral takımından kendisine transfer teklifi yapılır. Ne var ki, transfer olabilmesi için kulübünden bonservis alması gerekmektedir. Liege kulübü Fransız takımının üzerinde anlaşılan bonservis ücretini ödeyip ödeyemeyeceği hususunda kuşku taşıdığından, Belçika futbol federasyonuna Bosman'ın bonservisini hazırlanması için gerekli başvuruyu yapmaz. Bonservisini zamanında elde edemeyen Bosman'ın transferi bu sebeple gerçekleşmez ve Fransız Kulübü futbolcudan yararlanamayacağı düşüncesi ile bu transferden tümüyle vazgeçer (Schmidt, 2007).

Bu gelişmeler neticesinde; mesleki geleceği tehlike altına giren, herhangi geliri ve işsizlik sigortası da bulunmayan, transfer ücreti ödenmediği için kendi kulübünde kadro dışı kalan ve farklı bir takıma geçemeyen Bosman, Liege 1. Asliye Hukuk Mahkemesinde kendi kulübüne, UEFA ve Belçika Futbol Federasyonuna karşı 1990 yılında dava açmıştır. Yerel mahkeme transfer sistemini sorgulayan bu davayı Avrupa Adalet Divanı (ATAD)'na havale etti. Zira dava, Avrupa Topluluğunu ilgilendiren iki uluslararası yönetmelik ile ilişkili idi. Uluslararası Transfer Yönetmeliği, oyuncuların sözleşmesi bitse dahi eski kulüp tarafından saptanan transfer ücretinin yeni kulüp tarafından ödenmesi gerektiğini bildiriyordu. Ancak, bu yönetmelik Avrupa Topluluğu'nun çalışanlarının serbest dolaşım hakkını savunan yasalarıyla çelişik görünüyordu. Öte yandan, Belçikalı Hakim, dava sürecinde liglerde uygulanan yabancı sınırlamasının Avrupa Topluluğu çalışma kapsamında liglerde yürürlükteki yasalara aykırı olduğunu yönündeki görüşünü de beyan etmiştir (Akşar, 2005). Beş yıl süren dava sonucunda Avrupa Adalet Divanı kararını 15 Aralık 1995'te Bosman lehine vermiştir (Akşar, 2005, s. 13-14). Bu dava sonucunda alınan kararlar şu hususları kapsamaktadır:

- Futbol ekonomik bir sektör olarak kabul edilmektedir. Futbol dahil tüm profesyonel dallar birer ekonomik alan ve aktivite olarak görülme lidir.
- Avrupa Birliği vatandaşı futbolcuların milliyetlerine dayalı herhangi bir kısıtlamanın (ligde oynatılabilecek en fazla yabancı oyuncu kısıtlaması gibi) milli takımlar dışında yapılması yasa dışıdır.

- Avrupa Topluluğu vatandaşı futbolcuların sözleşme süresinin bitiminin ardından bonservis benzeri kısıtlamalarla transferlerinin engellenmesinin hiçbir hukuki dayanağı bulunmamaktadır.
- Kulüpler tarafından yapılacak rekabeti önleyici anlaşmalar, Avrupa Komisyonu tarafından en ağır şekilde cezalandırılacaktır.
- Sözleşmeler en az 1 yıl, en fazla 5 yıl süreli olacaktır.
- Sözleşmelerin tek taraflı bozulması hakkı sadece sezon sonunda mümkün olabilecektir.
- Geçerli bir gerekçe olmaksızın koruma dönemindeki sözleşmelerin tek taraflı olarak bozulması durumunda oyuncu, kulüp ve menajerlere sportif cezalar uygulanacaktır.

Avrupa Adalet Divanı tarafından alınan bu karar o döneme değin futbol dünyasında süre gelen iki farklı uygulamayı nihayete erdirmiştir (Deloitte Spor Servisi, 2007, s. 5-6). Bunlar:

- **AB ülkelerinde uygulanan yabancı oyuncu kısıtlaması:** Avrupa Adalet Divanı'nın kararına değin federasyonlar, ulusal liglerde mücadele veren takımlara yabancı oyuncu bulundurma kısıtı koyabiliyordu. Avrupa Adalet Divanı'nın kararı sonrasında, federasyonların saptadığı yabancı oyuncu kısıtlamasının Avrupa Birliği ülkeleri vatandaşı olan futbolculara uygulanmayacağı ilkesi kabul edilmiştir. Kısıtlama yalnızca Avrupa Birliği ülkeleri dışından gelen futbolculara uygulanabilecektir. Ancak, aradan geçen zaman içinde bu kararın içeriği genişletilmiştir. Türkiye ile Avrupa Birliği arasında yapılan Ortaklık Konseyi Kararları gereğince ve Rusya ile Avrupa Birliği arasında yapılan anlaşmalar uyarınca, Türk ve Rus futbolcular Avrupa Birliği ülkesi takımlarında Avrupa Birliği vatandaşı statüsü ile oynayabilmektedir.
- **Bonservis sistemi:** Bosman Kararı'na kadar, kulübü ile sözleşmesi biten futbolcular bonservisini almadan başka kulüplere transfer olamıyordu. ATAD bu sistemin, işgücünün serbest dolaşımını engellediği için AB Hukukuna aykırı bularak kaldırmıştır. Karardan sonra, kulübüyle sözleşmesi biten futbolcu ek bir

ücret ödemedi istediği kulübe transfer olabilecektir. Bu sistemin değişmesiyle, transfere dayalı gelir politikasını izleyen kulüplerin gelirleri tehlikeye girmiştir. 1995 yılında verilen bu kararlar FIFA'nın 2001 yılındaki genel kurulunda da kabul edilerek tüm dünyada geçerlilik kazanmıştır.

Bosman kararları sadece futbolcuların özgürlüklerini artırmakla kalmamış ayrıca Avrupa Birliği içinde transferin hızlanmasına da neden olmuştur. Takımlarda yerli oyuncu sayısı azalmıştır. Bazı ülkeler diğer AB ülkelerinden futbolcu "ithal" etmiş, bazıları ise futbolcu "ihraç" etmişlerdir. Örneğin İngiliz Premier Liginde, Bosman kararı öncesinde takımlardaki İngiliz olmayan futbolcu oranı % 27 iken, Bosman kararından 5 yıl sonra bu oran iki misli artarak % 54'e ulaşmıştır. Takımların 2006-2007 sezonu için verdikleri listelere göre ise İngiliz olmayan futbolcuların oranı %62'ye yükselmiştir. İngiltere bu haliyle AB vatandaşı futbolcuların top koşturduğu bir ülke haline gelmiştir. Fransa ise tam tersine AB ülkelerine futbolcu ihraç eden bir konumdadır. Bosman kararı öncesinde Avrupa'nın en büyük dört liginde (İngiltere, İspanya, İtalya, Almanya) oynayan Fransız oyuncuların sayısı yirmiyi bulmazken, Bosman kararı sonrasında bu sayı hızla artarak yüzü bulmuştur.

Profesyonelleşme ile değişen futbolun görünümünde futbolun paydaşları bu değişimden en büyük payı almışlardır. Kulüpler ve oyuncular haricinde seyircilerin dönüşümü de profesyonelleşme ile koştur gelişmiştir. Kitleler artık, oyunun içine dahil olmaktan ziyade oyunu modern futbol düzenlemeleri içinde saha kenarındaki tribünlerde seyretmeye başlamışlardır (Aydın vd., 2008, s. 294).

Tüm dünyada olduğu şekilde modern futbolun Türkiye'ye gelişi de İngilizler tarafından sağlanmıştır. Futbol oyununun Türkiye'de yaygınlaşmasında medyanın etkisi de yadsınmamaktadır. 1890'lı yıllarda Batı ülkelerinden gelen gazete ve dergilerden çeviri yaparak haber yayınlayan Osmanlı gazeteleri Fransa ve İngiltere'de oynanan futbol oyunu hakkında yazılar basmışlardır (Sert, 2000, s. 85). Tarihi kayıtlara göre, Türk topraklarında ilk maç, 1875 yılında Selanik'te oynanmıştır. Daha sonra İstanbul ve İzmir illerinde de futbol oynandığı görülmüştür (Akşar ve Merih, 2006, s. 70).

İlk milli federasyon olan İngiliz Futbol Birliği'nden sonra günümüze değin dünyada 147 ülkede futbol federasyonu kurulmuştur (Urartu, 1994, s. 12). Tüm bu federasyonlar, ortak bir platformda buluşma kararı sonucunda 21 Mayıs 1904'te,

Paris’te, Fransa, Hollanda, Belçika, Danimarka, İsviçre, İspanya ve İsveç temsilcilerinin katıldıkları bir toplantıda bir araya gelmişlerdir. Bu toplantının akabinde Uluslararası Futbol Federasyonu (Federation of International Football Associations, FIFA) kurulmuştur. FIFA’nın kuruluş amacı, dünya genelindeki tüm futbol faaliyetleri ve kurallarını saptayan bir kurum olarak çalışmalarını yürütmektir (Arık, 2004, s. 139). Avrupa Futbol Birliği (Union of European Football Associations, UEFA) 15 Haziran 1954’de İsviçre’nin Basel şehrinde kurulmuştur. UEFA’nın asıl görevi; Avrupa’nın ulusal futbol federasyonları namına hareket etmek suretiyle futbolu geliştirmek ve dünyadaki en popüler spor olarak futbolun sahip olduğu yeri güçlendirmektir (Akşar ve Merih, 2006, s. 55).

Futbol endüstrisi futbolun yönetici pozisyonunda konumlanan federasyonların kurulması ile birlikte global çapta bir oyun olduğunu kanıtlamıştır. Futbol, Dünya Kupaları ve Avrupa Şampiyonalarıyla eğlence sektörüne girmiştir. Endüstrinin ölçeğini genişleterek, metalaşan futbolun cirosu da artmıştır (Sönmez, 2002, s. 61). Ayrıca tüketim ilişkilerini belirleyen en önemli aracı medya sayesinde futbol endüstrisi küresel kültürün bir parçası haline gelmiştir (Talimciler, 2006, s. 175).

Kapitalizmin “yeni rotasını çizdiği” fordist ve postfordist evrelerde amaç kişilerin serbest zamanlarında tüketime dayalı bir yaşama biçimini seçmeleridir. Postfordist dönemde insanlar neredeyse yaşamak için tüketmemekte, tüketmek için yaşamaktadır (Arık, 2004, s. 55-57). Rowe (1996) bu süreci kapitalist sistemin “tüketim kültürü”nü artıran iki döneminin altını çizerek aktarmaktadır. Futbol endüstrisinin oluşumuna işbaşı görevlerinin mekanik hale getirilmesi, mekansal olarak yoğunlaştığı üretim bölgelerine dağıtımı ile kitlesel düzeyde üretilen, reklam edilen ve tüketilen metaları geliştiren endüstriyel ve toplumsal sistem ifadesi ile tanım getirilen *fordizm*’in gelişimi eşlik etmektedir. Örnek olarak, spor müsabakalarının kitle iletişim araçlarında konu edilmesi, sponsorluk yapan markaların reklamı, ölçek ve standartlaşmaya gidilmesi Fordizm’in spor olgusuna yansımalarındandır. Spor ikinci ve üçüncü sektör endüstrileriyle yaptığı anlaşmalarla kültür endüstrisinin önemli bir kolu olduğunu kanıtlamaktadır. Spor/boş zaman uygulamalarının ve kimliklerinin bilinçli olarak hedeflenmesi, imaj bilincine dayalı olarak özgül izler kitleye pazarlanmasının örgütlenmesi ve dağınık üretim metotları ve bölgeleriyle küresel olarak örgütlenmesi aynı zamanda spordaki endüstriyel üretim biçimini *post-fordist* bir yapıya kavuştuğunun göstergesidir. Sonuç olarak fordist

ve post-fordist rejimler, katılımcıların ve izler kitlenin ilgisini yitirmeksizin sporun kârlı bir şekilde icra edilmesinin farklı modellerini futbol endüstrisinin aktörlerine sunmaktadır.

2.3.3 Endüstriyelleşen Futbolda Sürdürülebilirlik Çalışmaları

Futbolun küresel bir olgu olmasına yol açan Bosman Kararları'yla birlikte transfer piyasasındaki hareketlilik sonucu hem bonservis bedelleri hem de futbolculara ödenen ücretlerde çok önemli bir artış yaşanmıştır. Akşar ve Merih (2006) takımların, mücadele ettikleri alanlarda başarılı olmak adına kadrolarını oldukça kaliteli futbolcularla kurmaya yöneldiklerine değinmiştir. Yayın gelirlerine paralel olarak kulüp gelirlerinin artması, futbolu büyük bir ekonomik olgu haline getirirken kulüpleri de büyük paraları yönetmesi gereken şirketler haline getirdi.

2.3.3.1 Uefa Kulüp Lisans Sistemi

Futbol kulüplerinin birbirleriyle rekabet edemeyecek kadar aradaki farkın büyümesi ve zaten zayıf olan kulüplerin daha da güçsüz hale gelmeye başlaması, profesyonel olmayan yönetsel hatalarla da birleşince bu kulüplerin ayakta kalmalarını çok zor hale getirmiştir. Bu sürecin böyle devam etmesi durumunda Avrupa futbolunun iflase sürüklenmesi kaçınılmaz bir gerçek haline gelmiştir. Bu gidişata seyirci kalmak istemeyen UEFA 2009 yılında, kulüpler arasında finansal rekabeti tekrar düzenlemek ve kulüplerine finansal çeki düzen verebilmek için bir dizi önlemler almaya karar vermiştir. Futbolun salt yeşil sahalarda değil, aynı zamanda finansal olarak da adil (fair) bir tarzda oynanabilmesi, futbol kulüpleri arasındaki dengesizliğin en aza indirilmesi ve rekabetin teşvik edilmesi için kulüpleri finansal olarak disiplin altına alacak ve yönlendirecek çok önemli bir uygulamaya imza atılmıştır (Akşar, 2012). Bu uygulama UEFA Finansal Fair Play Kriterleri adı altında uygulanmaya başlanmıştır.

2.3.3.1.1 Uefa Kulüp Lisans Sisteminin Amaçları

UEFA Kriterleri uygulanma amaçları şöyle sıralanabilir (Akşar ve Merih, 2006, s. 699):

- Kulüplerin iktisadi ve mali kapasitelerinin artmasını desteklemek,
- Kulüplerin şeffaflıkları ve saygınlıklarının yükselmesini sağlamak,
- Kurumsallaşmayı teşvik etmek,

- Yönetim yapılanmasının profesyonelleşmesinde yol gösterici olmak,
- Kulüplerin yıllık mali yapılarının denetlenmesi aracılığı ile gelecek sezonlarda varlıklarını sürdürmelerini sağlamak,

2.3.3.1.2 Uefa Kulüp Lisans Sisteminin Kriterleri

2.3.3.1.2.1 Sportif Kriterler

UEFA (2012)'nin üye federasyonlara yönelik hazırlamış olduğu Türkiye Futbol Federasyonu (2014) resmi web-sitesinde de yayımlanan talimat nezdinde, kulüplerin sportif olanaklarının iyileştirilmesini destekleyici olmak üzere oluşturulan kriterlerin çerçevesi sunulmuştur. Buna göre, kulüplerde; gençlik geliştirme programı, genç takımlar, sporcuların sağlık muayeneleri, sporcuların tescili ile ilgili koşullara uyum, sporcuların futbol oyun kuralları hakkında eğitilmesi ve ırksal eşitlik konusunda bilinçlendirilme amaçlanmıştır.

Gençlik geliştirme programında lisans adayı, TFF'nun kabul gösterdiği bir gelişim programını takip etmelidir. TFF, söz konusu programı onaylamalı ve değerlendirmeye almalıdır. Gençlerin faydalanabileceği altyapı tesisleri ile bunların finansmanının nasıl sağlanacağı, oyun kuralları ve anti-doping konusunda bilinçlendirici ne gibi eğitimler verileceği gibi konular net bir biçimde ortaya konmuş olmalıdır. Ayrıca, tüm bunların yapılması sürecinde sporcuların akademik eğitimlerini sürdürebileceklerine dair taahhüt de içermelidir.

Lisans adayı, hakemlik ve futbol oyun kuralları çerçevesinde, lisans almak üzere başvuru yaptığı dönem öncesinde TFF'nin organize ettiği ya da TFF'nin bir diğer kurum ile işbirliği yaparak düzenlediği hakemliğe ilişkin eğitime, A takımı kaptanının veya ikinci kaptanının ve A takımının teknik sorumlusunun bu etkinliğe iştirakini sağlamalıdır.

2.3.3.1.2.2 Altyapı Kriterleri

Lisans adayı, UEFA/TFF maçları için TFF tarafından kabul görececek özelliklere haiz bir stadyuma sahip olmalıdır. Kulübün kendisine ait bir stadyumunun bulunmaması halinde kiralanmak üzere stadyum sahibiyle yapılan anlaşmanın TFF'ye bildirilmiş olması gerekmektedir. Stadın spor alanı güvenlik sertifikası da beyanı zorunlu hususlar arasında yer almaktadır.

Kulübün sezon boyunca faydalanabileceği antrenman tesisleri bulunmak zorundadır. Kulübe ait bir antrenman tesisinin olmaması halinde, stadyum için geçerli olan yöntem devreye alınır. Açık ifade ile, kullanılacak tesis sahibiyle yapılmış anlaşma federasyona iletilir. Lisans adayı, antrenman tesislerinde aranan asgari koşullara uymak yükümlüğündedir.

2.3.3.1.2.3 *Personel Kriterleri ve İdari Kriterler*

Kulüp lisansı elde edebilmek için; genel müdür, mali işler sorumlusu, medya sorumlusu, doktor, fizyoterapist, masör, güvenlik sorumlusu, taraftar irtibat sorumlusu, A takım teknik sorumlusu, gençlik geliştirme programı teknik sorumlusu, genç takım teknik sorumlusu, stadyum sorumlusu ve bilet sorumlusu benzeri çalışanlardan oluşan güçlü bir kadroya sahip olmalıdır.

Personel ve idari kriterler başlığı altında işaret edilen görevlerden birinin sezon içinde boş kalması halinde, kulüp görevin 15 günlük süre içinde yeterli vasıfta bir kişi tarafından doldurulacağını taahhüt etmelidir.

2.3.3.1.2.4 *Hukuki Kriterler*

Lisans adayının, UEFA ve Ulusal Kulüp Lisans Sistemi'ne uyma taahhünamesi çerçevesinde, İsviçre'deki Spor Tahkim Mahkemesi'nin (CAS) yetkisiyle birlikte, FIFA, UEFA ve TFF mevzuatı, talimatları ve uygulamalarının hukuksal anlamda geçerliliğini ve ayrıca, lisans sistemi çerçevesinde yürütülen talimat ve yönetmeliğe saptanan süre içinde uymayı kabul etmekle yükümlüdür. Bunların yanı sıra, federasyon tarafından organize edilen lig ve turnuvalara katılmak ve federasyonun ortaya koyduğu kaidelere her daim itaat göstereceğini beyan etmek zorundadır. Yine, uluslararası platformda UEFA/FIFA'nın tanıdığı ve hazırlık maçları statüsünde olmayan faaliyetlere iştirak edeceğini, TFF Kulüp Lisans ve Mali Fair Play Talimatı'na uyacağını ve TFF'ye sunulan evrakların doğru ve anlaşılır nitelikte olduğu beyan etme mükellefiyeti taşımaktadır.

Lisans adayı; geçerliliği sürmekte olan dernek tüzüğüne ya da şirket ana sözleşmesinin bir nüshasını, kulübün tam unvanını, merkez adresini, yasal statüsünü ve imza sirkülerini asgari olarak sunulması zorunlu hukuki bilgiler kapsamında ibraz etmelidir. Lisans adayı, UEFA ve ulusal yarışmalara katılan bir futbol şirketi statüsü taşıyor ise, kayıtlı bir üye ile yaptığı devir sözleşmesini de ayrıca sunmak zorundadır.

Yerel federasyona, kulüp yönetim kurulunun mevzuata uygun biçimde onay verdiği yasal grup şeması da sunulması gerekli evraklardandır. Bu şema, bütün yan birimler, bağlantılı organizasyonlar da dahil olmak üzere, ortaklık ilişkisi bulunan tüm kuruluşlara ait mevcut tüm bilgileri içermelidir.

2.3.3.1.2.5 Mali Kriterler

Türkiye Futbol Federasyonu'na, bağımsız denetçi tarafınca denetlenen yıllık mali tablolar gerek lisans son başvuru süresi öncesinde gerekse lisans kararları listesinin UEFA'ya bildirim öncesinde yasal hesap kapanış tarihine göre hazırlanmalı ve sunulmalıdır. Türkiye'de Futbol sezonu, 31 Mayıs itibarıyla sona ermektedir. Dolayısıyla takımların yıllık mali tabloları 1 Haziran-31 Mayıs tarih aralığına göre hazırlanmaktadır. Yıllık mali tablolar; bilanço, gelir tablosu, nakit akış tablosu, dipnotlar, yönetimce oluşturulan mali rapor ve başvuru dosyasında sıralanan tüm ek mali bilgileri içermelidir.

Futbol kulüplerine ait hesap kapanış tarihi, lisans hakkı kazanan takımların UEFA'ya bildirileceği son tarihten en az 6 ay öncesine denk gelmekteyse, bağımsız bir denetçi tarafınca incelemesi yapılmak kaydıyla ara dönemi içeren ek mali tablolar düzenlenmeli ve bildirim gerçekleştirilmelidir. Ara dönem mali tabloları; ara dönem sonunda düzenlenmiş bilanço ve karşılaştırma yapabilmek açısından aynı döneme ait bir önceki yıla denk gelen bilanço, ara dönem karşılaştırılabilir detaylı gelir tablosu, ara dönem karşılaştırılabilir nakit akış tablosu, dipnotlar ve başvuru için istenen ek bilgilerden oluşmaktadır. Yıllık mali tablolara uygulanan muhasebe politikaları, ara dönem mali tabloları için de geçerlilik arz etmektedir.

Futbol kulüpleri, lisans sezonu öncesinde 31 Mart tarihine kadar, bir önceki yıl 31 Aralık tarihi evvelinde gerçekleştirilen transfer faaliyetlerinden yansıyan vadesi geçmiş bir borç bulunmadığını belgesiyle beraber beyan etmekle yükümlüdür. Mevcut yurtiçi transfer yükümlülükleri kapsamında, TFF'ye bildirilmemiş olan bir kalemin mevcudiyeti durumunda, TFF için bir transfer borçları listesi oluşturulmalı ve bu listenin beyanı sağlanmalıdır. Söz konusu dönem içinde herhangi bir transfer hareketliliği bulunmasa da bildirim mutlak suretle yapılacaktır.

Futbol kulübü, lisans sezonundan önceki 31 Mart tarihine kadar, bir önceki 31 Aralık tarihinden önce gerçekleşen ve futbolcusuna, SGK/vergi dairesine vadesi geçmiş borcunun olmadığını muhasebe kayıtlarıyla ispat etmelidir.

Kulüp lisans kurulunca nihai kararın verileceği dönemin başlamasından önceki bir hafta içerisinde, kulüp TFF'ye sunmuş olduğu tüm belgelerin tam ve doğruluğunu, kriterlere ilişkin mühim bir değişikliğin yaşanmadığını, bir önceki denetlenmiş mali tablolarının bilanço itibaren futbol kulübünün mali pozisyonu üzerinde olumsuz bir neticeye sebep verecek bir ekonomik olay ya da koşulun oluşmadığına dair teyit amaçlı beyanlarda bulunmalıdır.

Lisans aday kulüp, aşağıda gösterge 1 ve 2 şeklinde belirtilen durumların en az birisini taşıması halinde, göstergiyi ihlal etmiş olur. İhlal sonucunda, TFF'ye işletmenin sürdürülebilir devamlılığını beyan etmek adına gelecek döneme ait finansal tabloları oluşturmalı ve bildirmelidir.

Gösterge 1; şirketin devamlılığı, beyan edilen yıllık veya ara dönem mali tabloları çerçevesinde bağımsız denetim raporu işletmenin sürdürülebilirliği hakkında şartlı veya olumsuz görüş içerir.

Gösterge 2; negatif öz sermaye, beyan edilen yıllık mali tablolar bir önceki yılın mali tablolarında yer alan karşılaştırmalı rakamlara nazaran artmış bir zarar durumunu beyan eder veya bildirilen ara dönem mali tabloları bir önceki yasal kapanış tarihindeki karşılaştırma rakamına göre daha da artmış zarar pozisyonunun bildirildiğini ifade eder.

Gelecek döneme ait mali tablolar, yıllık mali tabloların yasal kapanış tarihinden yahut imkan dahilinde ise, ara dönem mali tablolarının bilanço tarihinden hemen sonra başlayan süreci ve lisans sezonunun tamamını içermelidir. Bir önceki mali yılın ve (olması halinde) ara dönemin karşılaştırmalı rakamları ile birlikte bütçelenmiş bir gelir tablosu, bütçelenmiş gelir tablosu ve nakit akış tablosu hazırlamak için kullanılan her bir önemli varsayımın kısaca açıklaması olan notları içerir.

2.3.3.2 Uefa Finansal Fair Play (Ffp) Kriterleri

Liglerde faaliyet gösteren tüm kulüpler, en iyi oyuncularını transfer etmek hususunda serbesttirler. Bu durum nedeniyle kulüpler arasındaki rekabet, mevcut ücret ve primler artmıştır. Parasal olanakları diğerlerine nazaran daha iyi olan kulüplerin

takımlarına istedikleri oyuncuyu transfer edebilmeleri, zamanla haksız bir rekabeti de doğurmuştur. Ortaya çıkan bu haksız rekabet, kulüpler arasındaki parasal uçurumların giderek daha da artmasına yol açmıştır (Akşar, 2013, s. 15).

Kulüpler transfer ettikleri futbolculara ödeyecekleri bonservis ücretlerini, işlemin gerçekleştiği yılda tek seferde değil, futbolcu ile yapılan sözleşmenin süresi boyunca, amortisman mantığı içinde giderleştirecektir. Ancak, söz konusu oyuncunun sözleşmesi devam ederken satılması halinde oluşacak kar veya zarar rakamı, içinde bulunulan senede dikkate alınacaktır.

Kulüplerin finansal olarak daha sağlıklı bir mali yapıya sahip olmaları ve rekabeti ekonomik olarak daha eşit koşullarda sürdürebilmelerine olanak sağlamak için, kulüplerin uyması gereken bir zorunluluk olarak Finansal Fair Play uygulanmasını ve denetimini ülke federasyonlarının yapması sağlanmıştır. UEFA bu konuda oldukça ciddi ve bu amaçla “Kulüp Finansal Denetim Masası” isimli bir kurul oluşturulmuş ve bu kurulun başına da Belçika eski başbakanı Jean-Luc Dehaene getirilmiştir (Akşar, 2012). Finansal Fair Play Kriterleri en temel hatlarıyla şöyle özetlenebilir:

- Yöneticiler kulüp için ceplerinden harcama yapamayacak.
- 2012-2013’ten itibaren kulüpler transfere gelirlerinden daha fazla harcama yapamayacak.
- Mali tablolarda parasal olmayan gelirler yer alırsa, (Örneğin, başkan veya ortakların kulübe karşılıksız olarak verdiği paralar) bu gelirler futbol dışı gelir kabul edilecek ve kulüp gelirleri içinde sayılmayacak.
- Hiçbir futbolcu, kulüp ya da yasal otoriteye vadesi geçmiş borç bulunmayacak.
- Öz sermayenin eksiye düşmesine izin verilmeyecek. Kulüplerin başa baş noktasını yakalamalarına olanak sağlamak için kulüplerin belirli bir dönem zarar etmelerine izin verilecek.
- Futbolculara yapılacak ücret, maaş ve prim ödemeleri, toplam gelirin yüzde 70’ini geçemeyecek.
- Kulübün toplam borcu, toplam gelirin yüzde 100’ünü geçemeyecek.

- Bütçesi 5 milyon Euro'nun altındaki kulüpler finansal kriterlerden muaf tutulacak.
- Kulüplerin ilişkili şirketleri ile yaptıkları her türlü ticari işlemde geçerli olan fiyatların piyasa emsallerinden oldukça yüksek veya düşük olması durumunda, bu rakamların gelir veya gider hesaplarına herhangi bir etkisi olmayacak, söz konusu işlem için bir emsal piyasa fiyatı bulunarak gelir ve giderin tespitinde bu fiyat dikkate alınacak.
- Kulüpler transfer ettikleri futbolculara ödeyecekleri bonservis ücretlerini, işlemin gerçekleştiği yılda tek seferde değil, futbolcu ile yapılan sözleşmenin süresi boyunca, amortisman mantığı içinde giderleştirecek. Ancak, söz konusu oyuncunun sözleşmesi devam ederken satılması halinde oluşacak kar veya zarar rakamı, içinde bulunulan senede dikkate alınacak.

2.4 Sürdürülebilirliği Teşvik Eden Güncel Bir Arayış: Sporda Yönetişim

2.4.1 Yönetim ve Yönetişim Kavramları

Yönetimin temelinde insan ilişkileri yer almaktadır. Çünkü birden fazla insan aynı amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmişlerse hedeflenen amacın gerçekleşebilmesi için bir araya gelen kişilerin uyumlu ve ortaklaşa bir şekilde hareket etmeleri gerekmektedir. Bunu sağlayacak olan ise yönetimdir (Aşgın, 2008, s. 1).

Tekeli (1999), bir yerde yönetimden bahsedebilmek için üç unsurun var olması gerektiğinden bahsetmektedir. Birincisi, yönetimin varlığı bir topluluğun var olmasına bağlıdır. İkincisi, siyasal bir gücün mevcut olmasıdır. Üçüncüsü ise var olan topluluğun gerçekleştirmeye çalıştığı ortak bir amacının olması gerektiğidir. Şayet bu üç unsur birlikte bulunmuyorsa oradaki ilişkilere yönetim adı vermek uygun değildir.

Yönetim kısaca, “insan topluluklarının iktisadi ve toplumsal örgütlenme tarzıdır”. Yönetim, yön verme ve örgütlenme ile ortaya çıkan ve hayat bulan bir faaliyettir. Yönetim faaliyetinde insanların birbirleriyle olan toplumsal ilişkileri ve ekonomik etkileşimleri örgütlenmenin gerçekleşmesini sağlamaktadır (Güler, 2013, s. 26).

Genel anlamıyla ise yönetim, örgütsel hedeflerin verimli ve etkili bir şekilde yerine getirilmesini sağlamak için organize etme, planlama, liderlik ve kontrol

fonksiyonları aracılığıyla örgütsel kaynakların kullanılmasıdır (Daft, 2008, s. 7). Tanımdan anlaşılacağı üzere yönetimin planlama, örgütleme, liderlik etme, denetleme ve kontrol etme gibi unsurlardan oluşan bir kavram olarak görülmektedir (Aydın, 2010, s. 26).

Tortop vd. (1999)'ne göre, yönetim biri organik, diğeri fonksiyonel olmak üzere iki anlama sahiptir. Organik anlamda yönetim, kamu yönetimi ve kamu kurumları ile bunların içindeki personeli kapsamaktadır. Fonksiyonel anlamda ise, kamu yönetimindeki ve özel kesimdeki yönetim çalışmalarını içermektedir.

Yönetimin amacı, örgütsel hedefleri etkili bir yolla gerçekleştirebilmektir (Koç ve Topaloğlu, 2010, s. 26). Örgütün çalışmalarını mevcut olan kaynaklarını israf etmeden, verimli bir şekilde kullanarak, daha kısa sürede ve daha az maliyetli bir şekilde yürütebilmesi de iyi bir yönetimin temel amacıdır (Tortop vd., 1999, s. 7).

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

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

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

- Yönetişim, kamu kurumlarını vatandaşlara daha yakınlaştırır.

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

2.4.2 Yönetişim Türleri

Yönetişim başlangıçta yerel sorunlara etkili çözümler üretmek için yerel yönetimler ve kent yönetimi çevresinde uygulanmaya başlanmışken zamanla merkezi hükümet düzeyinde hatta uluslararası boyutta sorunların yönetilmesinde kullanılmaya başlanmıştır. Daniel Bell'in ünlü deyişiyle "devlet küçük problemler için oldukça büyük, büyük sorunlar için ise oldukça küçük kalmaya başlamıştır."

Dünya bankası 1989 yılında yayınladığı raporunda yönetim kavramına değinmiştir. Özellikle Afrika Ülkelerinin iyi yönetim "good government" yerine iyi yönetim "good governance" ihtiyaç duyduklarını ileri sürmüştür. Dünya bankası iyi yönetimi, bağımsız yargı, etkin kamu hizmeti, modern hukuk sistemi, hesap sorma düzeni, yasama organına sorumlu bağımsız denetçi, hukuk devletine ve insan haklarına

saygılı kamu yönetimi, özgür basın ve çoğulcu kurumsal yapı şeklinde öğelerden oluştuğunu belirtmiştir (Yüksel, 2000, s. 147-148).

Tortop vd. (2010) yönetim kavramının uygulama yeri (Küresel-Kamu-Yerel Yönetişim) ve işlevsel boyutuna (İktisadi-Siyasi-İdari Yönetişim) göre çeşitli türlere ayrılrsa da literatürde en yaygın olarak küresel boyutta, kamu yönetiminde ve dünya bankasının oluşturduğu iyi yönetim yönüyle üç farklı uygulama türü ile ele alındığından bahsetmektedir.

2.4.2.1 Küresel Yönetişim

Küreselleşme ulus devlete verilen ayrıcalıklı konumu yıkarak devlet dışı bir siyasal mekânın kurulmasının güvenlik, barış ve demokrasi adına gerekli olduğunu varsaymaktadır. Bu bakış açısı küresel toplumun devlet egemenliğini sınırlayıcı demokratik bir siyasal kurumsal yapı oluşturmaya hatta devletlerin karar alma süreçlerine etkisi ve katkısı olacak küresel sivil toplumsal örgütlenmenin oluşmasına sebep olmuştur (Tortop vd., 2010, s. 382).

Nitekim Yüksel (2000)'e göre, 1970'li ve 1980'li yıllarda; serbest piyasa ekonomisine uygun şekilde yapılan reform uygulamalarından elde edilen sonuçlar; siyasal meşruiyet ve sosyal düzen şartları gibi etkenlerin yeterince hesaba katılmadığı takdirde, ekonomik projelerin tek başlarına başarısız olacağını göstermiştir.

2.4.2.2 Kamu Yönetişimi

Yönetişim yaklaşımı “yönetişim ağı” (governance network) kurarak kamu politikalarının uygulanmasında karşılaşılan karmaşık sorunları ve tıkanmaları, etkileşime ve katılıma dayalı bir yöntemle çözmeyi hedeflemektedir (Ayhan ve Önder, 2017, s. 27-42).

Yönetişim kavramının kamu yönetiminde oluşturduğu değişimler şöyle özetlenebilir (Ayhan ve Önder, 2017, 23-40):

- **Müşteriye değil vatandaşa hizmet anlayışının esas olması:** Devlet bireylerin istek ve arzularını karşılamaktan ziyade toplumun genelinin ve gelecekteki nesillerin ihtiyaçları doğrultusunda kamu politikaları uygulamalıdır.
- **Kamu yararının temel amaç olması:** Kamu yararı, paylaşılan çıkarlar ve paylaşılan sorumluluklar üzerinden belirlenmelidir. Bu nedenle Kamu

idarecileri, kamu yararının iş birliğine ve paylaşımına dayalı bir şekilde sağlanması için çaba göstermelidirler.

- **Girişimciliğe değil, vatandaşlığa önem vermek:** Kamu yararı olgusu, kamu kaynaklarını kendi kaynakları gibi kullanan girişimci yöneticilerden ziyade, kamu çalışanlarının ve vatandaşların iş birliği halinde topluma fayda sağlamaları ile geliştirilebilir.
- **Stratejik düşünmek ve demokratik hareket etmek:** Toplumun ihtiyaçlarını karşılayan kamu politikaları ve programlarının etkili ve sorumlu bir şekilde belirlenebilmesi için kamu çalışanlarıyla vatandaş arasında iş birliği süreçleri oluşturulmalıdır.
- **Hesap verebilirliğin basit bir şey olmadığını farkında olmak:** Kamu çalışanları sadece piyasalar konusunda dikkatli olmakla yetinmeyip; anayasal hukuk, toplum değerleri, politik normlar, profesyonel standartlar ve vatandaş istekleri konusunda da dikkatli olmalıdırlar.
- **İdare etmek yerine hizmet etmeye odaklanmak:** Kamu görevlilerinin paylaşım ve değer temelli liderlik anlayışı ile vatandaşlara hizmet etmesi önem arz etmektedir. Kontrol odaklı bir liderlik anlayışıyla vatandaşların talep ve istekleri etkili bir şekilde karşılanamaz kriterlere tabi olmalıdır.
- **Sadece üretkenliğe değil, insana da değer vermek:** Kamu kuruluşlarının ve buldukları iletişim ağının uzun vadede başarılı olması için insana değer veren işbirliği ve paylaşımlı liderlik anlayışının uygulanması gerekmektedir.

Yeni Kamu İşletmeciliği yaklaşımının da ötesinde kamunun sadece ekonomi politikalarında değil, siyasi ve toplumsal alanlardaki kamu politikalarında da bir dönüşüm hedeflemektedir. Bu bağlamda yönetim, demokratik vatandaşlık, sivil toplum, müzakere, diyalog ve vatandaş odaklılık gibi değerleri merkezine almaktadır. Böylelikle, daha çok sayıda vatandaşın kamu yönetiminde rol alması sağlanarak uygulanan politikalarda daha yüksek seviyede toplumsal uzlaşma hedeflenmektedir. Kamu yönetiminde meydana gelen dönüşümlerin üzerinde toplumun genelinin rızası olacağı için bu değişimler yere daha sağlam basan ve daha sürdürülebilir hale geleceklerdir.

2.4.2.3 İyi yönetim

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

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

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

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

Bu tanımların ortak noktası, yönetimin kendisinden çok sonuçları üzerinde odaklanmalarıdır: Yönetim "iyi"dir, çünkü ekonomik, sosyal ve siyasi kalkınmayı doğurur (Uçkan, 2003).

2.4.3 İyi Yönetişim ve Spor Yönetimi

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

Sporun 1930'lara kadar olan refah kaygılarına rağmen, sporun batı devlet bürokrasisinde yerleşik hale gelmesi son yirmi yılda gerçekleşmiştir (Houlihan 2005). European Commission (2013)'a göre elit seviyede sporun ticarileştirilmesinde bir dönüşüm meydana gelmiş, spor etkinlikleri milyonlarca kişi tarafından izlenmeye başlamış, sponsorluk ve sergi faaliyetleriyle önemli gelir artışları elde edilmeye başlanmıştır. Medyada spora olan ilginin artması ve yeni ortaya çıkan sosyal medya ağlar ile birlikte, sporun her zamankinden daha büyük ve daha hızlı bir inceleme ve kamuoyuna açık olması anlamına gelmektedir. Gün geçtikçe giderek artan sayıda kişi her seviyede ve farklı kapasitelerde spora katılmak istemektedir. Bu durumun, ulusal hükümetlerin spor konularında ve spor organlarının kamu finansmanına uygun olup olmadığının doğrulanması da dahil olmak üzere spor organlarının faaliyetlerine daha fazla ilgi ve müdahalesine yol açtığı ifade edilmiştir.

Hoye ve Cuskelly (2003), spor yönetişimini, bir spor organizasyonunun stratejik amaç ve yönünün gelişmesi ve bu hedefler doğrultusunda performansının izlenmesi ve yönetim kurulunun üyelerinin yine bu hedefler doğrultusunda çalışmasını sağlamak için kullanılan yapı ve süreç olarak tanımlamıştır.

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

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

Yönetişim, spor organizasyonlarını yönetmenin kritik bir bileşenidir Yeh and Taylor (2008); örgütsel faaliyetlerin en iyi nasıl izleneceği, organizasyonlara fayda sağlanması ve kuruluşun yönlendirilmesi, örgütsel sürdürülebilirlik için kritik önem taşımaktadır. Bir spor organizasyonunda, yönetim kapsamında yönetim kurulu genel olarak stratejiler oluşturmak ya da onaylamak, stratejileri gerçekleştirmek için yürütülen faaliyetleri izlemek ve kuralların ihlal edilmesi durumunda cezalandırmak için bulunmaktadır. Yönetim kurulu, yönetim sisteminde önemli bir rol oynamaktadır, çünkü yönetim kurulu tarafından alınan kararlar tüm organizasyonu etkileyebilmektedir.

Uygun bir yönetim sistemi kurulduğunda, örgütsel faaliyetler spor organizasyonlarına, üyelerine ve topluma yarar sağlamak için de kullanılabilir (Hoye, 2006; Mason, Thibault ve Misener, 2006).

2.4.4 Sporda İyi Yönetişimin Temel İlkeleri

European Commission (2013) sporun bütünlüğünü ele alırken, diğerlerinin yanı sıra son yıllarda spor bahislerinin büyümesine bağlı olarak ciddi meydan okumalara maruz kaldığına dikkat çekmektedir. Avrupa’da ve sonrasında çeşitli bölgelerde, çeşitli spor dallarında yolsuzluk ve diğer suç faaliyetleri ortaya çıkmıştır. Bu gibi faaliyetler, sporun şike ve diğer yolsuzluklarla mücadele için zayıf olduğunu vurgulamıştır. Spor organları, tek başına spor bütünlüğüne yönelik tehditler ve zorluklarla başa çıkamaz hale geldiklerinden düzenleyici kurumların, ulusal hükümetlerin ve kolluk kuvvetlerinin ek güçleri ve soruşturma yetkisine sahip olması, spor organları tarafından, şike ve diğer yolsuzluk faaliyetlerinin tehditleriyle mücadele etmesine ve bahis operatörleri gibi alanlarda yapılan uygun yapılandırılmış ilişkilere ihtiyaç duyulmaktadır. Giderek artan bir şekilde, spor organları birtakım alanlarda hükümetlerle, Avrupa kurumlarıyla ve diğer devlet kurumlarıyla ortaklıklar kurmaya, diyaloga girmeye ve iş birliği yapmaya

çalışmalı ve bu tür kamu otoriteleri, asgari iyi yönetim standartlarına bağlanmak için daha eğilimli olmalıdırlar.

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

2.4.4.1 Şeffaflık

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

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

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

2.4.4.2 Hesap Verebilirlik

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

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

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

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

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

2.4.4.3 Katılım

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

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

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

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

ISCA (2011)'de belirtildiği gibi aynı şekilde sporda iyi yönetişim uygulamalarında ilgili paydaşların temsil edilmesinde kapsayıcılık, tabandan spor organizasyonlarının

geniş bir yelpazede grupların karar alma süreçlerine dahil olmasını sağlamaları anlamına gelmektedir. Bu, yetersiz temsil edilen grupların kararlara katılımını, bu grupların faaliyetlere girmesini ve dış paydaşların karar alma süreçlerine dahil edilmesini içerirken, yetersiz temsil edilen grupları tanımlanabilmesi ve katılımları için yollar oluşturabilmektedir.

2.4.4.4 *Temsilde Adalet*

Hem yerli hem de yerel topluluklara karşı “yeryüzündeki çoğunluk zorbalığından” kaçınmanın yanı sıra, yerli toplulukların haklarına saygı gösterilmesi ve onayın sağlanmasına ilişkin belirli konuları vurgulamaktadır (Leiserowitz, Kates ve Parris, 2006; Van den Born vd., 2001).

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

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

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

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

2.4.4.5 *Hukukun Üstünlüğü*

Yıldırım (2004)'in belirttiği üzere iyi yönetim anlayışı demokrasinin güçlenmesi için şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim ile yansız ve hukukun üstünlüğüne dayalı kurumların olması gerektiğine dayanmaktadır.

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

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

2.4.5. Güncel Arayışlar Bağlamında Türk Sporunda İyi Yönetişime Geçiş

2.4.5.1 Ulusal Gençlik ve Spor Politikası

Ulusal Gençlik ve Spor Politikası Belgesinde (2013), spor yönetim faaliyetlerinin bilimsel yöntemlerle, akla uygun gerçekleştirilmesi, için yeni yaklaşımların araştırılması, stratejik planların oluşturularak uygulamaya konulması tavsiye edilmektedir. Verimli ve etkili spor yönetiminin sağlanabilmesi için yönetimde yeni yaklaşımların içleştirilmesi ve tüm sporun organizasyonlarını içine alacak bir yaklaşımla yeni bir spor yönetim örgütlenmesinin sağlanması gerektiğini vurgulamaktadır.

2.4.5.2 Onuncu Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu

Onuncu Kalkınma Planı (2018) içinde; gelişmiş ülkelerin ulusal spor yapılanmalarının incelenmesinde; devletin denetleyici, yönlendirici, teşvik edici ve sahadaki gelişmeleri takip edici bir rol üstlendiği, spor tesisleri yatırımlarının gerçekleştirilmesi ve spor hizmetlerinin yürütülmesi işlerinin ise ağırlıklı olarak yerel yönetimlere, özel sektör kurum ve kuruluşları ile gönüllü kuruluş ve oluşumlara bırakıldığının görüldüğü bildirilmektedir.

Spor politikalarının bütüncül biçimde hayata geçirilmesini teminen; ilgili alanyazında spor dünyasını çerçeveleyen mevzuatın iyi ve etraflıca düzenlenmesi, Türkiye’de spor sistemini izleyerek değerlendirme yapacak, spor kulüpleri ile federasyonlarının denetimini yürütecek daha etkin bir yapının kurulması, yerel

yönetimler ve sivil toplum kuruluşlarının sportif arenada etkinliklerinin artırılması gereğine sıklıkla işaret edilmesi dikkat çekici bulunmaktadır. Bunlarla birlikte spor kulüpleri ve federasyonların kurumsal kapasitelerinin artırılması ve spor alanında daha etkin çalışmaları gereğine de bir o kadar altı çizilen konular arasında bulunmaktadır. Türk spor federasyonlarının gerek idari gerekse finansal açılardan tam anlamı ile özerk hareket etmelerini destekleyecek anlayış ve olanaklara yeterli düzeye erişememiş olmasının işleyişte muhtelif güçlük ve sıkıntılar yaratıyor olması da dile getirilenler arasında yer almaktadır.

Kalkınma Planında ifade edildiğine göre ülkelerin birbirleriyle olan rekabeti, günümüz dünyasında çağı yakalama kapsamında kültürel, bilimsel ve ekonomik alanların yanı sıra sporda da hem görev hem de hedef olabilmektedir. Avrupa'nın en genç nüfusuna sahip Türkiye'de çocuklar ve gençler spor dünyasının içine ne denli güçlü bir şekilde çekilebilir ise o denli sağlıklı kuşaklar oluşturulabilecektir. Halen Türkiye'de verilmekte olan sportif eğitimin oldukça sınırlı kaldığı düşünülmektedir. Oysa ki, çok sayıda çocuk ve gencin spora katılımının teşvik edilmesi, spor kültürü ve geleneğinin tabana yayılması ve kuşaklar arası aktarımında ulaşılacak başarının önemli bir ön koşul olarak değerlendirilmektedir. Halen okullarda beden eğitimi ve spor derslerinin gerek derse ayrılan süre gerekse içerik açısından yetersiz kaldığı izlenmektedir. Mevcut sorunlar, beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin mesleki gelişimlerinin desteklenmesi hususundaki boşluklar ile daha da derinleşmektedir. Tüm bunların yanı sıra, mevcut beden eğitimi dersi öğretim programlarının yürütülmesi süreçlerinde çocuklara ve gençlere farklı spor branşlarının tanıtılması, spor kültürünün ve etik kurallarının kazandırılmasında yeterli bir sistemin bulunamayışının da altı çizilmektedir. Okullarda spor eğitimi hizmetini sunacak antrenörlerin bulunmayışı da diğer bir eksiklik olarak göze çarpmaktadır. Bu bağlamda, beden eğitimi ve spor derslerinin verimli işlenmesinin yanı sıra okullarda spor eğitimine destek olacak antrenör istihdamının sağlanması önemli görülen iki girişim olarak işaretlenmiştir.

Komisyon üyelerine göre, başarılı sporcuların yetiştirilmesi sürecinin iyileştirilmesi bağlamında sporda başarının ön koşulu olarak nitelendirilen erken yaşta yetenek seçimi uygulamalarının ülke genelinde uygulanmasına olabilen en kısa sürede geçilmesi sağlanabilir. Bunun yanında elit sporcuların desteklenmesi üzere olimpik

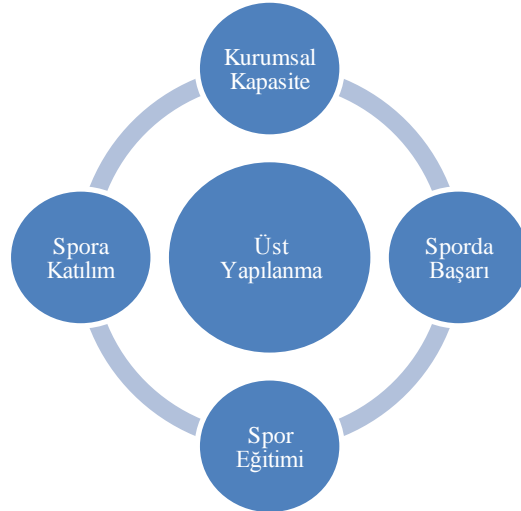
eğitim merkezlerinin kurulması, uygun fiziksel altyapı tesis edilmesi ve donanımlı ve yetkin antrenörlerin yetiştirilmesi önceliklendirilebilir.

Etkin tesis politikalarının yürürlüğe konması ve Ar-Ge çalışmalarına özellikle önem verilmesinin de Türk toplumunda spor kültürünün yerleşmesine katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Komisyonca yürütölen çalışmada, Onuncu Kalkınma Planı dönemi için spor alanındaki önerilerin beş ana gelişim ekseninde inşa edildiği görölmektedir. Söz konusu gelişim eksenleri, sunulan öneriler arasındaki sistematik bağların açık, net ve anlaşılır olması gözetilerek hazırlanmıştır. Bununla birlikte, farklı çalışmalarda farklı eksenlerin kullanılabilceği hususuna da ayrıca dikkat çekilmiştir.

Şekil 8’de görölebileceği gibi ortaya atılan gelişim eksenleri sırasıyla aşağıda sunulmuştur (Onuncu Kalkınma Planı, 2018):

- Spor sisteminin yeniden yapılandırılması,
- Spor kulübü ve federasyonlarının kurumsal kapasitelerinin güçlendirilmesi,
- Uluslararası müsabakalarda başarı kazanan sporcu sayısının artırılması
- Spor eğitiminde iyileştirme çalışmalarının yapılması,
- Spor kültürünün inşası ve sporun tabana yayılması.



Şekil 8. Türk sporunun gelişme eksenleri

Kaynak: (Onuncu Kalkınma Planı, 2018)

Spor sisteminin tepe noktada şekillenme tarzı tüm diğer etkinlikleri doğrudan etkilemekte olması nedeniyle diğer gelişme eksenlerinden daha üst kademede yerleşmektedir. Raporun ikinci bölümünde yer verilen “10. Plan Dönemi Hedefleri” nin ilgili eksenler altında dağıtıldığı görülmektedir (Onuncu Kalkınma Planı, 2018):

1. Spor sisteminin yeniden yapılandırılması

- Türk spor politikası ve yönetimi iyileştirilecektir.
- Yerel yönetimlerin spor alanındaki etkinliğinin artırılması sağlanacaktır.
- Spor mevzuatı ve yargı sistemi ihtiyaçlar doğrultusunda güncellenecektir.
- Spor finansmanı çeşitlendirilecek ve artırılabacak, sponsorluk uygulamaları teşvik edilecektir.

2. Kurumsal kapasitenin güçlendirilmesi

- Spor kulüplerinin kurumsal kapasiteleri (idari, mali ve sportif yönden) güçlendirilecektir.
- Spor federasyonlarının kurumsal kapasiteleri (idari, mali ve sportif yönden) güçlendirilecektir.
- Türkiye’de spor endüstrisi ve ekonomisi güçlendirilecektir.

3. Sportif başarının artırılması

- Elit sporcu seçimi, yönlendirme ve normlandırma sistemleri hayata geçirilecek, Türkiye’nin uluslararası yarışmalarda başarılı sporcu sayısı artırılabacaktır.
- Elit sporcularla çalışan antrenörler nitelik ve nicelik olarak geliştirilecektir.
- Sporcu altyapısı güçlendirilecek, lisanslı sporcu sayısı artırılabacaktır.
- Olimpik dallarda olimpik sporcu yetiştirme kamp ve eğitim merkezleri kurulacaktır.

4. Spor eğitiminin iyileştirilmesi

- Örgün spor eğitimi çeşitlendirilecek ve hem içerik hem de uygulama saati açısından iyileştirilecektir.
- Her kademedeki okulda görev yapan antrenörler, nitelik ve nicelik olarak geliştirilecektir.

- Uygun bölgelerde spor bilimleri fakülte ve enstitülerinin alt yapıları oluşturulacaktır.

5. Spora katılımın artırılması

- Sporcuyu altyapısı güçlendirilecek, lisanslı sporcuyu sayısı artırılacaktır.
- Spor kulüpleri başta olmak üzere spor alanında faaliyet gösteren kurum ve kuruluşlarda görev yapan antrenörler, nitelik ve nicelik olarak geliştirilecektir.
- Spor tesislerinin doğru planlanması ve etkin işletimi sağlanacaktır.
- Engellilere yönelik spor hizmetleri iyileştirilecektir.
- Sporda şiddet ve etik olmayan uygulamaların önlenmesi için gerekli tedbirler alınacaktır.
- Spor medyası, sporun tabana yayılması için etkin kullanımını sağlanacaktır.

Yukarıda işaret edilen eksenler altında yer verilen hedeflerin gerçekleştirilmesi özellikle, spordan sorumlu kamu yönetiminin ortaya koyacağı performansla yakından ilişkili olmaktadır. Bu bağlamda, Onuncu Kalkınma Planı için hazırlanan raporda ve ayrıca, önceki spor özel ihtisas komisyonlarında sunulan önerilerin ayrıntılı dökümünün yapılması bu suretle öncelik arz eden hususların yıllık programlar aracılığıyla hızla gerçekleştirilmesinin hedeflenmesine yapılan vurgu önemli görülmektedir. Bildirilen hedeflere erişebilmek ve paydaşlar arası eşgüdüm ve işbirliğini tesis edebilmek üzere Gençlik ve Spor Bakanlığı çatısı altında spor politikalarını üretecek, bu kapsamdaki çalışmalarını yönlendirecek ve ortaya konan uygulama neticelerini izleyecek daimi bir komisyonun oluşturulmasının uygun ve yerinde olacağı tavsiyesinde bulunulmuştur.

2.4.5.3 On Birinci kalkınma planı

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminin ilk kalkınma planı olan On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023), uzun vadeli bir perspektifle ülkemizin kalkınma vizyonunu ortaya koyarak, milletimizin temel değerlerini ve beklentilerini karşılamak, ülkemizin uluslararası konumunu yükseltmek ve halkımızın refahını artırmak için temel yol haritası olabilir.

15 yıllık bir perspektifin ilk beş yıllık dilimi olarak tasarlanmış olan Kalkınma Planı, her alanda topyekûn bir değişim ve atılımın başlatılarak, uzun vadeli bir perspektifte kesintisiz bir şekilde kararlılıkla uygulanmasını öngörmektedir. Plan

döneminde ekonominin yapısı uzun vadede istikrarı ve sürdürülebilirliği sağlayacak şekilde dönüşüme tabi tutularak, eğitim hamlesiyle beşeri sermayenin, milli teknoloji hamlesiyle teknoloji ve yenilik kabiliyetinin artırılmasının hedeflendiği belirtilmiştir.

Kalkınma Planının, uluslararası işbirliklerinin çeşitlenerek daha karmaşık bir görünüm kazandığı, belirsizliklerin çoğaldığı, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler açısından iktisadi ve siyasi güce ilişkin dengelerinin hızla değişim kaydettiği, küresel düzlemde tekrar dengeleme sürecinin devam ettiği, iktisadi ve siyasi alanlarda yeni güç ve çekim merkezlerinin yükseldiği bir ortamda hazırlanmış olduğu ifade edilmiştir.

Kalkınma Planında, hukukun üstünlüğü, güçlü demokrasi ile geliştirilen ve korunan temel hak ve özgürlükler, kalkınma gayretinin taşıyıcı kolnları olarak tasavvur edilmekte; ekonomide istikrar ve sürdürülebilirlik, insani, toplumsal ve mekânsal gelişim alanlarında refahın artışı ve adil paylaşımı ile süreklilik gösteren bir gelişmişlik yönelimi öncelikli bir gaye olarak öne serilmektedir.

Kalkınma Planı, her alanda rekabetçi oluşu ve verimlilik artışını sağlama odağını korumuştur. Plan, istikrarlı ve güçlü ekonomi, rekabetçi üretim ve verimlilik, nitelikli insan ve güçlü toplum, yaşanabilir şehirler ve sürdürülebilir çevre ile hukuk devleti, demokratikleşme ve iyi yönetim olmak üzere beş ana eksen oluşturulmaktadır.

“İstikrarlı ve güçlü ekonomi” ekseninde ekonomide; para, maliye, gelirler ve dış ticaret politikaları ile ilgili politikaları güçlü kılabilecek makroekonomik hedeflere ilişkin ana çerçeve ve prensipler yer almaktadır.

“Rekabetçilik üretim ve verimlilik” ekseninde ekonomide rekabetçilik ve verimliliğin artırılması, üretimde hedeflenen yapısal dönüşüm ve refah artışını destekleyici politikalar ele alınmaktadır.

“Nitelikli insan ve güçlü toplum” ekseninde beşeri sermayenin güçlendirilmesi, kapsayıcı büyüme yaklaşımının belirgin biçimde hayata geçirilmesi ve refahın toplumun tüm kesimlerine yaygınlaştırılması gayesine hizmet edecek politikalar incelenmektedir.

“Yaşanabilir Şehirler ve Sürdürülebilir Çevre” ekseninde iktisadi ve toplumsal faydanın artırılmasına paralel olarak çevrenin korunması, kentler ve kırsal alanlarda hayat kalitesinin iyileştirilmesi ile bölgeler arası gelişmişlik farklarının azaltılmasına yönelik hedef ve politikalar yer verilmektedir.

“Hukuk devleti, demokratikleşme ve iyi yönetim” ekseninde ise hukuk devleti ve demokratikleşme ilkelerinin devleti oluşturan tüm kurum ve kuruluşlarda güçlü bir biçimde egemen kılındığı; kamu yönetiminde katılımcılık, şeffaflık ve hesap verebilirlik prensiplerinin her kademedede hayat bulduğu iyi yönetim anlayışını pekiştiren hedef ve politikalar konu edilmektedir.

Kalkınma Planı, tüm diğer politika dokümanları ile birlikte stratejik planların hazırlanması sürecinde ilgili kurumlara, öncelikleri tayin etmede ışık tutacak bir politika seti sunmaktadır. Planda öngörülen politika ve önlemleri etkin biçimde hayata geçirilmesini sağlamak üzere Cumhurbaşkanlığı Programı, orta vadeli programlar (OVP), Cumhurbaşkanlığı yıllık programları, bölgesel gelişme ve sektör stratejileri, kurumsal stratejik planlar Kalkınma Planı esas alınarak hazırlanacaktır. Kalkınma Planında, plan ve bütçe bağlantısını güçlendirmek amacıyla yürütülecek bütün politikalar ve alınacak tedbirlerin bütçe boyutu dikkatle vurgulanmıştır.

Amaç

Sporun bir yaşam biçimi haline geldiği, talep eden her bireyin spor faaliyetlerine ulaştığı, uluslararası şampiyonalarda başarı kazanan, prestijli spor organizasyonlarına ev sahipliği yapan ve böylece sporun tüm dallarında dünya çapında rekabet edebilen bir seviyeye ulaşmak temel amaçtır (On Birinci Kalkınma Planı 2019).

Politika ve Tedbirler

Erken yaşlardan başlayarak spor eğitimi verilecek; örgün eğitimde beden eğitimi ve spor derslerinin niteliği artırılacak; mahallinde spor olanakları geliştirilerek her yaşta vatandaşın sportif etkinliklere düzenli katılımı teşvik edilecektir.

Halkın spora ilgisini artıracak proje ve kampanyalar geliştirilecek, spor tesislerine ulaşım olanakları iyileştirilecektir.

Spor eğitimi, okul öncesi dönemlerden başlatılarak ilk ve ortaöğretim kademelerinde yaygınlaştırılacak, okul spor yarışmaları faaliyet çeşitliliği ile okul spor kulübü sayısı çoğaltılarak çocukların farklı spor branşlarına yönlendirilmesi sağlanacaktır.

Engelli bireylerin spora katılımına yönelik antrenör-öğretmen yeterlilikleri geliştirilecek; zenginleştirilmiş eğitim materyalleri, görsel ve yazılı dokümanlar hazırlanarak uygulamaya alınacaktır.

İlköğretim çağındaki öğrencilere dönük yapılacak yetenek taraması ile öğrenciler, sportif anlamda başarılı olabileceği branşlara yönlendirilecek, elit sporcu yetiştirilmesi sağlanacak ve yaşam boyu aktif spor katılımını teşvik edecek branş yönlendirmesinde bulunulacaktır.

Elit kategorisinde yer alma potansiyeli olan sporcuları seçme, yönlendirme ve normlandırma sistemleri geliştirilecektir.

Eğitim kurumlarındaki sportif faaliyetler yeniden düzenlenerek yetenekli sporcuların bireysel gelişimi desteklenecektir.

Coğrafi konum, iklim ve demografik yapıyı dikkate alan ulusal düzeyde spor tesislerinin yapımı ve etkin kullanılması sağlanacaktır.

Eğitim kurumları ile kamuya ait spor tesislerinin Gençlik ve Spor Bakanlığı koordinasyonunda ortak kullanıma ve vatandaşların erişimine açılması sağlanacaktır.

Spor alanına ait veri setleri yeniden yapılandırılarak veri kalitesi artırılacak ve uluslararası karşılaştırmalara olanak tanıyan bir veri tabanı oluşturulacaktır.

Uluslararası düzeyde rekabet gücüne sahip yüksek katma değerli spor ürünleri geliştirmeye yönelik çalışmalar başlatılarak ülkemizin dünya spor endüstrisinden aldığı pay artırılacaktır.

Spor endüstrisi ve teknolojileri alanındaki çalışmalar desteklenecektir.

Spor sektöründe mal ve hizmet üretiminde uluslararası kriterlere uygun rekabet şartlarını yerine getirecek marka ve kalite konusunda Ar-Ge çalışmaları gerçekleştirilecektir.

Sporcu sağlığı merkezleri, hizmet kalitesi ve çeşitliliği artırılarak yaygınlaştırılacak, spor hekimi ihtiyacının giderilmesine yönelik tedbirler alınacaktır.

Sporcu sağlığı merkezleri konusunda bölgeler itibarıyla mevcut durum ve ihtiyaç tespiti çalışması yapılacak, ihtiyaca göre yeni merkezlerin kurulması sağlanacaktır.

Spor hekimi ihtiyacı tespit edilerek yeterli sayıda uzman hekimin yetiştirilmesi sağlanacaktır.

Spor turizminin uzun vadeli ve sağlıklı gelişmesini sağlamak üzere bölge potansiyelini ve rekabet gücü yüksek spor branşlarını dikkate alan Türkiye Spor Turizmi Stratejisi hazırlanarak ülkemizin dünya spor turizm pazarından alacağı pay artırılacaktır.

Spor turizmine elverişli bölgelerin ve alanların tespiti ve değerlendirilmesi için kapsamlı bir envanter analiz çalışması hazırlanarak spor turizmi yol haritası oluşturulacaktır.

Sporun bir iş kolu ve meslek haline getirilerek kayıt dışı istihdamın önlenmesi amacıyla spor sektöründe mesleki yeterlilikler ve alt meslek tanımları belirlenecek, sporun birincil iş kolu rolü güçlendirilecektir.

Milli sporcuların ortaöğretim ve yükseköğretim kademesine geçişlerinde kolaylaştırıcı düzenlemeler yapılacaktır.

Sporla profesyonelce ilgilenen bireylerin spor yaşamları sonrasında aktif ve verimli bireyler olarak spora veya başka alanlara katkı vermeleri için mesleki rehberlik uygulamaları oluşturulacaktır.

Antrenörlüğe ilişkin eğitimler mevzuat, yöntemler, eğitim sonrası sınav ve değerlendirme süreçleri yeniden düzenlenecek ve antrenörlüğün niteliği artırılacaktır.

Antrenörlük kariyer sistemi hayata geçirilecektir.

Tablo 6’da 2023 için spora katılımı ulaşılmaması hedeflenen verilere yer verilmiştir (On Birinci Kalkınma Planı, 2019):

Tablo 6. Spor Hedefleri

| | 2018 | 2023 |
|--|-------|--------|
| Tesislerde Yararlanan Kişi Sayısı (Bin) | 8.500 | 15.000 |
| Sportif Yetenek Taramasına Katılan Genç/Öğrenci Sayısı (Bin) | 1.000 | 1.500 |
| Uluslararası Müsabakalarda Kazanılan Madalya Sayısı | 5.739 | 13.400 |

Kaynak: (On Birinci Kalkınma Planı, 2019)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde izlenen yöntem, verilerin toplanmasında kullanılan teknik, veri toplama araçları ile verilerin analizine ilişkin bilgiler aktarılacaktır.

3.1 Araştırmanın Yöntemi

Çalışma, ülkemizde futbol kulüplerinin kurumsal sürdürülebilirlik performansının ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlar çerçevesinde yönetim ilkeleri de dahil edilerek değerlendirilmesi üzerine ele alınmıştır.

Kulüpler ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarda sürdürülebilirliğin uluslararası alanda rekabet üstünlüğü sağlaması, risk yönetiminde alternatif çözümler sunması ve maliyet çözümlerinde kullanılabilmesinde önemli bir avantaj haline geldiğinin farkına varmıştır. Bunun yanı sıra yönetimin de mevcut sürdürülebilirlik boyutlarını güçlendirici bir unsur olduğunu göz ardı etmemeleri gerekmektedir. Bu konudan yola çıkarak ülkemizdeki profesyonel futbol kulüplerinin kurumsal sürdürülebilirlik performanslarını bütünsel biçimde ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlar çerçevesinde yönetim ilkeleri de dahil edilerek değerlendirilmesine yeni bir bakış açısı kazandırma üzerine bu tez çalışmasında nitel araştırma deseninin uygulanması uygun görülmüştür.

Nitel araştırma, Yıldırım ve Şimşek (2013) tarafından bildirildiği üzere; gözlem, görüşme ve doküman analizi benzeri veri toplama metodlarından yararlanılarak, doğal ortamlarda bütüncül ve gerçekçi olacak şekilde algı ve olayların ortaya konması amacıyla niteliksel süreçlerin izlendiği ve değerlendirildiği bir araştırma yöntemidir. Altunışık vd. (2010)'nin tarafından yapılan bir diğer tanıma göre, nitel araştırma, yorumlayıcı bir yaklaşımdan yola çıkarak araştırma probleminin disiplinler arası bütüncül bir bakış açısı doğrultusunda incelenmesini ilke edinen bir yöntem olmaktadır. Bu yöntemde, araştırma konusu olgu ve olaylar kendi bağlamlarında incelenerek, kişilerin onlara yükledikleri anlamlar çerçevesinde yorumlanmaktadır. Özdemir (2010)'in yorumuna göre, nitel araştırma, bireyin kendi sırlarını çözümlmek üzere, kişisel gayreti ile biçimlendirdiği ve toplumsal sistemlere ilişkin derinlikleri keşif amacıyla geliştirdiği bir bilgi üretme yoludur. Nitel araştırma hakkında yapılan değerlendirmeler arasında; araştırmacının ele aldığı konu hakkında derin bir kavrayışa

ulaşma çabası (Karataş, 2017) ve keşfedici yönü ile üzerinde az çalışılmış konuları aydınlatmada oldukça faydalı ve kullanışlı olması (Neuman, 2012) üzerindeki vurgular çalışmanın özüne dönük önemli ilkelere ışık tutması bağlamında önemli bulunmuştur.

3.2 Verilerin Toplanması

Araştırmada, hedeflenen doküman ve içerik analizinin yapılabilmesi amacıyla, ulusal ve uluslararası alanyazın taranmış, bu taramalarda ulaşılan yazılı bilgi, belge, belgesel ve kaynaklar kullanılmıştır.

3.3 Veri Toplama Araçları

Doküman incelemesi yöntemine uygun biçimde yararlanılacak belgelerin özgünlüğüne dikkat edilerek alanyazın taraması yapılmıştır.

3.4 Verilerin Analizi

Araştırmanın verilerin analizi aşamasında doküman ve içerik analizi yöntemlerinden yararlanılmıştır. Doküman analizi, Karataş (2017)'a göre, araştırma içerisinde ele alınan konuyla ilişkili görülen olgu ve olayları açıklayıcı bilgileri içeren yazılı belgelerin analiz edilmesidir. İçerik analizi ise, veriler arasında birbiri ile benzerlik gösterenlerin belirli kavram ve temalar etrafında bir araya getirilmesi, ortaya konacak bilginin okuyucu tarafından anlaşılabilmesi şeklinde düzenlenerek yorumlanması ve sunulmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Bu çalışmada; ele alınan verilerin tez konusunu doğrudan açıklayıcı, temel bilimsel veriler eşliğinde, ulaşılan kaynakların alanı temsil değerleri bulunan ve nesnel bilgiyi ele alan niteliksel araştırma deseni kullanılmıştır.

Bu çalışmada, pandeminin getirdiği zorlu şartlara da dayanılarak örneklem kısıtlı tutulmuştur. Elde edilen verilerin detaylı bir şekilde ele alınarak oluşturulması ve birbiriyle ilişki olan verilerin belirli temalar altında kodlanarak birleştirilmesi ile bir bütünlük oluşturulması hedeflendiğinden içerik analizine başvurulmuştur.

İçerik analizi uygulandığında; sürdürülebilirlik, futbol, spor, kurumsallaşma, performans, yönetim, rekabet, sosyal, ekonomi, çevre, cinsiyet, gelişme, kalkınma, endüstri, sorumluluk, adalet, şeffaflık, hesap verebilirlik, refah, kalkınma amaçları gibi fazlaca kavramın ortaya çıktığı görülmüştür. Çalışmanın ana konusu temelinde özünü oluşturacak veriler özetlenerek mümkün olan yoğunluk en aza indirilip sade bir şekilde

içeriğın betimlenebilmesi ve yeni bir bakış açısı kazandırma üzerine olanak sağlayacak düzeye getirilmesi sağlanmıştır.

Bu çerçevede, futbol kulüplerinin kurumsal sürdürülebilirliğine yönetim perspektifinden göz atılması bağlamında oluşturulan temalar ve verilerden ortaya çıkan alt temalar çalışmanın bulgular bölümünde Şekil 9 'da gösterilmiştir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Çalışmanın bu bölümü belgelerin incelenmesiyle elde edilen verilerin belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde sistematik şekilde bir araya getirildiği bilgilerden oluşmaktadır. Bu bağlamda dört ana başlık oluşturulmuş, bu başlıklara ilişkin detaylar Şekil 9'da sunulmuştur.

| | Temalar | Alt Temalar |
|-----------------------------------|---------------------------------------|---|
| Temalar ve Alt Temalar | Performans | Çevresel Sürdürülebilirlik Sosyal Sürdürülebilirlik Ekonomik Sürdürülebilirlik Kurumsal Sürdürülebilirlik |
| | Gelişme | Sürdürülebilirlik Kriterleri Sürdürülebilirlik Standartları Sürdürülebilirlik Çalışmaları Sürdürülebilirlik Uygulamaları |
| | Rekabet | Tutum İçeriklendirme İçselleştirme Düzenleme |
| | Yönetişim ve Kurumsallaşma | Liyakat Demokratikleşme Adalet İyileştirme |

Şekil 9. Çalışmanın amacına yönelik bulguların temalar ve alt temalar

Şekil 4.1'den de anlaşılacağı üzere verilerin değerlendirilmesi sonucu birinci başlıkta sürdürülebilir performans, ikinci başlıkta sürdürülebilir gelişme, üçüncü

başlıkta sürdürülebilir rekabet ve dördüncü başlıkta ise sürdürülebilir kurumsallaşma ve yönetim üzerinde yoğunlaşmıştır.

4.1 Sürdürülebilir Performans

Koçak (2013) 'ın da ifade ettiği gibi bireysel açıdan sporu, bireylerin günlük yaşamın getirdiği olumsuzluklardan kurtarmaya yardımcı olan, fiziksel yeteneklerin ve zihinsel yetilerin ortaya çıkışını hızlandıran bir yaşam biçimi olarak ele almak mümkündür. Toplumsal açıdan bakıldığında ise sporun, sosyal yaşamı canlandırdığı, insanları duygusal olarak da güçlendirdiği bilinmektedir. Sporun toplumsal yararını sadece insanlara kazandırdığı sosyal çevre ve sağlık ile değerlendirmemek gerekmektedir. Sporun ekonomik olarak kazanç sağlama, istihdam yaratma, ülkelerin prestij kaynağı olması, bir devlet politikası olması, uluslararası arenadaki tanınmışlığı artırma gibi pek çok alanda hem bireysel hem de toplumsal faydaları bulunmaktadır. Bu bakımdan spor olgusunun sürdürülebilir olması ülkelerin gelişmişliğinde önemli bir göstergedir. Sporda sürdürülebilirlik ise pek çok unsuru içinde barındıran bir kalkınma görüşüdür. Konuya ilişkin verilerin değerlendirilmesi sonucu elde edilen alt temalar Şekil 10' da verilmiştir.



Şekil 10. Sürdürülebilir performansa ilişkin alt temalar

4.1.1 Sürdürülebilirlik Performansının Gereklilikleri

Sürdürülebilirliğin sağlanması işletme düzeyinde ne kadar önemliyse, makro düzeyde de aynı ölçüde önemlidir. Çünkü toplum ve devlet, toplumun yararına hizmet veren organizasyonların sürekliliğini amaçlar. Okul ve hastane gibi kamu hizmeti veren kurumların sürekliliği toplum ve devlet tarafından ne kadar istenirse, özel kuruluşların varlıklarının sürekliliği konusunda da o derece hassasiyet gösterilmesi gerekmektedir.

Çünkü, sürekliliğini sağlayabilen organizasyonların sayıca fazlalığı makroekonomik açıdan da sağlıklı bir ekonominin işareti olacaktır (Aslanbay, 2008, s. 50).

Dunphy (2003)'nin belirttiği üzere sürdürülebilir işletme insani ve ekolojik sürdürülebilirlik gerekliliklerini operasyonlarına dâhil eden ve aynı zamanda sürdürülebilirlik ilkelerini toplumun geri kalanı için de uygulanmasını destekleyen işletmedir.

Bu bağlamda Aras ve Crowther (2009)'a göre dört ana kurumsal sürdürülebilirlik bileşeni:

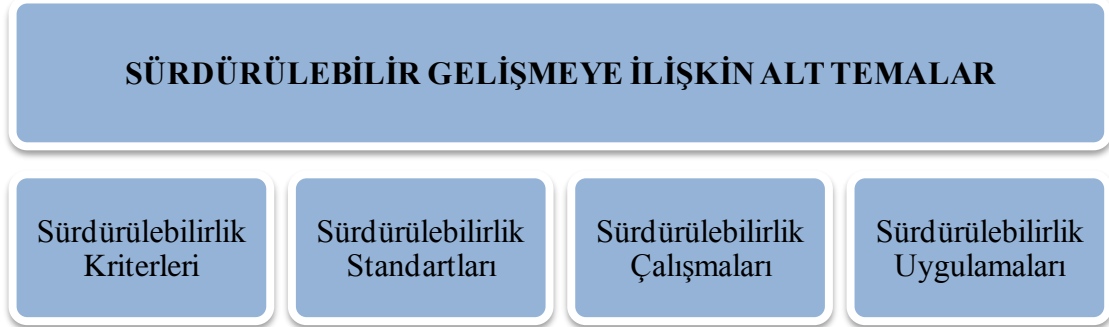
1. Toplumsal etki: toplumun kurum üzerindeki sosyal anlaşma ve sosyal paydaşlar açısından etkisi
2. Çevresel etki: kurum faaliyetlerinin jeofizik çevreye olan etkisi
3. Organizasyon kültürü: Kurumun içsel paydaşları ile, özellikle çalışanları ve bu ilişkilerin her yönde ele alınması
4. Finans: Alınan risk ile karşılığında elde edilen uygun getiri şeklinde tanımlanmaktadır.

İşletmeleri sürdürülebilir olma yolunda harekete geçirici birçok neden bulunmaktadır. Bu nedenlerden biri; işletmelerin meşruiyet teorisine göre, yaşamlarını sürdürebilmeleri için toplumun onayını almaları gerekliliğidir. Kurumsal sürdürülebilirliğin; işletme ve müşteriler arasındaki ilişkiyi güçlendirme, çalışanı işe alma ve elde tutma, gelir büyümesi, risk yönetiminin gelişmesi ve çeşitli maliyetlerin azalması gibi faydaları da vardır (Welter, 2011, s. 53-54). Diğer bir ifadeyle işletme ile işletmenin faaliyetini sürdürdüğü toplum arasında sosyal bir anlaşma vardır. İşletme faaliyetleriyle toplumun beklentileri arasında bir uyumun olması gereklidir. Bu yüzden işletme yönetimi, toplum beklentilerine uygun sosyal faaliyetler uygulamak isteyebilir. Bu durum işletmenin faaliyetlerine devam edebilmesi için toplumun onayını almasını sağlar. İşletmeler, toplum tarafından sürdürülebilirlik performansının değerlendirilmesi için, topluma sürdürülebilirlik konusundaki faaliyetlerinin etkilerini ve sonuçlarını açıklar. Bu şekilde işletmenin toplum gözünde varlığı meşru olabilir (Nyit Chiong, 2010, s. 39).

4.2 Sürdürülebilir Geliş me

Tokgöz ve Önce (2009) sürdürülebilir gelişmeyi ekonomik büyüme ihtiyacını çevresel koruma ve sosyal eşitlikle dengeleyen; ekonomi, sosyal adalet, çevre bilimi, işletme yönetimi, siyaset bilimi ve hukuku bir araya getiren geniş bir kavram olarak açıklamaktadır. Bu kavrama göre, ekonomik olarak büyümenin sürdürülebilmesi için, sosyal ve çevresel faktörlerin de sürdürülebilir olması gerekmektedir. Zira toplumun ve çevresel faktörlerin zarar görmesi, uzun dönemde ekonomik sürdürülebilirliğin sağlanmasını olumsuz yönde etkileyecektir. Bu sebeple; sosyal, ekonomik ve çevresel unsurların birbirleriyle etkileşim içinde olduğu kabul edilerek, uzun vadede sürdürülebilir sonuçların elde edilebilmesi için gereksinimler dengeli bir şekilde karşılanmalıdır (Bakoğlu, 2010, s. 264).

Sürdürülebilir kalkınma, kurumsal sürdürülebilirliğin gelişimine iki açıdan katkıda bulunmuştur: Birincisi; sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak için şirketlerin hangi alanlara yoğunlaşması gerektiğini göstermiştir. Sağladığı ikinci önemli katkı ise; şirketlerin, hükümetin ve sivil toplumun ekolojik, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirliğin gerçekleştirilmesi konusunda ortak bir hedef oluşturmasını sağlamış olmasıdır (İMKB, 2011). Konuya ilişkin verilerin değerlendirilmesi sonucu elde edilen alt temalar Şekil 11' de verilmiştir.



Şekil 11. Sürdürülebilir gelişmeye ilişkin alt temalar

4.2.1 Futbol Kulüplerine Sürdürülebilir Geliş me Anlayışının Yansıması

Futbolun küresel bir endüstri sektörü haline gelmesiyle birlikte gerek ulusal gerekse uluslararası alanda varlıklarını devam ettirmek isteyen futbol kulüpleri şirketleşme yolunu seçmişlerdir. Futbol kulüplerinin şirketleşme nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Yanık, 2005, s. 35):

- Profesyonel yönetim ve kurumsallaşmak,
- Kulübün gelir kaynaklarının artırılması,
- Kulüp yöneticilerinin kişisel borç yükü altına girmelerini engellemek,
- Vergi avantajlarından yararlanmak,
- Halka arz yolu ile gelir elde edebilmek.

Ülkemizde futbol kulüplerini şirketleşmeye yönelten nedenlere bakıldığında birbirinden farklı nedenlerle karşılaşırız. Bu nedenler (Sultanoğlu, 2008 s. 15);

- Büyük bütçelerin dernek olarak yönetiminin zorluğu,
- Kurumsallaşma ve profesyonelleşme,
- Halka arz,
- Dernek konumunda iken yapılamayan ticari faaliyetlerde bulunabilmek,
- Bağlı oldukları spor kulüplerine direkt olarak fon kaynağı sağlayabilmek,
- UEFA'nın 2004/2005 sezonundan itibaren lisans hakkı için zorunlu kıldığı kriterlere uyum açısından kurumsal yönetim ilkelerini uygulayabilmek,
- Uluslararası markalaşabilmek,
- Kredi temini kolaylığı yaratabilmek,
- Büyüyen rekabet ortamında büyük ölçeklerde artan maliyetleri karşılayabilmek için yeterli kaynaklara ulaşabilmek ve vergi avantajlarından faydalanabilmek şeklinde ifade edilebilir.

İpek (2008)'in ifadesiyle Dünya'da ve Türkiye'de milyarlarca insanın ardından koştuğu futbol, gelişmekte olan serbest pazar ekonomisiyle beraber spor kulüplerinin salt sportif rekabet ettikleri değil; şirketleşme, tesisleşme, reklam ve benzeri farklı içeriklerle de birbirleri ile yarış içinde oldukları bir olay haline gelmiştir.

Sönmezoğlu (2013) araştırmasında, spor kulüp yöneticilerinin spor kulüpleri için kurumsallaşmanın zorunlu bir yönetim sistemi olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin kurumsallaşmaya yönelik olarak iş bölümü ve uzmanlaşma, alanında uzman insan kaynağına sahip olma, profesyonel yönetim, iş ve

görev tanımlanması, UEFA kriterlerini uygulama, kurumsallaşma ve kurumsal yönetim ilkelerini uygulama yönünde çalışmalar yaptıkları görülmüştür.

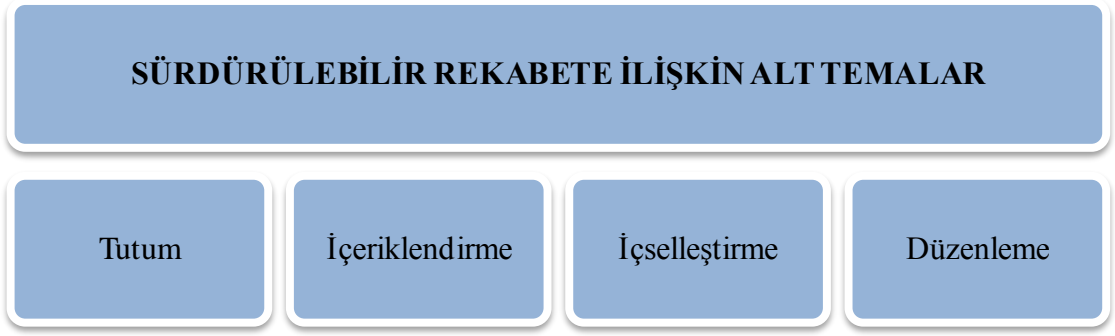
Profesyonelleşmenin birinci basamağı liyakattir. UEFA ve TFF spor kulüp yöneticilerinin alanında yetişmiş, eğitilmiş kişilerin olması gerektiği konusunda kulüplere tavsiyelerde bulunmaktadır. Çünkü spor kulübü yöneticiliği yetki, sorumluluk, tecrübe, yetenek, uzmanlık ve profesyonellik gerektiren bir meslektir (TFF, 2018).

4.3 Sürdürülebilir Rekabet

İşletmeler için sürdürülebilirlik stratejik olarak önem taşımaktadır. Eccles (2010)'ın Porter ve Kramer'a dayanarak aktardığına göre stratejik KSS katma değer yaratmakla ilgilidir, sosyal ve işe yönelik faydaları büyük olan ve işletmeyi ayrıcalıklı kılan inisiyatifler olarak tanımlanmaktadır. KSS kavramı şirket stratejisinin bir parçası ve rekabet avantajının bir unsuru olarak değerlendirildiğinde, toplumun başarısı ile işletmenin başarısının eş zamanlı olarak birbirlerine katkı sağladıkları bir durum ortaya çıkmaktadır. Bu başarı da işletmeyi kaynaklara ve müşterilerine daha rahat ulaşabilir konuma getirmekte dolayısı ile işletme için bir rekabet avantajı oluşturmaktadır. Stuart Hart ise sürdürülebilir kalkınma ile rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi, gelecek yıllarda strateji ve rekabet avantajının çevresel olarak sürdürülebilir ekonomik aktiviteye dayalı etkinliklere bağlı olacağı varsayımına dayandırmaktadır.

Finansal göstergeler, bugünün rekabet koşullarında sürdürülebilirlik göstergelerinden sadece birisidir. Bu göstergelerin yanında dikkate alınması gereken çevresel, sosyal, ve yönetsel göstergeler de kurumsal sürdürülebilirlik performansının tamamlayıcısı durumundadır. Kurumsal sürdürülebilirlik, işletmenin sadece kendi içsel faaliyetlerini değil, onu etkileyen bütün dışsal faktörleri ve bunların değerlendirilmesini içeren son derece önemli bir gösterge olarak karşımıza çıkmaktadır (Besler, 2009, s. 5).

Öte yandan Welter (2011) 'e göre rekabet açısından da kurumsal sürdürülebilirlik işletmelere avantajlar sağlayabilir. Kurumsal sürdürülebilirlik; işletmenin, farklı paydaşlara ulaşarak itibarının artması yoluyla daha elverişli şartlarda ticaret yapmasına olanak sağlayabilir. Konuya ilişkin verilerin değerlendirilmesi sonucu elde edilen alt temalar Şekil 12' de verilmiştir.



Şekil 12. Sürdürülebilir rekabete ilişkin alt temalar

4.3.1 Futbol Kulüplerinin Gelişmesinde Sürdürülebilirliğin Çarpan Etkisi

Profesyonel futbol kulüplerinin kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve denetimin uygulamalarının yöneticiler tarafından algı ve tutumlarının kulübün sportif başarısı ve firma performansı arasındaki ilişkileri yordamaya yönelik regresyon analizleri yapılmıştır. Profesyonel futbol kulüplerinin firma performansını yordamaya yönelik regresyon analiz sonuçlarına göre, profesyonel futbol kulüpleri yöneticilerinin kurumsallaşma algı ve tutumlarının, spor kulübü firma performansına anlamlı ve olumlu yönde katkı yaptıkları görülmektedir. Literatürde bu kavramların yöneticiler tarafından bilindiğine, benimsendiğine ve uygulandığına dair bulgular ve açıklamalar yer almaktadır. Ancak bu kavramların uygulandığının, sözde değil gerçekte de varlığının tespit edilmesine yönelik denetimlerinin ve gerekli yasal düzenlemelerin yapılması, kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve finansal sürdürülebilirliğin standartlarının belirlenerek, iyi bir denetim sisteminin kurulmasının gerekliliği vurgulanmaktadır (Sönmezoğlu ve Çoknaz, 2013).

Türkiye’de, spor kulüplerinin sportif ve finansal başarı için etkin ve verimli profesyonel yönetim arayışı, spor kulüplerini kurumsallaşma yaklaşımına yöneltmektedir. Kurumsallaşmaya başlayan ve bu süreci doğru uygulayan kulüpler, varlıklarını koruyarak, sürdürülebilirliklerini sağlayabilmektedir. Kurumsallaşma yaklaşımında kulüpler profesyonel yönetim anlayışı içerisinde, iç kontrol mekanizmalarını kurarak, muhasebe bölümlerini aynı zamanda iç kontrol birimi haline getirmektedir. Bu şekilde finansal hareketleri tamamen profesyoneller vasıtasıyla kontrol altına alabilmektedir. Kulüplerin kayıt dışı ile mücadele etmek için gösterdiği çabalarına bakıldığı zaman kurumsallaşmanın kulüpler için önemi de ortaya

çıkılmaktadır. Kurumsallaşmış kulüpler ve işletmeler isteseler de kayıt dışı kalamamaktadırlar. Kulüp genişledikçe ve profesyonel yönetim anlayışı yerleştikçe kayıt dışı işlemler gerçekleştirmek mümkün olmamaktadır. Kurumsallaşma aşamasındaki futbol kulüpleri için kayıt dışılık kamuoyunda kuruma zarar veren, kulüp hakkında olumsuz düşüncelere yol açan durumlardır. Kulüplerin borsada işlem görmek gibi büyümeleri ile beraber paydaşları ile olan ilişkileri hukuksal anlam kazanmaktadır. Bu durum da kulüpleri tüm faaliyetlerinde yasal olarak hareket etmesi mecburiyetinde bırakmaktadır (Erdağ, 2012).

Futbol kulüpleri, ekonomik refahın artmasıyla birlikte ülkelerin en çok ihtiyaç duyduğu rekabet avantajını sağlamak için sürdürülebilir gelişme anlayışını içselleştirmelidir. Ayrıca kendilerini çağa uygun dönüştürmeli ve dünyanın gelecek ihtiyaçlarına göre yeniden dizayn etmeli ve uygulamalıdır.

Futbol kulüpleri Türkiye'nin global futbol endüstrisi içindeki yeri için; ülkenin sportif ekonomik bazlı kalkınmasının futbol kültürünün yaygınlaşmasıyla gerçekleşeceğine gönülden inanmalıdırlar. Dinamik insan gücünü kullanabilen, yaşanabilir bir gelecek misyonu ile evrensel değerlere bağlı gelişime, değişime ve yeniliklere uyum sağlayabilen alanında özgün uzmanlar, geleceği tasarlayan spor girişimcileri, ileri görüşlü ve başarıyı deneyimlemiş spor yöneticileri ve futbolcular ve oluşturacağı etkinin farkında olan ülke spor basınıyla ortak paydada paydaşlık bilinciyle buluşmalıdır.

4.4 Sürdürülebilir Yönetişim

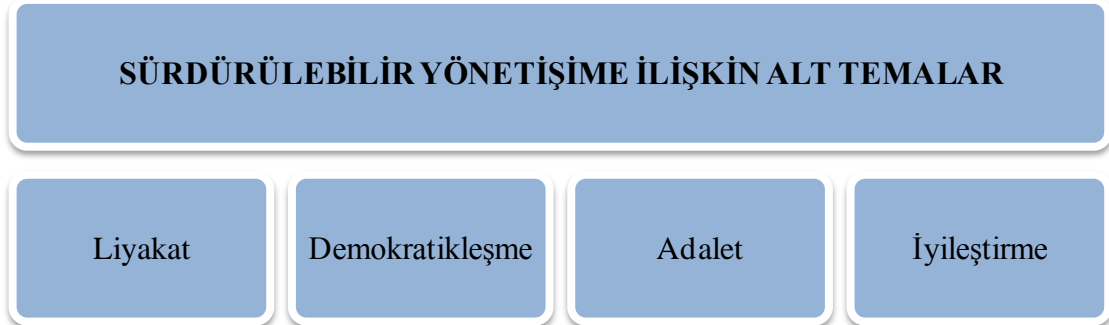
Dünya Bankası, uzmanlarından Kaufmann, Kraay ve Zoido-Labaton (2007), yetkinin ve gücün kullanılmasını ortaya koyan geleneklerin ve kurumsal örgütlenmelerin, OECD raporunda, yönetişimin, ülkenin ekonomik ve sosyal değerlerinin kullanılmasındaki güç ve yetkiyi ifade ettiğini belirtmişlerdir. BM örgütler kalkınma programında ise yönetim kurum ve vatandaşlar arasındaki farklılaşmayı uzlaştırma, yönetimde ekonomik, politik ve yönetsel otoriteyi birlikte kullanma olarak tanımlanmıştır. 1990'lı yılların sonunda ortaya çıkmaya başlayan bu kavram uluslararası OECD, BM, DB, IMF gibi örgütlerin raporlarında yer almış ve yönetim bilimi ve diğer disiplinlerde birçok araştırmaya konu olmuştur. Yönetişim, yöneten ve

yönetilen ilişkilerini düzenleyen ve bu ilişkiyi eşitleyen demokratikleşme çalışması olarak da nitelendirilebilmektedir (Sobacı, 2007).

Yönetişim yaklaşımı yeni kamu yönetimi anlayışının artık yeni yüzü olarak ortaya çıkmıştır. Günümüzde kamu yönetimi kamu, özel sektör ve STK'lar ile birlikte tüm örgütleri kapsayacak şekilde genişleyen yaklaşım olmuştur (Eryılmaz, 2013).

Okçu (2011) 'ya göre yönetimden, yönetişime yaşanan dönüşüm devletin yönetimdeki rolünün değişmesini ifade etmektedir. Yönetişim devletin klasik anlayışından yeni yönetişim yaklaşımlarına geçişi yansıtmaktadır.

Sonuç olarak Güzelsarı (2003) 'nın da değindiği gibi yönetişim kavramı 1990'lı yıllarda Dünya Bankası söylemlerinde geçen kamu ve özel yaklaşımında; paydaşları ile ortaklaşa ilişkinin var olduğu, devlet dışındaki örgütleri yönetime katan, sorumluluk anlayışının devletten sivil topluma geçen, uyum koordine, ekonomik ve toplumsal hayata müdahale etmeyen, paydaşların gerektiğinde kuralları, yasaları düzenleyebilme olanağı bulunduğu bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. Konuya ilişkin verilerin değerlendirilmesi sonucu elde edilen alt temalar Şekil 13' de verilmiştir.



Şekil 13. Sürdürülebilir yönetişime ilişkin alt temalar

4.4.1 Futbol Kulüplerinin Sürdürülebilirliğinde Yönetişimin Yeri

Yönetişim, kurumsal yönetim kavramı bir çok disiplinde kullanıldığı üzere spor yönetiminde de kullanılmaya başlanmıştır. Sporun bölgesel sağlık veya eğlence için yapılan bir organizasyon olmaktan çıkıp, küresel bir endüstrisi ve ekonomisi olan bir pazar haline gelmesi yeni yönetim yaklaşımlarını, kurumsal yönetim, yönetişim gibi kavramların uygulamalarını zorunlu hale getirmiştir (Ünüvar ve ark., 2009).

Leopkey (2003) 'nin belirttiğine göre spor organizasyonlarına ayrılan paranın ve organizasyonların ekonomik değerlerinin bir sonucu olarak, devlet yöneticileri ve ilgili federasyon yöneticileri doğru yönetişimin ve kurumsallaşmanın önemini onaylamışlardır.

Argan (2004) 'a göre kulüpler kişilere ait değildir. Yönetimleri ve kurulları seçimle iş başına gelir ve giderler. Dolayısıyla kulüpler bir grubun varlığıdır. Kulüp faaliyetleri toplumsal olduğu içinde devleti de ilgilendirir. Çünkü kulübün değerleri, taraftarları yani finansal, fiziksel korelasyonu vardır. Bu açıdan kulüp yönetimi hem üyelerini, hem de devleti yakından ilgilendirmektedir. Paydaşları bu kadar çok olan kulüp yönetiminin yönetim biçimi de ilgi alanının geniş olması ve sonuçlarının toplumu ve dolaylı yoldan devleti etkilemesi bakımından önemlidir.

Paydaşların yönetim modeline ne ölçüde güvendiğini gösteren kanıtlara bakıldığında; futbol kulübünün finansal performansı üzerindeki etkilerinin olduğu, paydaşların güvenini göz önüne alındığında futbol kulübünden mali olarak bağımsız sonuçlara neden olmamalıdır. Birçok kulübün paydaşların güveninin yaratılmasında olumlu finansal çıkarımları gösterir. Bir futbol kulübünün topluluk faaliyetlerine yaptıkları yatırım ile ilişkilendirme nedeniyle olumlu finansal getiriler gösterebilir. Güven, daha ticari kuruluşların finansman topluluğunu dikkate almasını teşvik edebilir (Walters ve Chadwick, 2009).

Donuk (2016) 'un da bahsettiği üzere spor kulüplerinde kurumsallaşma, şirketleşme olarak algılanmamalıdır. Bütün örgüt yapıları kurumsallaşabilir. Kurumsallaşma, işletmenin varlığını kişilere bağlı kalmadan sürdürebilmesi ve iyileştirebilmesi için gerekli olan kural ve standartlarla sistem oluşturmak anlamı taşımaktadır. Türkiye'de kulüplerin kurumsallaştığından, kişilere bağlı olmadan ekonomik ve sportif varlıklarına sürdürebilirlik kazandırdığı ve bir sistem içerisinde profesyonelleştiği zaman söz edebiliriz. Sürdürülebilirlikten kasıt, işletmenin faaliyet alanı içerisinde varlığını devam ettirebilmesidir. Günümüzde spor kulüplerinin aşırı borçlanmalarına bakılırsa, spor kulüplerin sürdürülebilirliği uzun vadede sorun haline gelmiş gibi görünmektedir.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada futbol kulüplerinin gün geçtikçe büyüyen ve profesyonelleşen futbol endüstrisi içinde artan rekabete bağlı olarak daha fazla kitleye ulaşmak, ömürlerini uzun tutabilmek, yola çıktıkları hedefleri gerçekleştirmek adına çeşitli kaynakları kullanmaya başladıkları görülmüştür. Futbol kulüpleri sportif anlamda güçlü olmanın yanı sıra hem ekonomik refahı gözeten hem de çevresel bütünlüğü göz önünde bulunduran sosyal adaleti de sağlayan unsurları da benimsemeye başladıkları söylenebilir. Bu da bize rekabetin sadece sahada olmadığını aynı zamanda bir marka değeri yaratma alanında olduğunu da göstermektedir. Bu bağlamda futbol kulüpleri sürdürülebilir performansın önemini daha fazla kavrama konusunda daha gayretli olabilir ve içinde bulunduğu ekosistemin tüm paydaşlarına daha çeşitli imkanlar yaratabilir. Öztürk (2014) 'ün Borsa İstanbul'da yer alan şirket karlarının sürdürülebilirliğini incelediği çalışması da şirketlerin ömürlerini uzun tutabilmek amacıyla ekonomik, çevresel ve sosyal sorumluluk bilinciyle faaliyetlerini sürdürdüklerini ortaya koymuştur. İlgili araştırma bulgularının çalışmamızdan elde edilen verilerle benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Günümüzde tüm birimlerden gelen verileri doğru okuyabilen, her alanı bilemeyeceğinin farkında olan ve kendi alan bilgisini derinlemesine geliştiren doğru insanların doğru yerde olduğu ekip liderleriyle yola çıkılması gerektiği kavramının futbol kulüpleri açısından karşılığı kurumsal sürdürülebilirliktir. Kurumsal sürdürülebilirlikte, futbol kulüpleri sürdürülebilirlik performanslarının artırılması için sürdürülebilirliğin ekonomik, çevresel ve sosyal etkenlerinin tüm stratejik ve operasyonel süreç ve karar mekanizmalarına dahil etmeleri gereklidir. Futbol kulüplerinin ekonomik, sosyal ve çevresel kaynakları nasıl kullandıklarını, ne kadar verimli kullandıklarını ya da olumsuz etkileri bertaraf etmek için ne gibi önlem aldıklarını açıklamayı bir zorunluluk olarak görüp sorumluluk olarak görmeye henüz başlamadıklarını söylemek mümkündür. Ekmekçi (2015) 'nin yapmış olduğu çalışmada profesyonel futbol kulüplerinin kurumsallaşma içinde oldukları ancak kurumsallaşmanın oluşmasında etkili olan alt boyutların uygulanmasında sorunların olduğu görülmektedir. Kulüp yönetimlerinin kurumsallaşmanın faydalarına inandıkları ancak uygulamada yerine getirmede diğer sektörlerden farklı olan yanları ve beklentilerinin olmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Keleş (2015) 'in futbol kulüplerinin finansal performansını ele aldığı çalışmasında elde ettiği veriler netice sinde

toplam varlıkların eksiye döndüğünü, yükümlülüklerini karşılayamaz olduğu, kaynaklarını etkin kullanamadığı ve her dönem sonunda zararlarının arttığı sonucuna ulaşmıştır.

Futbolu yönetenler, değişen ve sürekli gelişen bu dijital çağda kendilerini bilginin yönetimi alanında sürekli yenilemeli ve bu alanda daha aktif rol almalıdırlar. Teknolojinin de yardımıyla daha fazla kitleye hitap edebilmeli, sporla ilgili yurt içinde ve yurt dışında yaşanan tüm gelişmelerin takibini yapabilmeli, futbol ile ilgili bilgiye erişim ve elde ettiği bilgilerden kendisine ve kuruluşlara maksimum yararı sağlayabilmelidir. İçöz (2015) 'ün çalışmasında değindiği gibi futbol kulüplerinin ticari işletmelerden biraz ayrılarak teknolojik bilgileri kulübün sürekliliği olan sportif başarılarla dönüştürüp dünya çapında tanınır hale gelmesini sağlasın. Tüm bunları yaparken de bilgi yönetimi becerisini kullanarak elde ettiği verileri süzgeçten geçirerek doğru yönlendirmelidir.

Ülkemizde futbol kulüpleri kurumsal sürdürülebilirlik performansının değerlendirmesinde çok fazla kriteri dikkate almak zorunda olduklarından, pek çok problem ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Çok sayıda kriterin bir arada ele alınarak objektif ve bütünsel bir biçimde değerlendirilebilmesi zordur. Bu sorunun üstesinden gelinebilmesi için akademik yazında pek çok performans ölçüm aracı geliştirilmiş ve geliştirilmeye devam edilmektedir. Futbol kulüplerimiz sürdürülebilirlik politikalarına ilişkin açıklamalarını faaliyet raporları çerçevesinde sunmaya başlamışlardır. Kulüplerin çoğunluğunun ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlara ilişkin kaynak kullanım miktarları veya verimliliklerini kamuya düzenli olarak sunmadıklarını görmekteyiz. Kulüpler sürdürülebilirlik uygulamalarını dikkate aldığını beyan eden ancak bunu kamuya sunmadıklarından sürdürülebilirlik performansları etkin biçimde değerlendirilememektedir. Ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlara ilişkin göstergeleri raporlar aracılığı ile kamuya sunan işletmelerin performansları ölçülebilir olduğundan yönetim tarafından karar süreçlerinde de etkin bir şekilde değerlendirilmektedir. Ayrıca bu çalışmalar kulüpler tarafından ayrı bir birim kurularak ele alınmalıdır. Aksoy (2013) 'un kurumsal sürdürülebilirlik performansının değerlendirilmesini incelediği doktora çalışmasında yer verdiği üzere ekonomik beklentilerin sosyal ve çevresel duyarlılıkla dengeli biçimde değerlendirilmesinin uzun vadeli değer yaratacağı vurgusu yapılmıştır.

Futbol kulüpleri, yapacakları kurumsal stratejik planlamalarla yol alırken, karşılaşılan kritik dönemeçlerin birbiriyle etkileşimini sürdürülebilir performansın gerekliliğinin bilincinde kararlar almaya başlamışlardır. Bunun yanısıra örgütsel yapının risk yönetimi süreklilik arz eden bir yaklaşımla yürütülmelidir. Bağımsız, tarafsız, güven içinde, organizasyona değer katan, katkı sağlayan, şeffaf ve hesap verebilirlik ilkesinin benimsenmesi gerekmektedir. Profesyonel futbol kulüplerinin yönetim sorunlarına değindiği araştırmasında Tilev (2012) yönetimlerin şeffaf ve paylaşımcı kurumsal yönetim anlayışıyla yönetilmesine vurgu yapmıştır.

Futbol kültürünün oluşması yönetişimi önceleyen sürekli iyileştirme ve değişimi yönetme olgularının birbirleriyle entegrasyonunun sağlanıp uygulamaya geçirilmesiyle mümkün olacaktır. Futbol kulüpleri ve spor örgütleri, gelecekte var olma adına operasyonlarını genişletmek için ayrıca teknolojiyi, yatırımları, iş gücü kalitesini, üreticiliği, paydaşlara olan bakış açısını, paydaş devamlılığını, sosyal sorumluluk projelerine desteğini, çevre duyarlılığını, etik değerlere uyum ve hesap verebilirliğini maksimum seviyeye çıkarmalıdır. Ülkemizin gelecek futbol endüstrisi ikliminde yer almasını istiyorsak, futbol odaklı; ürün geliştirme, iş ve ağ modellemeleri, pazarlama, iletişim, markalaşma ve yazılım platformları konularında çözümler üretecek girişimlerin teşviki de sağlanmalıdır. Taştan (2019) yapmış olduğu çalışmasında futbol kulüplerinin gelişen endüstriyel futbol piyasasında var olabilmeleri için sadece tanınırlığı artırmak için değil, asıl iş alanı olarak gören kulüp yöneticilerine ihtiyaç duyulduğuna dikkat çekmiştir. Futbol kulüplerinin performansının dünyadaki rekabet ortamıyla başa çıkması için, paydaşların; topyekun değişim yönetimi konusunda istek ve irade gösterip stratejik yatırımlara, yüksek performanslı organizasyonlara, bizi rekabette her zaman dinç kılabilecek çağın öncüsü stratejilere yönelmesi gerekmektedir.

Futbol kulüplerinin öncelikle şu an hala bir çoğunda rastlanılan ve kurumsal kimliği dışarıda bırakan geleneksel yönetim anlayışından sıyrılması gerekmektedir. Sağlıklı bir futbol ortamının oluşması kurumsallaşmanın önünü açan yönetim ile mümkün görülmektedir. Kalıcılığın sağlanabilmesinde bağımsızlık, tarafsızlık, şeffaflık ve hesap verebilirlik ve hukukun üstünlüğü gibi yönetişimin belirli ilkelerinin benimsenmesi önem arz etmektedir. Özellikle futbolun gelişmesini ve endüstriyelleşmesini de göz önünde bulundurduğumuzda gerekli ilkelerin benimsenmesini ve işler hale gelmesini sağlayacak kişilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu

alanda insan kaynağı yaratılarak nitelikli uzmanlar eğitilip istihdam edilmelidir. Mutlu (2020) çalışmış olduğu sürdürülebilir rekabette insan kaynaklarının eğitiminin rolü ve işlevine ilişkin yüksek lisans araştırma tezinde bilinçli ve eğitimli personelin varlığının rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek adına önemli olduğuna değinmiştir. Günümüzde kulüp yapılanmalarında yönetişimin ilkelerinden biri olan katılımcılığın yeterince önemsenmediğini ve insan faktörünün göz ardı edildiğini görmekteyiz. Halbuki insanın olduğu yerde birçok değişken ve ön görülemeyen parametre vardır. Bundan dolayı insan faktörü hiçbir zaman göz ardı edilmemelidir. Yapılacak çalışmalar, uyarlanacak sistemler, çıkarılacak yasalar, uygulanacak projeler ve ortaya konacak programlar hep insan faktörü göz önünde bulundurularak planlanmalı ve hazırlanmalıdır. Çünkü insan sürekli öğrenen bir varlıktır. Ayrıca her insan bir birey olduğundan ötürü bireysel farklılıklar da hep ön planda olmalı ve buna uygun bir yapı oluşturulmalıdır. Bu yapı önceliği tabana yayılacak projelere vermelidir. Bu yatırımlar tesis anlamındaysa çağa uygun branşlar için ayrı ayrı ileri teknoloji ve ekipman ile donatılmış misyon ve vizyon sahibi uzman eğitici ve yöneticilerin yer aldığı yerler olmalıdır. Eğitim ve öğretim anlamında ise ilgili bakanlıklar birbirine entegre, çözümcül odaklı ve sürekli iletişim içinde olacak şekilde hareket etmelidir. Futbol kültürünün toplumda oluşması için ise kitle iletişim araçları etkin kullanılmalı; bilhassa kolektif bir şekilde kullanılmalı ve sürece mutlaka dahil edilmelidir. İnsanların ilgisinin yönlenebileceği şekilde zihinlerindeki algılarının değiştirilmesi ön görüşü ile hareket edilmelidir. Bu bilince ulaşacak olan bireylerin oluşturacağı toplumdaki refah düzeyi de artacaktır.

Futbol kulüpleri; dünya ekonomisinin artan globalleşmesi ile birlikte, pazarlama ve reklam kampanyalarının da eşlik ettiği global marka olmaya yönelik kuvvetli bir trendin ortaya çıktığı dönemde G-lokal stratejisi ölçüğünde ‘kültürel, tarihsel, dini, dilsel, ekonomik ve toplumsal’ etkenleri de göz önünde bulundurmalı ve çalışmalarını bu doğrultuda yürütmelidirler. Ülkemizde, global ölçekte futbol ekseninde istikrarın sağlanması için doğru insanların doğru yerlerde olduğu, her şeyin şeffaflık, temsilde adalet ve hukukun üstünlüğü üzerinden yönetilmeye başlandığı, yerinde tespitli vaka analizlerine odaklanıldığı, harcanan her kuruşun geri dönüşünün hesaplandığı bir modele geçilmesi gerekmektedir. Futbola yapılan yatırımlar; doğru yönetilmeli ve doğru desteklenmelidir. Taştan (2019) 'ın spor yönetiminin kurumsallaşması ve

kurumsal yönetişimi ele aldığı çalışmasında bazı futbol kulüplerinin hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerini uygulamaya çalıştıklarının görüldüğüne işaret etmiştir.

Orhan (2019) 'ın rekreasyon yönetiminde sürdürülebilirliği çalıştığı yüksek lisans tezinde bahsettiği gibi teknolojinin hızla ilerlediği günümüz şartlarında yenilikler ve değişimin sağlanması adına spor organizasyonlarında sürdürülebilirliği sağlayacağı bulgularına ulaşmıştır. Teknoloji ile simbiyotik bir yaşama geçiş yapıyoruz. Teknolojinin insan üzerine etkisini, yapay zekanın yaşamımızdaki yerini, endüstriyel tasarım ve simülasyonlarına ait çözüm deneyimlerini sıkça görmeye başlayacağız. Bu sürece süratle dahil olabilmek ve gelecekteki Teknolojik Sportif Ekosistem etkileşimi için ülkemizde de gerekli alt yapı çalışmalarına hızla başlanmalıdır. Globalleşme ve internet, ekonominin globalleşmesini, sürdürülebilir ekonominin yaygınlaşmasını sağlayarak paylaşımcı ekonomiyi de ortaya çıkardı. İleri bilişim ve iletişim teknolojileri, yaratıcı insan beynini, bilgisayarın gücünü, sosyal ve ekonomik ihtiyaçlarla birleştiren paylaşımcı dediğimiz yeni bir ekonomi kuruldu. Büyük bir hızla gelişen iletişim ve bilgisayar teknolojileri ve yapay zeka odaklı çalışmalar ülkemizin sportif büyüme odaklı planlamaları doğrultusunda uyumlaştırılmalıdır. Teknolojinin yön verdiği bir ekonomiye doğru ilerlediğimiz günümüz perspektifinde futbol kulüpleri gençliğin gelişimi kapsamı içinde;

- Girişimciliği teşvik etmeli,
- Özel sektörle işbirliği yapmalı,
- Farklı bakış açıları ve disiplinleri bünyesinde toplayıp çeşitliliği desteklemeli,
- Teknoloji ve toplumun bağlantı noktasını bulmalıdır.

Bunlara ilaveten kulüpler futbolda sürdürülebilirlik için;

- Kadınların karar alma süreçlerine ve mekanizmalarına katılımı artırılmalı,
- Kadın erkek eşitliğini sağlamaya yönelik stratejiler geliştirilmeli ve uygun araçlarla bu stratejiler yaşama geçirilmeli,
- Kadınların gündelik hayatlarını iyileştirmeye yönelik özel politikalar da geliştirilmelidir.

Günümüz futbol endüstrisi ekosistemi ölçeğinde futbol kulüplerinin sürdürülebilirlik birimi oluşturarak, bu birimi profesyonel yöntemler ile yönetmeleri önem arz etmektedir. Bu birim içerisinde görev alacak kişilerin de futbol ve medya iletişimi, futbol ve spor yönetimi, spor sosyolojisi ve futbol ve spor pazarlaması konularında uzman bireyler olması gerekmektedir.

Sonuç olarak alanında ilk olan bu çalışmanın çıktılarının içinde bulunduğumuz çağda dünyadaki futbol ekosistemine yaratıcı ve çarpan etkisi yüksek fikir, model, sistem ve uygulamalarla Türkiye'de ki profesyonel futbol kulüplerinin de katılabilmesine öncülük edeceği düşünülmektedir. Bundan sonraki yapılacak olan çalışmalarda,

- Diğer spor branşlarının da sürdürülebilirlik performansına ilişkin yeni çalışmalar yapılabilir.
- Bu çalışma için ele alınan boyutların performansın değerlendirilmesi açısından her boyutun tek tek ele alınıp profesyonel futbol liglerinin mevcut kademelerinde uygulanması incelenebilir.
- Borsa İstanbul'da işlem gören kulüplerin kurumsal sürdürülebilirlik performansları mukayese edilerek ele alınabilir.
- Kurumsal sürdürülebilirlik performansını artıracak yeni yaklaşımlar ele alınabilir.
- Kurumsal sürdürülebilirlik performansına ilişkin futbol kulüpleri arasında karşılaştırmalı incelemeler yapılabilir.
- Futbol kulüplerinde yönetimin sürdürülebilirliğe katkısı ve getirebileceği yeniliklere dair çalışmalar yapılabilir.
- Futbol kulüplerinin insan kaynakları yönetimini uygulamasına yönelik çalışmalar yapılabilir.
- Futbol kulüplerinin teknoloji ve iletişimi kullanmalarına ilişkin çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Abdioğlu, H. ve Meydan, C. (2006). Sosyal denetim süreci, modelleri ve raporlama yaklaşımları. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (2), 27-68.
- Acet, M. (2005). *Sporda saldırganlık ve şiddet*. İstanbul: Morpa Yayınevi
- Adams, W.M. (2006). The future of sustainability: re-thinking environment and development in the twenty-first century (pp 1-18). Gland, Switzerland: The World Conservation Union.
- Agere, S. (2000). Promoting good governance: Principles, practices and perspectives. *Commonwealth secretariat*, 11, 7-14.
- Akarçay, Ç. (2014). Sürdürülebilirlik muhasebesi standartları kurulu. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11 (42), 1-11.
- Akçakanat, Ö. (2012). Kurumsal risk yönetimi ve kurumsal risk yönetim süreci. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(7), 30-46.
- Akgül, U. (2010). Sürdürülebilir kalkınma: uygulamalı antropolojinin eylem alanı. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi Antropoloji Dergisi*, (24), 133- 164.
- Aksoy, Ç. (2013). *Sürdürülebilirlik Performansının Değerlendirilmesine Yönelik Ölçek Önerisi ve Türkiye’deki İşletmelerde Uygulaması*. (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akrivou K. ve Bradbury-Huang, H. (2011). Executive catalysts: Predicting sustainable organizational performance amid complex demands. *The Leadership Quarterly*, 22 (5), 995-1009.
- Akşar, T. (2005). *Endüstriyel Futbol*. (Birinci Baskı). İstanbul: Literatür Yayınları.
- Akşar, T. ve Merih, K. (2006). *Futbol Ekonomisi*. (Birinci Basım). İstanbul: Literatür Yayınları.
- Akşar, T. (2012). Bir Endüstri Olarak Futbol ve Onu kontrol altına almaya Çalışan Finansal Fair Play. Futbol ekonomisi ve Endüstriyel Futbol: <http://www.futbolekonomi.com/images/stories/raporlar/Ekonomi/Bir-endustri-olarak-futbol-Tugral-Aksar.pdf> Erişim Tarihi: 11.05.2020.
- Akşar, T. (2013). *Krizdeki futbol*. 1. Baskı. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Albareda, L., Lozano, J. ve Ysa, T. (2007). Public policies on corporate social responsibility: the role of governments in europe. *Journal of Business, Ethics*, 74, 391–407.
- Allenby, B., Yasui, I., Lehni, M., Zust, R. ve Hankeler, D. (1998). Ecometrics stakeholder subjectivity: values, issues ve effects. *Environmental Quality Management*, 8(1), 1-18.

- Alp, İ., Öztel, A. ve Köse, M.S. (2015). entropi tabanlı maut yöntemi ile kurumsal sürdürülebilirlik performansı ölçümü: bir vaka çalışması. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2015, 11, 65-81.
- Altun, N. (2018). Finansal olmayan bilgilerin raporlanmasında küresel raporlama ilkeleri. *Academic Review of Humanities and Social Sciences*, 1 (1), 31-49.
- Altunbaş, D. (2004). Uluslararası sürdürülebilir kalkınma ekseninde Türkiye'deki kurumsal değişimlere bir bakış. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1-2), 103-118.
- Amman, T. (2005). *Kadın ve Spor*. İstanbul: Morpa Kültür Yayınları.
- Aras, G. ve David, C. (2009). The Durable Corporation: Strategies for Sustainable Development. *Gower*. 265-288
- Argan, M. (2004). *Spor Sponsorluğu Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Arık, B. (2004). *Top Ekranda*. 1.Basım. İstanbul: Salyangoz Yayınları.
- Arruda, L. R., Lameira V. de J., Quelhas O. L. G. ve F. Pereira, N. (2013). Sustainability in the Brazilian heavy construction industry: An analysis of organizational practices. *Sustainability*, 5 (10), 4312-4328.
- Aslanbay, T. (2008). *Kurumsallaşmanın işletmenin sürekliliği üzerine etkisi ve bir araştırma*. (Yayınlanmış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aşgın, S. (2008). *Stratejik Yönetim*. Ankara: İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayını.
- Atağan, G. (2010). *Muhasebe tabanlı performans değerlendirme: sektör ve grup şirket uygulama sonuçlarının karşılaştırılması* (Yayınlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Ayan, S. (2006). Şiddet ve Fanatizm. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 7(2), 191-209.
- Aydemir, M. (2007). İşletmelerin işgörenlere karşı sosyal sorumlulukları ve sa 8000 standardı, Coşkun Can Aktan (editör), *kurumsal sosyal sorumluluk, işletmeler ve sosyal sorumluluk*. İstanbul: İGİAD-İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği Yayınları.
- Aydın, B., Hatipoğlu, D. ve Ceyhan, Ç. (2008). Endüstriyel futbol çağında taraftarlık. *Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 26, s. 289-316.
- Ayhan, E. ve Önder, M. (2017). Yeni kamu hizmeti yaklaşımı: yönetişime açılan bir kapı. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 3(2), 19-48
- Aytaç, Ö. (2006). Tüketimcilik ve metalaşma kıskacında boş zaman. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi*, 11(1).
- Babatunde, B., Rob, S. ve Stefan, S. (2006). English Football. *Journal of Sports Economics*, 7(1), February.

- Baki, B. (2003). ISO 14000 çevre yönetim sistemi türkiye uygulamaları. *III. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu*, 19-20 Nisan, İstanbul.
- Bakoğlu, R. (2010). *Çağdaş Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Basım.
- Bansal, P. (2004). Evolving Sustainability: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26, s. 198.
- Bask, A., Halme, M., Kallio, M. ve Kuula, M. (2013). Consumer preferences for sustainability and their impact on supply chain management: The case of mobile phones. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43 (5/6), 380-406.
- Başar, A.B. ve Başar, M. (2006). Sosyal sorumluluk raporlaması ve türkiye'deki durumu. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 213-228.
- Batista, A. A. da S. ve Francisco, A. C. de (2018). Organizational sustainability practices: A study of the firms listed by the corporate sustainability index. *Sustainability*, 10 (1), 1-13.
- Beare, D., Buslovich, R. ve Searcy, C. (2013). Linkages between corporate sustainability reporting and public policy. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 1-15.
- Becker, B. (1997). Sustainability Assessment: A review of values, concepts and methodological approaches. *Washington: Consultative Group of International Agricultural Research*, s. 2 - 6.
- Behnam, M. ve MacLean, T.L. (2011). Where is the accountability in international accountability standards?: A decoupling perspective. *Business Ethics Quarterly*, 21 (1), 45-72.
- Bektaş, Ç. ve Köseoğlu, M.A. (2008). İş etiği ve iş etiğinin yayılım süreci. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 13(1).
- Besler, S. (2009). *Yönetim Yaklaşımlarıyla Kurumsal Sürdürülebilirlik*. İstanbul: Beta Yayınları.
- BİST, (2014). Şirketler için sürdürülebilirlik rehberi. <http://www.borsaistanbul.com/data/kilavuzlar/surdurulebilirlik-rehberi.pdf> Erişim tarihi: 10.05.2020.
- Boeri, T. (2012). The decline of professional football in Italy. *Discussion Paper No.7018*, November, Bonn-Germany.
- Bourdieu, P. (1995). *Sociology in Questions*. Bedfordshire: Sage Publications. p. 184.
- Boysen, M.C. (2009). *An assessment of environmental indicator data quality in GRI sustainability reportin*. (Unpublished Master Thesis). Royal Roads University, Canada.

- Cebeci, G. ve Özbilgin, İ. (2015). Borsa İstanbul bilişim endeksinde yer alan şirketlerin kurumsal yönetim ve finansal performans açısından değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (4).
- Coşkun, İ.L. (2013). *Türkiye’ de tüketici bakış açısıyla kurumsal sürdürülebilirlik bileşenlerinin marka varlığı bileşenleri ile ilişkisi* (Doktora tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çalışkan, A.Ö. (2012). İşletmelerde sürdürülebilirlik ve muhasebe mesleği ilişkisi. *Mali Çözüm Dergisi*, Temmuz-Ağustos, (112), 133-160.
- Chappelet, J.L. ve Mrkonjic, M. (2013). Basic indicators for better governance in international sport (BIBGIS): An assessment tool for international sport governing bodies. *IDHEAP*, 4-26.
- Çorakçı, B. (2012). Kurumsal sürdürülebilirlik ve ürün çeşitlendirme açısından karbon nötrlük. *18. Uluslararası Enerji ve Çevre Fuarı ve Konferansı*, 25-27 Nisan, İstanbul.
- Daft, R.L. (2008). *Management*. Mason: United States, Thomson South-Western.
- Damlamian, C. (2006). Corporate-NGO partnerships for sustainable development, college of arts and sciences. *curej - College Undergraduate Research Electronic Journal*, University of Pennsylvania.
- De Asis, M. G. ve Acuña-Alfaro, J. (2017). *Civic participation in national governance*, 9.
- De Kruijf, H.A. ve Van Vuuren, D.P. (1998). Following sustainable development in relation to the north-south dialogue: ecosystem health and sustainability indicators. *Ecotoxicology and Environmental Safety*, 40: 4–14.
- Deloitte Spor Servisi (2007). *Avrupa Birliği Sürecinde Türk Futbolu*. Türkiye.
- Demirer, G.N., Uludağ, S. ve Arıkan Y. (2003). Integrated preventive environmental management training for municipalities: A case study from Turkey. *Environmental Quality Management*, 67-75.
- De Simone, L. ve Popoff, F. (2000). Eco efficiency: The business link to sustainable development. Massachusetts, *MIT Press*, s. 3.
- Donuk, B. (2016). *Spor Yönetim Sanatı*. İstanbul: Ötüken Neşriyat.
- Dowda, M., Sallis, J.F., McKenzie, T.L., Rosengard, P. ve Kohl, H.W. (2005). Evaluating the sustainability of SPARK physical education: A case study of translating research into practice. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 76(1).11–19.
- Dönmez A. ve Erol, İ. (2016). Entelektüel sermayenin ölçülmesi: vaic™ yöntemi yardımıyla bist-sürdürülebilirlik endeksi işletmeleri üzerine bir uygulama. *Mali Çözüm Dergisi / Financial Analysis*, 138, 27-56.

- Dunphy, D., Andrew, G. ve Suzan, B. (2003). *Organizational change for corporate sustainability: a guide for leaders and change agents of the future*. London: Routledge.
- Duran, B. (2018). *Sürdürülebilirlik kavramının önemi, karşılaşılan sorunlar ve şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarının incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Durgut, M. (2017). Yönetim muhasebesi kapsamında performans değerlemede finansal olmayan verilerin kullanımı ve raporlanması. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 245-254.
- Eccles, R.G. ve Michael, P. K. (2010). *One Report: Integrated Reporting For Sustainable Strategy*. John Wiley & Sons Inc.
- Edgar, L., Marshall, C. ve Bassett, M. (2006). *Partnerships: Putting good governance principles in practice*. Ottawa: Institute on Governance, 4-16.
- Ekmekçi, Y.A. (2015). *Türkiye profesyonel futbol kulüplerinin kurumsallaşması* (Doktora tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Ergüden, E. ve Kaya C.T. (2014). "Deficiencies of Turkish SMEs with regard to sustainability, corporate governance and accounting policies", *Journal of Business, Economics & Finance*, 3 (1), 92-105.
- Epstein, M.J. (2009). *Making Sustainability Work: Best practices in managing and measuring corporate social. Environmental and Economic Impacts*, Published by Berrett-Koehler Publishers.
- Erdağ, N. (2012). *Obilir*. Obilir: <https://obilir.com/spor-kuluplerimizde-kurumsallasma-zorunlumu-kiliniyor/>
- Eryılmaz, B. (2013). *Kamu Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Eş, A. (2008). *Sürdürülebilirlik ve firma üzerinde sürdürülebilirlik performans ölçümü* (Yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- European Commission, Expert Group of Good Governance. (2013). *Principles of good governance in sport*. EU Work Plan for Sport 2011-2014.
- Evren, C. (2007). *Türkiye’de futbolun bir kitle sporu olarak endüstrileşmesinde ana akım medyanın ideolojik tutumunun irdelenmesi* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Fasting, K. ve Pfister, G. (1997). *Opportunities and Barriers for Sport for Women in Turkey: a pilot study*. Report delivered to ICSSP/IOC.
- Ferkins, L., Shilbury, D. ve McDonald, G. (2005). The role of the board in building strategic capability: Towards an integrated model of sport governance research. *Sport Management Review*, 8(3), 195-225.

- Fischer, K., Steimle, U. ve Zink, K. (2008). Human factors, business excellence and corporate sustainability: differing perspectives, joint perspectives, Ed: Zink, K.; Corporate sustainability as a challenge for comprehensive management. Heidelberg, *Physica Publishing*, s.5
- Fombrun, C. (1997). The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1(1-2).
- Gençoğlu, Ü.G. ve Aytaç, A. (2016). Kurumsal sürdürülebilirlik açısından entegre raporlamanın önemi ve bist uygulamaları. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 72, 51-66.
- Goldsmith, E.B. (2000). *Resource management for individuals and families*. U.S.A: Wadsworth, Thomson Learning.
- Gök, S. (2008). İş etiği ile iş ahlakı arasındaki ilişki ve çalışma yaşamında iş etiğini etkileyen faktörler. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(1).
- Göküş, M. (2010). *Kamu Hizmeti Kavramı ve Yönetişim Yaklaşımı*. M. Akif Çukurçayır-T. Eroğlu-H. Ekşi, Konya: Çizgi Kitabevi, 599-600.
- Gözüylmaz, H. (2013). *EFQM modeli kapsamında kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları ile kurumsal imaj ilişkisinin araştırılmasında yapısal eşitlik modellerinin kullanılması* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Grundy, T. (2004). Strategy and financial management in the football industry, *Strategic Change*, December. 13(8), 405-422
- Guo, J., Mao, H. ve Wang, T. (2010). Ecological Industry: A Sustainable Economy Developing Pattern, *Journal of Sustainable Development*, 3(3), 239-242.
- GSB. (2012). *Ulusal Gençlik ve Spor Politikası Belgesi*. Ankara: Gençlik ve Spor Bakanlığı.
- Güler, B.A. (2013). *Türkiye'nin Yönetimi - Yapı*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Güzelsarı, S. (2003). Neo-liberal politikalar ve yönetim modeli. *Amme İdaresi Dergisi*, 17-34.
- Ha, S.-T., Lo M.-C. ve Wang Y.-C. (2015). Relationship between knowledge management and organizational performance: A test on SMEs in Malaysia. *6th International Research Symposium in Service Management (IRSSM-6 2015)*, 11-15 August, Sarawak, Kuching, Malaysia.
- Harris, J.M. (2000). Basic Principles of Sustainable Development. Bawa, K.S. and Seidler, R. (Eds.), *Dimensions of sustainable development*. Oxford: Eolss Publishers, 21-39.
- Herkes İçin Spor Federasyonu-HİS. [<http://www.his.gov.tr/vizyonumuz.php>]. Erişim Tarihi: 07.05.2020.
- Holliday, C., Schmidheiney, S. ve Watts, P. (2002). Walking the Talk: The business case for sustainable development. California, *Greenleaf Publishing*, s. 14-15.

- Hongquan, L., Houzhong, J., Guoying, Y., Chuanchuan, K., Yongmin, H. ve Li, L. (2011). Comparative studies of the football industries in china and britain. *International Journal of Marketing Studies*, 3 (2), May.
- Houlihan, B. (2005). Public sector sport policy: developing a framework for analysis. *International review for the sociology of sport*, 40(2), 163-185.
- Hoye, R.S. ve Auld, C. (2001). *Measuring board performance in nonprofit voluntary sport organisations*, p.6.
- Hoye, R. ve Cuskelly, G. (2003). Board–executive relationships within voluntary sport organisations. *Sport Management Review*, 6(1), 53-73.
- Hoye, R. (2006). Leadership within Australian voluntary sport organization boards. *Nonprofit Management and Leadership*, 16(3), 297-313.
- Hughes, O. (2010). Does governance exist? *In The New Public Governance? Routledge*, 103-120.
- ISCA (International Sport and Culture Association). (2011). *Good governance in grassroots sport project, GGGS Education Program Framework of Curriculum Themes and Content*, 3-19.
- IUCN, UNEP, WWF- International Union for Conservation of Nature and Natural Resources, United Nations Environment Programme/World Wide Fund For Nature.(1991). *Caring for the Earth. A Strategy for Sustainable Living*. Switzerland, Gland, pp. 10.
- İçöz, A. (2015). *Futbol kulüplerinde stratejik yönetim aracı olarak dengeli değerlendirme kartı: Beşiktaş futbol kulübü uygulaması* (Yayımlanmamış doktora tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- İMKB. (2011). *Sürdürülebilirlikle ilgili özet bilgiler*. İstanbul: İMKB.
- İpek, V. (2008). Fenerbahçeli, Galatasaraylı ve Beşiktaşlı olmak: “Üç Büyükler” arasındaki kutuplaşma. *Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 26, s.:441-448.
- Jackson, T. (2011). Societal transformations for a sustainable economy. *Natural Resources Forum* 35,155–164.
- Kalkınma Bakanlığı. (2018). *Onuncu Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. Ankara: Kalkınma Bakanlığı.
- Karabacak, H. (2003). Hukukun üstünlüğü ve iyi yönetim. *İyi yönetişimin temel unsurları*. Ankara: Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı Yayını, 63-78.
- Karaman, A. (1993). *Sürdürülebilir çevre kavramı çerçevesinde ekolojik planlama yaklaşımı. Türkiye’de 17. dünya şehircilik günü kolokyumu: kent ve çevre planlamaya ekolojik yaklaşım*. Mimar Sinan Üniversitesi, İstanbul.

- Karataş, Z. (2017). Sosyal bilim araştırmalarında paradigma değişimi: nitel yaklaşımın yükselişi. *Türkiye Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1, pp. 67-68
- Karđın, S., Aracı, H. ve Aktaş, H. (2013). Entegre raporlama: Yeni bir raporlama perspektifi. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 6 (1), 27-46.
- Kasimati, E. (2003). Economic aspects and the summer olympics: A review of related research. *International Journal of Tourism Research*, 5433-444.
- Keeble, J.J., Topiol, S. ve Berkeley, S. (2003). Using indicators to measure sustainability performance at a corporate and project level. *Journal of Business Ethics*, 44,149-158.
- Keleş, H.İ. (2015). Futbol kulüplerinin finansal performansının değerlendirilmesi: borsa istanbul (bist)'da işlem gören futbol kulüpleri üzerine bir araştırma (Yayımlanmamış doktora tezi). Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce,
- Kennett, P.A., Julie, Z.S. ve Steve, H. (2001). Fan satisfaction and segmentation: A case study of minor league hockey spectators, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*; 10(2), September.
- Kestane, A. (2016). *kurumsal sürdürülebilirlik perspektifinde işletmelerin finansal performansının analizi ve yatırımcı davranışları üzerine bir araştırma: bist sürdürülebilirlik endeksinde bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Ketizmen, G. ve Turgut Yıldız, H. (2006). *Social and cultural sustainability in architectural design studios. paper presented in 19th IAPS International Conference*,11-16 September, Egypt: Bibliotheca Alexandria.
- Kim, J. ve Kim, J. (2018). Corporate sustainability management and its market benefits. *Sustainability*, 10 (5), 1-14.
- Kirk, D. (2004). *Sport and early learning experiences. in driving up participation: The challenge for sport*. London: Sport England. P. 69–77.
- Koçak, F. (2013). *Sporda sürdürülebilirliğin değerlendirilmesi* (Doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kolk, A. (2004). A decade of sustainability reporting: Developments and significance. *International Journal of Environment and Sustainable Development*, 3 (1), 51-64.
- Koning, R.H. (200). Balance in competition in dutch soccer. *The Statistician*, Part 3.
- Köseoğlu, Ö., Yurttaş, F. ve Selek, C. (2005). Yolsuzluğu önlemede kullanılan araçlardan biri olarak yönetimde açıklık ve bilgi edinme hakkı. *II. Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu*, Sakarya, 18-19.
- Krabbenbos, T. (2013). *Commercialization strategies in football*. Master thesis, Universty Of Twente, Twente.

- Kuper, S. (2003). *Futbol Asla Sadece Futbol Değildir*. İstanbul: İthaki Yayınları.
- Kuşat, N. (2012). Sürdürülebilir işletmeler için kurumsal sürdürülebilirlik ve içsel unsurları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14 (2), 227-242
- Küçükgergerli, N. (2017). *Entegre Raporlama Endeksi*. İstanbul: Türkmen Yayıncılık.
- Lawson, H. (1995). International changes and challenges: Their import for new models of practice. *Quest*, 47(4): 411-426.
- Leiserowitz, A.A., Kates, R.W. ve Parris, T.M. (2006). Sustainability values, attitudes, and behaviors: A review of multinational and global trends. *Annu. Rev. Environ. Resour*, 31, 413-444.
- Leopkey, R. (2013). *The governance of olympic games legacy*. Canada: School of Human Kinetics, Faculty of Health Sciences, University of Ottawa, Thesis submitted to the Faculty of Graduate and Postdoctoral Studies .
- Liu, X., Yang, J., Qu S., Wang, L., Tomohiro, S. ve Cunkuan, B. (2012). Sustainable production: Practices and determinant factors of green supply chain management of Chinese companies. *Business Strategy and the Environment*, 21 (1), 1-16.
- Lockwood, M. (2010). Good governance for terrestrial protected areas: A framework, principles and performance outcomes. *Journal of environmental management*, 91(3), 754-766.
- Lopez, M., Victoria, G., A. ve Rodriguez L. (2007). Sustainable development and corporate performance: A study based on the Dow jones sustainability index. *Journal of Business Ethics*, 75 (3), 285-300.
- Maç, S.D. ve Çalış, Ş. (2012). Etik ve insan kaynakları yönetimi tartışmalarında sosyal sorumluluğun yeri: küresel ilkeler sözleşmesi ve sa8000 sosyal sorumluluk standardı üzerine bir değerlendirme. *İş Ahlakı Dergisi*, 5 (2), 21-53.
- Maletič, M., Maletič, D. ve Gomišček B. (2016). The impact of sustainability exploration and sustainability exploitation practices on the organisational performance: A cross-country comparison. *Journal of Cleaner Production*, 138, 158-169.
- Marquez, M. ve Martin, H. (2001). *The new football business: A challenge for elite followers*. International Business, Master Thesis, Göteborg Universty, Göteborg.
- Maskell, J.F. (1998). *The process of the sustainable development: change in Emphasis from Egocentric values to Envirocentric values Proceedings of the Canadian Association for the Club of Rome Editor*. Rennie Whitehead, 1 (27), Autumn, Canada.
- Mason, D. S., Thibault, L. ve Misener, L. (2006). An agency theory perspective on corruption in sport: The case of the International Olympic Committee. *Journal of sport management*, 20(1), 52-73.

- Mazurkiewicz, P. (2005). Corporate environmental responsibility: Is a common CSR framework possible? World Bank Discussion Paper [cited 2009 Aug 08]. Available from:[<http://siteresources.worldbank.org/EXTDEVCOMMENG/Resources/csrframework.pdf>]. Erişim Tarihi: 06.05.2020.
- Merih, K. (2005). *Futbolun Ticarileşmesi: İngiltere Örneği*, http://www.futbolekonomi.com/index.php?Itemid=58&catid=123:kutlumerih&id=838:futbolun-ticarilemes-ningiltere-oernei&option=com_content&view=article (11.05.2020)
- Moldavska, A. (2017). Defining organizational context for corporate sustainability assessment: Cross-disciplinary approach. *Sustainability*, 9 (12), 1-25.
- Moon, J. ve Vogel, D. (2008). *Corporate social responsibility, government, and civil society*. The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, Oxford University Press. Oxford, UK. 303–323.
- Munashinge, M. ve Shearer, W. (1995). *An introduction to the definition and measurement of biogeophysical sustainability. Defining and measuring sustainability: The biogeophysical foundation* (Edited Munashinge, Mohan; Shearer Walter) The World Bank: Washington, DC, USA.
- Musteen, M., Datta, D.K. ve Kemmerer, B. (2010). Corporate reputation: Do board characteristics matter?, *British Journal of Management*, Vol. 21: 498-510.
- Mutlu, E. (2020). *Sürdürülebilir rekabette insan kaynakları eğitiminin rolü ve işlevi: marmaris'te faaliyet gösteren otel işletmeleri üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kırklareli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırklareli.
- Nemli, E. (2003). Sürdürülebilir Gelişme: Çevre ile ekonomi arasındaki denge. 12. Ulusal Kalite Kongresi, İstanbul, 13-15 Ekim.
- Nyit Chiong, P.T. (2010). *An examination of corporate sustainability disclosure level and its impact on financial performance* (Doktora tezi). Malezya: Multimedia University.
- Okçu, M. (2011, Aralık). Değişen dünyayı anlamak için önemli bir kavram: Yönetişim. *Ankara Sanayi Odası Yayın Organı* , s. 45-57.
- Orhan, M. (2019). *Rekreasyon yönetiminde sürdürülebilirlik: 12 dev adam basketbol okullarına yönelik bir durum çalışması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bolu.
- Öcal, D. (2002). Halkla ilişkiler endüstrisi, popüler spor ve futbol. *Toplumbilim Dergisi*, 16, ss. 117-128.
- Önce, S., Ahmet, O. ve Gül, Y. (2015). Kurumsal sürdürülebilirlik raporlaması ve Türkiye'deki durum. *Journal of Economics Finance and Accounting*, 2 (2), s. 230-252. <http://dergipark.gov.tr/download/articlefile/374695> (Erişim tarihi: 10.05.2020).
- Önder Ş. (2017). İşletme karlılığına kurumsal sürdürülebilirliğin etkisi: Bist' de bir uygulama. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 19 (4), 937-956.

- Özbakır, S.N. (2017). Binyıl Kalkınma Amaçları. http://izto.org.tr/demo_betanix/uploads/cms/yonetim.ieu.edu.tr/6360_1470056885.pdf (Erişim Tarihi: 06.05.2020).
- Özçağ, M. ve Hotunluoğlu, H. (2015). Kalkınma anlayışında yeni bir boyut: yeşil ekonomi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2),303-324.
- Özçelik, F. (2013). Sürdürülebilirlik performans karnesi. *Journal of Yaşar University*, 30 (8), 4985-5008.
- Özdemir, Z. ve Pamukçu, F. (2016). Kurumsal sürdürülebilir raporlama sisteminin borsa istanbul sürdürülebilirlik endeksi kapsamındaki işletmelerde analizi. *Mali Çözüm Dergisi / Financial Analysis*, 26 (134), 13-35.
- Özgül, B. ve Tarhan Mengi, B. (2016). *Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Güvencesi İç Denetim*. İstanbul: Beta Yayıncılık, s. 153.
- Öztürk, E. (2014). *Durağanlık analizi yöntemiyle şirket karlarının sürdürülebilirlik durumunun incelenmesi: Bist uygulaması* (Yayımlanmamış doktora tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Paehlke, R. (1999). Towards defining, measuring and achieving sustainability. *Sustainability and the Social Sciences* (ed. E. Becker and T. Jahn), London: Zed Books, p. 243–264.
- Pezikoğlu, F. (2016). Yeşil ekonomi göstergeleri ve yeşil etiketler. *XIII. Ulusal Tarım Ekonomisi Kongresi*, 25-27 Mayıs, Isparta, s. 1390.
- Pfister, G. (2008). Eşitlik ve sosyal misyonlar: müslüman kadınlar ve spor ve fiziksel aktivitelere katılım fırsatları. Çeviren: Pınar Yaprak, *Spor Bilimleri Dergisi*, 19(4), 250-260
- Prado-Lorenzo, J.M., Gallego-Alvarez, I. ve Garcia-Sanchez, I. (2009). Stakeholder engagement and corporate social responsibility reporting: the ownership structure effect. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 16, 94–107.
- Ramazanoğlu, F., Karahüseyinoğlu, M.F., Demirel, E.T., Ramazanoğlu, M.O. ve Altungül, O. (2008). Sporun toplumsal boyutlarının değerlendirilmesi. *Doğu Anadolu Araştırmaları Dergisi*, 153-157.
- Renn, O., Webler, T., ve Wiedemann, P. (Eds.). (2013). *Fairness and competence in citizen participation: Evaluating models for environmental discourse*. (Vol. 10). Springer Science & Business Media, 136-154.
- Rhodes, R.A. (2000). The governance narrative: Key findings and lessons from the ERC's whitehall programme. *Public administration*, 78(2), 345-363.
- Rittel, H.W. ve Webber, M.M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy sciences*, 4(2), 155-169.

- Roca, L.C. ve Searcy, C. (2012). An analysis of indicators disclosed in corporate sustainability reports. *Journal of Cleaner Production*, 20 (1), 103-118.
- Rowe, D. (1996). *Popüler Kùltürler Rock ve Sporda Haz Politikası*. Çev: Mehmet Küçük, 1.Baskı. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Saatçioğlu, C. ve Karaca, O. (2012). Ekonomi ve spor: ekonomik gelişmenin uluslararası sportif başarı üzerindeki etkisi. *Yalova Üniversitesi Hukuk Fakùltesi Dergisi*, 1, 27-42.
- Saban, M., Küçük, H. ve Küçük, M. (2017). Kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili raporlama çerçeveleri ve sürdürülebilir raporlamada muhasebenin rolü. *İşletme Bilimi Dergisi (JOBS)*, 5 (1), 101-115.
- Sanduraç, G. (2003). Fransız rekabet hukukunda ilgili ürün pazarının sınırlandırılmasında sektör kavramının işlevi. *Rekabet Bùlteni*, Sayı:10, Rekabet Kurumu, Ankara.
- Sansar, N.G. (2015). *Sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk açısından sermaye piyasasının etkinliği ve borsa istanbul örneği* (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sarıkaya, M. ve Kara, F.Z. (2007). Sürdürülebilir kalkınmada işletmelerin rolü: kurumsal vatandaşlık. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakùltesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14 (2), 221-233.
- Sarmiento, M., Durao, D. ve Duarte, M. (2007). Evaluation of company effectiveness in implementing environmental strategies for a sustainable development. *Energy*, 32(6), 920-926.
- Schader, C., Baumgart, L., Landert, J., Muller, A., Ssebunya, B., Blockeel, J., Weissheidinger, R., Petrsek, R., Meszaros, D., Padel, S., Gerrard, C., Smith, L., Lindenthal, T., Niggli, U. ve Stolza, M. (2016). Using the sustainability monitoring and assessment routine (smart) for the systematic analysis of trade-offs and synergies between sustainability dimensions and themes at farm level. *Sustainability*, 8 (3), 1-20.
- Schlör, H., Fischer, W. and Hake J.-F. (2013). Methods of measuring sustainable development of the German energy sector. *Applied Energy*, 101, 172-181.
- Schmidt, D. (2007). *The effects of the bosman-case on the professional football leagues with special regard to the top-five leagues*. Bachelor Thesis. Universty of Twente, Twente-Netherlands
- Schmitt, E., Keech, D., Maye, D., Barjolle, D. ve Kirwan, J. (2016). Comparing the sustainability of local and global food chains: A case study of cheese products in Switzerland and the UK. *Sustainability*, 8 (5), 1-20.
- Sert, M. (2000). *Gol Atan Galip Futbola Sosyolojik Bir Bakış*. 1.Basım. İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- Seyidoğlu, H. (1999). *Ekonomik Terimler Ansiklopedik Sözlük*. İstanbul: Güzem Can Yayınları.

- Slack, T. ve Parent, M. M. (2006). *Understanding sport organizations: the application of organization theory*. England: Human Kinetics, 33.
- Sobacı, M. Z. (2007). Yönetişim kavramı ve türkiyede uygulanabilirliği üzerine değerlendirmeler. *Yönetim Bilimleri Dergisi* , 220-234.
- Soubbotina, T.P. (2004). *Beyond economic growth: An introduction to sustainable development*. 2nd Edition, Washington, DC: World Bank, 8-9.
- Sönmez, M. (2002a). Arsadan borsaya futbolun ekonomi politiği. *Toplumsal Tarih*, 102, s:60–63.
- Sönmezoğlu, U. ve Çoknaz, D. (2013). Yönetici bakış açısıyla spor kulüplerinde kurumsallaşma. *NWSA-Sports Sciences* , 1-21.
- Sönmezoğlu, U. (2013). *Spor toto süper liginde yer alan spor kulüplerinde kurumsallaşma açısından bir inceleme* (Yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Speth, J.G. (2012). American passage: towards a new economy and a new politics. *Ecological Economics*, 84, 181–186.
- Stoker, G. (1998). Governance as theory: five propositions. *International Social Science Journal*, 50(155), 17-28.
- Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2019). On Birinci Kalkınma Planı. Ankara: Strateji ve Bütçe Başkanlığı.
- Sultanoğlu, B. (2008). *Hisseleri halka arz edilen türk futbol kulüplerinin mali tablolarının türkiye muhasebe standartları çerçevesinde incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Şahin, Z., Çankaya, F. ve Karakaya, A. (2018). Sürdürülebilirlik raporlarının sektörlere ve yıllara göre analizi. *UIİİD-IJEAS*, 17-32.
- Şaşmaz Ataçoçuğu, M. ve Zelyurt, M.K. (2016). Profesyonel futbolda emek-sermaye ilişkileri: alt liglerde ücret, sosyal güvence ve sendika olgusu üstüne nitel bir çalışma. *Sportif Bakış: Spor ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 99-115.
- Talimciler, A. (2006). *Yeni Futbol: Medyanın yarattığı yeni olanaklarla küreselleşen; müşteri/taraftar kitlesine dayanan ve tüketim odaklı bir oyun/iş*”. Ed: Selda İçin Akçalı Gündelik hayat ve medya tüketim kültürü perspektifinden okumalar içinde. Ankara: E-Babil Yayınları s.173-212.
- Talvitie, A. (1994). *Governance-the World Bank’s experience*. The World Bank, 4-52.
- Taner, A. (2012). Kamu yönetiminde yeniden yapılanma arayışları ve hesap verme sorumluluğuna etkileri. *Journal of Turkish Court of Accounts/Sayıstay Dergisi*, (85).
- Taşdelen, V. (2004). Futbol Tiyatrosu. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, 5(57), Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, ss. 302-308.

- Taşdemir, B. (2017). *Sürdürülebilirlik raporları kapsamında kurumsal sosyal sorumluluğun finansal performans üzerine etkisi: b1st sürdürülebilirlik endeksinden bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Üniversitesi, Nevşehir.
- Taştan, H.Ş. (2019). *Spor yönetiminde kurumsallaşmanın, kurumsal yönetişimin ve denetimin, örgüt performansı üzerine etkisi; türkiye profesyonel futbol takımları üzerine analitik bir çalışma* (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Taylor, J. (1990). *The Hillsborough stadium disaster*. London: Parliament By The Secretary Of State For The Home Department, CM962.
- Tekeli, İ. (1999). *Modernite Aşılırken Siyaset*. Ankara: İmge Kitabevi
- Tilev, E. (2012). *Futbol sektörünün yeniden yapılanma sürecinde kurumsallaşması: "türk futbolunun türkiye imajına etkisinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi.). İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, İstanbul.
- TFF (2014). Kulüp Lisans ve Mali Fair Play Talimatı.
- TFF. (2018). *Türkiye Futbol Federasyonu Statüsü*. İstanbul: Türkiye Futbol Federasyonu.
- Tokgöz, N. ve S, Ö. (2009). Şirket sürdürülebilirliği: geleneksel yönetim anlayışına alternatif. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 11 (1), 249-275.
- Toksöz, F. (2008). *İyi yönetim El kitabı*. İstanbul: TESEV,18-20.
- Tortop, N., İsbir, G.E. ve Aykaç, B. (1999). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Yargı Yayınevi
- Tutulmaz, O. (2012). Sürdürülebilir kalkınma: sürdürülebilirlik için bir çözüm vizyonu. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(3), 601-626.
- Türk iş dünyasında sürdürülebilirlik uygulamaları değerlendirme raporu. (2011). İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB) ile İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD) Yayını.
- Uçkan, Ö. (2003). *E-devlet, E-demokrasi ve Türkiye*. (Vol. 1). İstanbul: Literatür Yayıncılık, 200.
- UEFA, UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations. Edition 2012.
- UN, "WCED Report – Our Common Future", 1987: <http://www.undocuments.net/our-common-future.pdf>(Erişim Tarihi: 06.05.2020)
- Unerman, J. ve O'Dwyer, B. (2010). Ngo accountability and sustainability issues in the changing global environment. *Public Management Review*, Vol. 12, Issue 4: 475–486.
- Urartu, Ü. (1994). *Futbol: Teknik-Taktik- Kondisyon*. 5.Basım. Ankara: İnkılap Yayınları.

- Uyar, A. (2015). *Kurumsal Raporlamanın Gelişimi ve Güncel Yaklaşımlar*. Ankara: Gazi Kitabevi, s. 125.
- Ünal, H., & Bağcı, E. (2017). Çevresel sürdürülebilirlik ve ekolojik ayak izi ışığında spor organizasyonları. *Journal of Human Sciences*, 14(3), 3006-3021.
- Ünüvar, A. R., Gürkan, B., Acar, D., Bıçakçı, L., Karacar, G., İkiz, M. ve et al. (2009). *Kurumsal yönetim ışığında türk futbol kulüpleri yönetim rehberi*. İstanbul: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları.
- Van den Born, R. J., Lenders, R. H., De Groot, W. T. ve Huijsman, E. (2001). The new biophilia: an exploration of visions of nature in Western countries. *Environmental conservation*, 28(1), 65-75.
- Varey, R.J. (2010). Marketing means and ends for a sustainable society: A welfare agenda for transformative change. *Journal of Macromarketing*, 30/2, s. 112-126.
- Vuuren, V. ve Kruijf, H. (1998). Following sustainable development in relation to the north south dialogue: ecosystem health and sustainability indicators. *Ecotoxicology and Environmental Safety*, Sayı: 40, s.5.
- Walters, G. ve Chadwick, S. (2009). Corporate citizenship in football:delivering strategic benefits through stakeholder engagement. *Management Decision* , 51-56.
- Wang X., Lin H. ve Weber O. (2016). Does adoption of management standards deliver efficiency gain in firms' pursuit of sustainability performance? an empirical investigation of Chinese manufacturing firms. *Sustainability*, 8 (7), 1-18.
- Weber-Blaschke, G., Mosvel, R. ve Faulstich, M. (2005). History and mveate of sustainability: from local forestry to global policy. Global sustainability: the impact of local cultures. Edited by Wilderer, Peter A. / Schroeder, Edward D. / Kopp, Horst, Wiley-VCH Verlag , Weinheim, Germany, s.9.
- Weiss, T. G. (2000). Governance, good governance and global governance: conceptual and actual challenges. *Third world quarterly*, 21(5), 795-814.
- Wheeler, S. (2004). *Planning for sustainability: toward livable, equitable, and ecological communities*. London and New York: Routledge.
- Welter, K.A. (2011). *A study of publicly-held U.S. corporations on the effects of sustainability measures on financial performance, utilizing a modified regression discontinuity model* (Doktora Tezi). Lawrence Technological University.
- Wilson, T.C. (2002). The paradox of social class and sports involment. *International Review for the Sociology of Sport*, 37, 5-17.
- Williams, E., Charles, P., Deasley, N., Kind V., Macleod, C., Mathieson, S. ve Mcroy, E. (2003). Can environmental regulation ever be sustainable? ERP Environment (Ed.), *9th International Sustainable Development Research Conference*, Nottingham/UK, Proceedings.

- Woods, N. (1999). Good governance in international organizations. *Global governance*, 5, 39
- Yanık, S. (2005). Türkiye’de futbol kulüplerinin şirketleşme ve halka açılma süreci. *İktisat Dergisi*, 463-468, ss:33-40, İstanbul.
- Yazan, Ö. (2015). *Muhasebe bilgi kalitesi açısından kurumsal sosyal sorumluluk, kazanç yönetimi ve finansal performans ilişkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon,
- Yeh, C.M. ve Taylor, T. (2008). Issues of governance in sport organisations: a question of board size, structure and roles. *World Leisure Journal*, 50(1), 33-45.
- Yeni, O. (2014). Sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma: bir yazın taraması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (3), 181-208.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. 9. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, İ. (2004). *Demokrasi Sivil Toplum Kuruluşları ve Yönetişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 220-233.
- Yıldırım, O. ve İsmail Nuri, F. (2018). Tarihsel gelişim süreci çerçevesinde sürdürülebilir kalkınma. *Ecoworld2018@Lisbon*, (s. 1-21). Lisbon.
- Yıldız, E. ve Ayas Aydın, S., (2013). Olimpiyat oyunlarının sürdürülebilir kalkınma açısından değerlendirilmesi. *Hacettepe Journal of Sport Sciences*, 24 (4), 269-282 WCED. (1987). "Our Common Future."
- Yükçü, S. ve Kaplanoğlu, E. 2016. Sürdürülebilir kalkınmada finansal olmayan raporlamanın önemi. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 18(1), 63-101.
- Yüksel, M. (2000). Yönetişim (Governance) kavramı üzerine. *Ankara Barosu Dergisi*, Sayı 3, s.145-160, <http://www.ankarabarusu.org.tr/site/ankarabarusu/tek/makale/2000-3/5.pdf> Erişim tarihi: 14.05.2020
- Zelyurt, M. K. ve Şaşmaz Ataçoğu, M. (2014). Bir çalışma alanı olarak amatör futbol: amatör futbolcuların çalışma süreçleri üstüne bir alan araştırması. *International Journal of Human Sciences*, 11(1), 338-356.
- Zerenler, M. (2005). Performans ölçüm sistemleri tasarımı ve üretim sistemlerinin performansının ölçümüne yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1-36.

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Hasan DARAMA

Doğum Yeri: Bakırköy/İstanbul

| Derece | Alan | Üniversite | Yıl |
|-----------|-------------------|-------------------------------|-----------|
| Lisans | Spor Yöneticiliği | Kırıkkale Üniversitesi | 2013-2017 |
| Y. Lisans | Spor Yönetimi | İstanbul Gelişim Üniversitesi | 2019-2021 |

Yabancı Dil

İngilizce: YDS (2019) 35.00

İş Deneyimi

Türkiye Spor Zirvesi Direktörlüğü 2017-2018
Sporda Çocuk Zirvesi Direktörlüğü 2018-2019
Çocuk Odaklı Spor Hareketi (Kurucu) 2019-

İlgi Alanlarım

Çocuk Odaklı Spor, Futbol, Yönetişim, Spor ve Sürdürülebilirlik, Spor ve Gelişme, Sosyoloji (Sosyal İçerme, İyi Olma Hali, Sosyal Adalet), Spor ve Sosyoloji (Sosyal Etki İçin Spor), Sosyal Antropoloji, Etnografya, Etkili Konuşma ve İletişim Teknikleri