T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ-CERRAHPAŞA
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

DOKTORA TEZİ

FUTBOL FEDERASYONLARINDA İYİ YÖNETİŞİM İLKELERİNİN UYGULANMASININ İNCELENMESİ: FİLİSTİN FUTBOL FEDERASYONU ÖRNEĞİ

ANTARAH Y O JAWAADA

DANIŞMAN
PROF.DR. BİLGE DONUK

SPOR YÖNETİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
SPOR YÖNETİCİLİĞİ DOKTORA PROGRAMI

İSTANBUL-2021

TEZ ONAYI

Bu çalışma 03.11.2021 Tarihinde aşağıdaki jüri tarafından
Spor Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı, Spor Yönetim Bilimleri Doktora Programı
Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

TEZ JÜRİSİ

Prof. Dr. Bilge DONUK
İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa
Spor Bilimleri Fakültesi

Doç. Dr. Selçuk Bora ÇAVUŞOĞLU
İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa
Spor Bilimleri Fakültesi

Doç. Dr. Mehmet SOYAL
İstanbul Gelişim Üniversitesi
Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu

Prof. Dr. Eray YURTSEVEN
İstanbul Üniversitesi
Tıp Fakültesi

Doç. Dr. Özlem KIRANDI
İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa
Spor Bilimleri Fakültesi

BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün safhalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tezin çalışılması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığı beyan ederim.

Antarah JAWAADA

İTHAF

Benim bugünlere gelmemde emeği geçen aileme; özellikle anneme, babama, kardşlarıma, eşime, çocuklarıma, değerli hocalarıma ve çalışma arkadaşlarıma ithaf ediyorum.

TEŞEKKÜR

Doktora tez çalışmamın her aşamasında bütün yoğun çalışmalarına rağmen her türlü desteğini ve yardımını esirgemeyen değerli danışmanım Prof. Dr. Bilge DONUK' a teşekkür ederim.

Doktora eğitimim ve tez süresi içerisinde bilgi ve tecrübelerden sonuna kadar istifade ettiğim değerli hocalarım Doç Dr. Selçuk Bora ÇAVUŞOĞLU'na, Doç Dr. H.Banu ATAMAN YANCI'ya, Doç.Dr. Mehmet ÖZTÜRK'e, Dr. Öğr. Üyesi Mehmet SOYAL'a, Öğr. Gör. Dr. Cemile Nihal YURTSEVEN'e, ve arkadaşım Wendie Negash GIRMAY'a, maddi ve manevi katkılarından dolayı teşekkür eder, şükranlarımı sunarım.

Doktora eğitimim boyunca destek olan Spor Bilimleri Fakültesi ailesi mensubu diğer değerli hocalarıma, idari personeline ve arkadaşlarıma çok teşekkür ederim.

Doktora çalışmalarım boyunca bana maddi ve manevi yardımlarından dolayı Yurtdışı Türkler ve Akraba Topluluklar Başkanlığı (YTB)'ye teşekkür ederim.

Araştırmalarım da maddi, manevi destekleriyle, her an yanımda olan, güç veren, annem Fatima NAMURA'na, babam Yousef JAWAADA'na, eşim İman RABAİ'ne, varlıkları ile huzur ve mutluluk kaynağı olan çocuklarım (Gazanfar, Muzaffer, Yousef ve Muhammed)' e teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI ..... İİ
BEYAN ..... İİİ
İTHAF ..... İV
TEŞEKKÜR V
İÇİNDEKİLER ..... Vİ
TABLOLAR LİSTESİ X
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... Xİİ
SEMBOLLER / KISALTMALAR LİSTESİ ..... Xİİİ
ÖZET ..... XİV
ABSTRACT ..... XVİ
1. GİRİŞ VE AMAÇ 1
2. GENEL BİLGİLER 9
2.1. YÖNETİŞİM 9
2.1.1. Yönetişim Kavramının Ortaya Çıkışı 9
2.1.2. Yönetişim Kavramı 11
2.1.3. İyi Kurumsal Yönetişim 15
2.1.4. Kar Amacı Gütmeyen Organizasyonların Yönetişimi 19
2.1.5. Kurumlarda Yönetişimin Uygulanmasının Hedefleri 21
2.1.6. Yönetişim İlkeleri 22
2.1.6.1. Şeffaflık 24
2.1.6.2. Hesap Verebilirlik 24
2.1.6.3. Sorumluluk 26
2.1.6.4. Adalet 27
2.1.6.5. Katılım 27
2.1.6.6. Verimlilik ve Etkinlik 27
2.1.6.7. Uyum 28
2.2. Spor Yönetişimi 29
2.2.1. Kar Amacı Gütmeyen Spor Organizasyonlarının Doğası 29
2.2.2. Spor Alanında Yönetişim İhtiyacı 31
2.2.3. Spor Yönetişim Kavramı 36

2.2.4. Spor Alanında Yönetişimin Önemi 39
2.2.5. Spor Yönetişimin Bileşenleri 40
2.2.5.1. Genel Kurul 41
2.2.5.2. Yönetim Kurulu 41
2.2.5.3. Yönetim ve Alt Komiteler 44
2.2.6. Spor Yönetişimi Teorileri 44
2.2.6.1. Örgütsel Teorisi 45
2.2.6.2. Organizasyonlar Arasındaki İlişki 47
2.2.7. Spor Organizasyonları Yönetişim Modelleri 50
2.2.8. Sporda İyi Yönetişim İlkeleri 53
2.2.8.1. Şeffaflık 58
2.2.8.2. Hesap Verebilirlik 60
2.2.8.3. Paydaşların Temsili ve Katılımı 61
2.2.8.4. Sosyal Sorumluluk 63
2.2.8.5. Demokratik Süreçler 64
2.2.8.6. Kontrol Mekanizmaları (Disiplin) 65
2.2.8.7. Dayanışma ve geliştirme 67
2.2.8.8. Spor Dürüstlüğü 68
3. GEREÇ VE YÖNTEM 69
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 69
3.2. Sınırlılıklar 71
3.3. Araştırmanın Varsayımları 72
3.4. Araştırmanın Modeli 73
3.5. Ana kütle ve Örneklem 73
3.6. Araştırmanın Hipotezleri 74
3.7. Verilerin Toplanması 77
3.8. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi 79
3.9. Kullanılan istatistiksel yöntemler 84
4. BULGULAR 85
4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri 85
4.2. İyi Yönetişimin Alt İlkelerine İlişkin Tanımlayıcı Özelliklrin Dağılımı 87
4.2.1. Şeffaflık İlkesine Yönelik İstatistiki Değerler 87
4.2.2. Katılım ve Demokratik Süreçler İlkesine Yönelik İstatistiki Değerler 90

4.2.3. Kontrol Mekanizmaları İlkesine Yönelik İstatistiki Değerler 94
4.2.4. Dürüstlük İlkesine Yönelik İstatistiki Değerler 97
4.2.5. Dayanışma ve Geliştirme İlkesine Yönelik İstatistiki Değerler 99
4.2.6. İyi Yönetişim İlkelerine Ait Puan Ortalamaları 102
4.3. Filistin Futbol Federasyonunda İyi Yönetişim ilkelerini Uygulamalarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Analizi 103
4.3.1. Filistin Futbol Federasyonu'nda İyi Yönetişim İlkelerinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde araştırmaya katılan bireylerin eğitim düzeylerine göre Farklılaşma Durumu. 104
4.3.2. Filistin Futbol Federasyonu'nda İyi Yönetişim İlkelerinin Uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde Araştırmaya Katılan Bireylerin Federasyondaki Pozisyonlarına Göre Farklılaşma Durumu. 105
4.3.3. Filistin Futbol Federasyonu'nda İyi Yönetişim İlkelerinin Uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde Spor Yönetimi Veya Yönetim Alanlarında Araştırmaya Katılan Bireylerin Aldığı Eğitim Kurslarının Sayısına Göre Farklılaşma Durumu. 107
4.3.4. Filistin Futbol Federasyonu'nun İyi Yönetişim İlkelerinin Uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde Araştırmaya Katılan Bireylerin Federasyonda Çalışma veya üyelik Süresine Göre Farklılaşma Durumu. 108
4.3.5. Filistin Futbol Federasyonu'nda İyi Yönetişim İlkelerinin Uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde Araştırmaya Katılan Bireylerin Yönetişim Kavramı Ve İlkelerine İlişkin Bilgilerine Göre Farklılaşma Durumu. 111
4.4. Araştırma Hipotez Sonuçları 113
5. TARTIŞMA 116
5.1. İyi yönetişim ilkelerine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi 117
5.1.1. Şeffaflık İlkesine Yönelik Bulguların Değerlendirilmesi 118
5.1.2. Katılım ve Demokratik Süreçler İlkesine Yönelik Bulguların Değerlendirilmesi 120
5.1.3. Kontrol Mekanizmaları İlkesine Yönelik Bulguların Değerlendirilmesi 123
5.1.4. Dürüstlük İlkesine Yönelik Bulguların Değerlendirilmesi 125
5.1.5. Dayanışma ve Geliştirme İlkesine Yönelik Bulguların Değerlendirilmesi 127
5.2. Filistin Futbol Federasyonunda İyi Yönetişim ilkelerini Uygulamalarının Demografik Değişkenlere Yönelik Bulguların Değerlendirilmesi 129
5.3. Önerileri 133
KAYNAKLAR 136

HAM VERİLER 148
FORMLAR 149
ETİK KURUL KARARI 154
PATENT HAKKI İZNİ 155
İNTİHAL RAPORU İLK SAYFASI.....156
ÖZGEÇMİŞ 157

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. İflas eden en meşhur şirketleri 15
Tablo 2. Sporda iyi yönetişim ilkeleri..... 55
Tablo 3. İyi Yönetişim Ölçeği Alt İlkelerinin Cronbach Alpha Değerleri..... 80
Tablo 4. Anket Maddelerinin Döndürülmüş Faktör Yük Değerleri, İfade-Toplam Korelasyon Değerleri ve Toplam Açıklanan Varyansı Değerleri 82
Tablo 5. İyi Yönetişim Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi DFA Değerleri 83
Tablo 6. Araştırmaya Katılan Bireylerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı 85
Tablo 7. Araştırmaya Katılan Bireylerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı 85
Tablo 8. Araştırmaya Katılan Bireylerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı 85
Tablo 9. Federasyondaki Pozisyonlarına Göre Katılımcıların Dağılımı..... 86
Tablo 10. Spor Yönetimi Veya Yönetim Alanlarında Katılımcılarının Alınan Eğitim Kurslarının Sayısına Göre Dağılımı..... 86
Tablo 11. Araştırmaya katılan Bireylerin Federasyonda Çalışma veya üyelik Süresine Göre Dağılımı 86
Tablo 12. Katılımcıların yönetişim kavramı ve ilkelerine ilişkin bilgilerine göre dağılımı 86
Tablo 13. Katılımcıların Filistin Futbol Federasyonu'nun Şeffaflık İlkesinin Uygulama Derecesine İlişkin Maddelere Verdiği Yanıtların Dağılımları (n: 153) 87
Tablo 14. Katılımcıların Filistin Futbol Federasyonu'nun Katılım ve Demokratik Süreçler İlkesinin Uygulama Derecesine İlişkin Maddelere Verdiği Yanıtların Dağılımları 90
Tablo 15. Katılımcıların Filistin Futbol Federasyonu'nun Kontrol Mekanizmaları İlkesinin Uygulama Derecesine İlişkin Maddelere Verdiği Yanıtların Dağılımları 94
Tablo 16. : Katılımcıların Filistin Futbol Federasyonu'nun Dürüstlük İlkesinin Uygulama Derecesine İlişkin Maddelere Verdiği Yanıtların Dağılımları 97
Tablo 17. Katılımcıların Filistin Futbol Federasyonu'nun Dayanışma ve Geliştirme İlkesinin Uygulama Derecesine İlişkin Maddelere Verdiği Yanıtların Dağılımları 99
Tablo 18. İyi Yönetişim İlkelerinin Puan Ortalaması 102
Tablo 19. İyi Yönetişim İlkelerinin Normal Dağılımı (Kolmogorov- Smirnov Testi Sonuçları)..... 103

Tablo 20. Eğitim Düzeyine Göre İyi Yönetişim İlkelerinin Ortalamalarının Karşılaştırılması 104
Tablo 21. İyi Yönetişim İlkelerinin Federasyondaki Pozisyonlarına Göre Ortalamalarının Karşılaştırılması 105
Tablo 22. Spor yönetimi veya yönetim alanlarında katılımcıların alınan eğitim kurslarının sayısına göre İyi Yönetişim İlkelerinin Ortalamalarının Karşılaştırılması. 107
Tablo 23. Federasyonda Çalışma veya üyelik Süresine Göre İyi Yönetişim İlkelerinin Ortalamalarının Karşılaştırılması 109
Tablo 24. Katılımcıların Yönetişim Kavramı ve İlkelerine İlişkin Bilgilerine Göre İyi Yönetişim İlkelerinin Ortalamalarının Karşılaştırılması 111
Tablo 25. Kabul Edilen ve Kabul Edilmeyen Hipotezler 113

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Spor organizasyonlarında ana paydaşları 34
Şekil 2. Yönetişimde Karar Verme Süreci 38
Şekil 3. Spor yönetişiminin ana bileşenleri arasındaki ilişkinin doğası 40
Şekil 4. Futbol yönetişiminin geleneksel hiyerarşik modeli 48
Şekil 5. Spor yönetişimi ile kurumsal ve demokratik yönetişim arasındaki ilişki 54
Şekil 6. Spor organizasyonlarında hesap verebilirlik düzeyleri 61

SEMBOLLER / KISALTMALAR LİSTESİ

ASC: Avustralya Spor Komisyonu

ASOIF: Uluslararası Yaz Olimpiyatları Federasyonları Birliği

OECD: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü

DPT: Devlet Planlama Teşkilatı

EU: Avrupa Komisyonu

FIFA: Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği

IMF: Uluslararası Para Fonu

IOC: Uluslararası Olimpik Komitesi

IOG: Yönetişim Enstitüsü

IOSCO: Uluslararası Menkul Kıymet Komisyonları Örgütü

ISCA: Uluslararası Spor ve Kültür Derneği

NISU: Spor Biriminin Ulusal Dürüstlüğü

SNZ: Sport New Zealand

SPK: Sermaye Piyasası Kurulu

SRA: Spor ve Rekreasyon İttifakı

TESEV : Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etütler Vakfı

TKYD: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

UCI: Uluslararası Bisiklet Birliği

UNDP : Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı

UNESCAP: Birleşmiş Milletler Asya ve Pasifik Ekonomik ve Sosyal Komisyonu

WB: Dünya Bankası

ÖZET

JAWAADA, A. (2021). **Futbol Federasyonlarında İyi Yönetişim İlkelerinin Uygulanmasının İncelenmesi: Filistin Futbol Federasyonu Örneği.** İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Spor Yönetim Bilimleri ABD. Doktora Tezi. İstanbul.

Bu çalışmanın asıl amacı; Filistin Futbol Federasyonunda iyi yönetişim ilkelerinin uygulanmasının incelenmesidir. Alt amacı ise; Filistin Futbol Federasyonu'nda iyi yönetişim ilkelerinin uygulanma düzeyinin değerlendirilmesinde katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesidir. Bu bağlamda, çalışmanın örneklemini Filistin Futbol Federasyonunda görev yapan genel kurulu, yönetim kurulunu, idari kadrolar ile daimî ve geçici komitelerin 135 üyesi oluşturmaktadır. Çalışmayla ilgili verileri toplamak amacıyla Filistin Futbol Federasyonu'nda iyi yönetişim ilkelerinin uygulama düzeyini ölçmek için bir anket geliştirilmiştir. Anket formu , katılımcılara elektronik ortamda ve araştırmacı tarafından "yüz yüze"görüşme yoluyla uygulanmıştır, elde edilen veriler AMOS ve SPSS programı ile analiz edilmiştir. Araştırmanın temel amacı ile ilgili sonuçlara göre; Filistin Futbol Federasyonunun genel iyi yönetişim ilkelerini orta düzeyde (x =3,08 ±0,40), şeffaflık ilkesini orta düzeyde (x=2,98±0,63), katılım ve demokratik süreçler ilkesini orta düzeyde (x=3,21±0,60), kontrol mekanizmaları ilkesini orta düzeyde (x =2,99±0,65), dürüstlük ilkesini orta düzeyde (x = 3,07±0,64) , dayanışma ve geliştirme ilkesini orta düzeyde (x = 3,10±0,60) uyguladığını tespit edilmiştir. Bu sonuçlardan yola çıkarak Filistin Futbol Federasyonu'nun yönetişim ilkelerine sahip olduğunu, ancak uygulamada gerekli seviyeye henüz ulaşmadığı sonucuna varabiliriz. Araştırmanın alt amaçlarına ilişkin sonuçlar ise şunlardır:

- Katılımcıların şeffaflık, katılım ve demokratik süreçler, dürüstlük, dayanışma ve geliştirme ilkelerini uygulamalarına ilişkin görüşleri eğitim düzeyi açısından istatistik olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği, kontrol mekanizmaları ilkesinde ise anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir.
- Katılımcıların şeffaflık, dayanışma ve geliştirme ilkelerini uygulamalarına ilişkin görüşleri federasyondaki pozisyonları açısından istatistik olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği, katılım ve demokratik süreçler, dürüstlük ve kontrol mekanizmaları ilkelerinde ise anlamlı bir farklılığın olduğu bulunmuştur.
- Katılımcıların dayanışma ve geliştirme ilkesini uygulamalarına ilişkin görüşleri çalışma veya üyelik süresi açısından istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği, katılım ve demokratik süreçler, şeffaflık ve dürüstlük ilkelerinde ise anlamlı bir farklılığın olduğu bulunmuştur.

- Katılımcıların dayanışma ve geliştirme, katılım ve demokratik süreçler ilkelerinin uygulamalarına ilişkin görüşleri yönetişim kavramı ve ilkelerine ilişkin bilgileri açısından istatistik olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği, şeffaflık, dürüstlük ve kontrol mekanizmalar ilkelerinde ise anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışmanın sonuçlarına dayanarak, Filistin Futbol Federasyonu'nda iyi yönetişim ilkelerinin uygulanmasını benimsemeye ihtiyaç vardır. Bunu gerçekleştirmek için bu çalışma bazı önerilerde bulunmuştur. Bunlardan en önemlileri şunlardır: Federasyon genel kuruluna doğrudan bağlı olan bağımsız bir yönetişim komitesinin oluşturulması gerekmekte olup bu komite federasyonun mali ve idari performansının yönetişim ilkeleriyle uyumluluğunun ne düzeyde olduğunu değerlendirmekle görevlendirilmiştir. Ayrıca federasyon, genel kurul ve federasyon kurucu organlarının oluşumuna tüm paydaşların katılımını düzenleyen açık bir metodoloji geliştirmelidir

Anahtar Kelimeler: *Yönetişim, İyi Yönetişim İlkeleri, Şeffaflık, Dürüstlük, Kontrol Mekanizmalar, Katılım ve Demokratik Süreçler, Filistin Futbol Federasyon*

ABSTRACT

JAWAADA, A. (2021). **Investigating The Practices of Good Governance Principles in Football Federations: The Case Of Palestinian Football Federation**. İstanbul University-Cerrahpasa, Institute of Graduate Studies, Department of Sport Management Science. PhD Thesis. Istanbul.

The study aimed to verify the level of application of the principles of good governance in the Palestinian Football Association. In addition to identifying the difference in the opinions of the participants in the research about the degree of application of the Palestinian Football Association to the principles of good governance according to some of their demographic characteristics.

To achieve this, the study was conducted on a sample of (135) members of the General Assembly, the Board of Directors, the operational management, and the permanent and temporary committees registered in the Palestinian Football Association. The participants answered a questionnaire consisting of five principles (transparency, participation and democratic process, control mechanisms, integrity, solidarity and development). After collecting the data from the participants, it was encoded and statistically analyzed by SPSS and AMOS. The results of the study showed that the Palestinian Football Association owns the principles of governance, but it does not rise to the required level in its application. Where it was found that the Palestinian Football Association applies the principles of (transparency, participation, democratic processes, control mechanisms, integrity, solidarity and development) within the medium level.And the overall level of application of governance principles was also within the average level ($x = 3.08 \pm 0.40$).

With regard to the difference in the participants' opinions about the level of application of governance principles in the Palestinian Football Association according to some demographic variables, the results of the study showed the following:

- It was found that the opinions of the participants about the level of the application of the principles of transparency, participation, democratic processes, integrity, solidarity and development of the Palestinian Football Association did not differ statistically in terms of the educational level of the participants, while there was a difference in the opinions of the participants regarding the level of application of the principle of control mechanisms.
- It was found that the opinions of the participants about the level of application of the principles of transparency, solidarity and development by the Palestinian Football Association did not differ statistically in terms of the nature of the participants' work or their membership in the federation, while there was a difference in the opinions of the participants regarding the level of application of

the principles of participation, democratic processes, integrity, and control mechanisms.

- It was found that the opinions of the participants about the level of application of the principles of control mechanisms, solidarity and development by the Palestinian Football Association did not differ statistically in terms of the duration of work or membership of the participants in the union, while there was a difference in the opinions of the participants regarding the level of application of the principles of transparency, participation, democratic processes, and integrity.
- It was found that the opinions of the participants about the level of application of the principles of solidarity, development, participation and democratic processes by the Palestinian Football Association did not differ statistically in terms of the participants' knowledge of the concept and principles of governance, while there was a difference in the opinions of the participants regarding the level of application of the principles of transparency, integrity, and control mechanisms.

Based on the results that have been reached, the study recommended several recommendations, the most important of which is the need for the union to develop clear regulations that regulate the process of the participation of stakeholders in the formation of the general assembly and the constituent bodies of the union. In addition to the need to form an independent committee for governance that reports directly to the General Assembly of the Union. And this committee is charged with following up and monitoring all the work of the union, and evaluating the consistency of the financial and administrative performance of the union with the principles of governance.

Key Words: *Governance, Good Governance Principles, Transparency, Control Mechanism, İntegrity, Participation and Democratic Process, Palestinian Football Federation.*

1. GİRİŞ VE AMAÇ

Yönetişim çok sayıda farklı bilimsel alanda kullanılan, özel ve kamu sektörüne etkisi araştırmacılar tarafından sıkça ele alınmakta olan modern kavramlardan biridir. Zira yönetişim kavramı, şeffaflık ve dürüstlük ilkeleri ile nitelenen yeni bir yapısal idare sunmakta olup kaynakları verimli kullanma, yapılacak işi düzene koyacak standartları belirleme ve ilgili kuruluşun iş çıktısını amaçlarına ulaştıracak şekilde iyileştirme gibi özelliklere sahip bir idare modelidir.

Yönetişimi uygulama ihtiyacı, 20. yüzyılın 90'lı yıllarında birçok Doğu Asya ülkesi, Latin Amerika, Rusya ve Amerika Birleşik Devletleri'nin tanık olduğu ekonomik çöküş ve finansal krizler sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu durum, dünyadaki büyük kurumların çöküşüne ve iflasına neden olan mali ve idari yolsuzluklar neticesinde ortaya çıkmıştır. Bu nedenle yönetişim, kamu ve özel kuruluşlarda idari ve mali sorunların tespitinde ve paydaşların haklarının korunmasında önemli bir denetim aracı olarak ortaya çıkmıştır (Coşkun, 2018; Çelik, 2007; Ulusal, 2010; Zengin ve Yılmaz, 2017).

Öte yandan Al-Sharif'e göre, yönetişim uygulamasının en önemli nedenlerinden biri; kamu ve özel sektördeki kuruluşlarda düşük performans düzeyi ve çeşitli faktörlerden kaynaklanan birçok mali ve idari yolsuzluk vakasının ortaya çıkmasıdır. Bu faktörlerden birkaçı şunlardır: Yetki ve sorumlulukların birbirine karışması, hesap verebilirlik eksikliği, denetim sisteminin zayıflığı, düşük düzeyde açıklama ve şeffaflık. İşte buna göre yönetişim, kuruluşların faaliyetlerini, yönetiminde disiplini sağlayan birçok yönetmelik, yasa ve prosedüre tabi kılmakla alakalı bir araç olarak ortaya çıkmıştır. Bu, üst yönetimdeki yöneticilerin sorumluluk ve görevlerinin belirlenmesi, paydaşlarına haklarının verilmesi ve kuruluşun yönetimine katılımlarının sağlanması, idari ve mali bilgilerin paylaşımında şeffaf sistemlerin uygulanması, yasaların uygulanmasında ve hizmetlerin dağıtımında adaletin sağlanması yoluyla yapılmıştır (Al-Sharif, 2018)

Geçen yüzyılın 90'lı yıllarının sonlarından itibaren pek çok ülkede hem özel kuruluşlar hem de kamu kurumları yönetişimi uygulama hususunda giderek artan bir ilgi sergilemişlerdir. Artan bu ilginin temel sebebi, yönetişim ilkelerinin devleti sağlıklı temeller üzerine inşa etmede oynadığı rolle alakalıdır. Yönetişim bunu şeffaflık, katılım,

hukukun üstünlüğü, adalet, hesap verebilirlik, verimlilik ve stratejik vizyon gibi ilkelerle sağlamaktadır. Hatta bazı ülkeler, kurumlarının bu ilkeleri uygulama yükümlülüğünün her türlü yolsuzluğu ortadan kaldırmada veya en azından mümkün olduğunca sınırlandırmada kendilerine yardımcı olan en iyi yöntemlerden biri olduğunu fark etmiş ve böylece insani gelişme sürecini gerçekleştirmek için uygun ortamı yaratmıştır. Ayrıca birçok uluslararası kurum ve denetleme heyetleri, yönetişim kavramını, ilkelerini ve uygulama mekanizmasını analiz etmeye ve araştırmaya başlamıştır. Bu kurumların başında, 1999 yılında kamu ve özel kuruluşlar için iyi yönetişim ilkelerini yayımlayan Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) bulunmakta olup, bu ilkeler Dünya Bankası (WB), Uluslararası Para Fonu (IMF) ve Uluslararası Menkul Kıymetler Komisyonları Örgütü (IOSCO) tarafından benimsenmiştir. Bu ilkeler, adalet ve şeffaflık ilkelerini güçlendirmek, etkin bir kontrol ortamı oluşturmak, özel ve kamu sektörlerindeki kurumların yöneticilerinin hesap verebilirliğini artırmak suretiyle idari ve mali reform süreçlerine ve kurumsal gelişime odaklanmıştır (OECD, 2015).

Yönetişim ilkelerinin tanım ve ayırt edici özellikleri araştırmacıların bakış açılarına göre değişiklik arz etmektedir. Bununla beraber yönetişimin öne çıkan en önemli ilkeleri katılımcılık, şeffaflık, hesap verebilirlik, kanunun üstünlüğü, kuruluş kaynaklarını kullanmada verimlilik ve etkinlik olarak özetlenebilir. Genel olarak yönetişim kavramı, organizasyonun yönlendirilmesi ve yönetilmesi gereken mekanizmayı oluşturan bir dizi yasa, düzenleme ve kararlara işaret eden bir kavram olarak açıklanabilir. Bu mekanizma, kurumun şeffaflık, katılım, sorumluluk ve görevleri tanımlama, etkin denetim ve faaliyetlerin doğru değerlendirilmesi gibi kuralları uygulama yükümlülüğünü sağlamalıdır. Ayrıca bu mekanizma, organizasyonun planlarına ve stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlayan, yolsuzluk ve kötü yönetim vakalarıyla mücadele etmesine yardımcı olan performansta yüksek bir kalite düzeyine ulaşmayı hedeflemektedir.

Spor, günümüzde pek çok ülkede ekonomik bir güç ve uzmanlaşmış bilimsel temellere dayanan bir endüstriye dönüşmüş, gençlerin istikrar ve sapmalardan korunması için etkili bir araç hâline gelmiştir. Bundan dolayı günümüzde devletleri ve spor organizasyonlarının gelecekte sporun üzerine inşa edileceği odak noktalarını belirlemeleri gerekli hâle gelmiştir. Bu noktada öne çıkan belli başlı hususlar: Sporun

genel hedefinin belirlenmesi, spor faaliyetlerinin organizasyonel yapısının yeniden inşa edilmesi ve spor alanındaki aktiviteleri kapsayan kanun ve düzenlemelerin geliştirilerek modernleştirilmesi şeklinde olarak sayılabilir.

Spor organizasyonları, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar olarak ortaya çıkmış, sporu yaygınlaştırmak ve bireyleri spor faaliyetlerine katılımlarını artırmaya teşvik etmek için tasarlanmıştır. Ancak spor endüstrisinin gelişmesi ve spor alanında pazarlamaya olan ilginin artmasıyla beraber spor organizasyonları kâr amacı gütmeye ve gelirlerini artırmaya yönelmiştir. Bu durum, spor organizasyonlarının boyutunda ve yapılarında önemli bir değişikliğe neden olmuştur. Sonuç olarak spor organizasyonları, faaliyetlerini yönetmede daha profesyonel olmaya ve yeni görevine uyum sağlamasına yardımcı olacak modern idari sistemleri benimsemeye başlamıştır (Walter&Tacon, 2010). İşte bu idari sistemler arasında, spor kurumlarının iyi yönetimini sağlayacak ve sürdürülebilir kalkınmayı elde etmede rekabet gücünü ve yeteneklerini güçlendirecek bir araç olarak bilinen yönetişim sistemi yer almaktadır. Ayrıca, şeffaflık ve hesap verebilirliğin uygulanmaması, gözetim ve denetim mekanizmalarının düşük olması nedeniyle bazı spor kurumlarında birçok etik skandalın, idari ve mali ihlallerin ortaya çıkmasından sonra yönetişim uygulaması talebi gelmiştir (Hoye & Parent, 2016).

Genel olarak kurumsal yönetim veya iyi kurumsal yönetişim olarak adlandırılan iyi yönetişim, özel yahut kamu kurumlarının paydaşlara karşı hesap verebilir bir şekilde yönetildiği mekanizma ile ilgilidir (OECD, 2015). Yani yönetişimin uygulanması sayesinde spor kuruluşlarının faaliyetlerinin takip edilmesi mümkün olmakta, bu da spor kuruluşlarının hem kendine, hem üyeleri, hem de topluma faydalı işler yapmasının önünü açmaktadır (Hoye, 2006). Bu nedenle spor kurumlarının performansını izleyecek iyi bir yönetişim sisteminin olmaması, paydaşların spor kurumlarına olan güveninin düşük olmasına neden olabilir ve sonuç olarak bu spor kurumlarının finansmanının düşmesine ve sponsorların ilgisinin azalmasına ve dış tarafların kurumun iç işlerine karışmasının artmasına sebep olacaktır.

Spor kuruluşları en yüksek verimlilik ve etkinlik seviyesine ulaşmak için tüm maddi ve insani kaynaklardan azami derecede yararlanma gerekliliğini ifade eden kurumsallaşma niteliğini kazanmaya başlamışlardır (Ekmekçi, 2015). Bununla birlikte, spor organizasyonları, yönetimde insan kadrolarının etkinliğinin zayıf olması, bazı mali ve idari yolsuzluk vakalarının ortaya çıkması, zayıf organizasyon yapıları, yetki ve

sorumlulukların net olmaması, idari ve mali şeffaflığın zayıf uygulanması, hesap verebilirlik eksikliği, karar almanın merkezîleşmesi gibi gelişimlerini yavaşlatan bazı idari sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Spor örgütlerinin bu yönetsel sorunlardan kurtulmak için kullanabilecekleri yollardan biri de yönetişim ilkelerini uygulamaktır (Khatib & Mazhar, 2019).

İyi yönetişim kavramı herhangi bir örgüt içerisinde şeffaflık, hesap verebilirlik, katılımcılık, etkinlik, kanun ve düzenlemelere bağlılık gibi ilkelerin uygulanmasını sağlayan bir mekanizmaya işaret eder (Toksöz, 2008). Bu nedenle, spor federasyonlarının bu ilkeleri uygulama taahhüdü, bazı faydalar elde etmelerine yardımcı olur. Bunlardan bazıları: Örgütün çalışmalarını vizyon, misyon ve stratejik hedeflere yönlendirmek, üyelerinin çıkarlarını tam olarak korumak ve örgütün stratejik ve operasyonel sorumlulukları arasında düzenli bir uyum sağlamaktadır. Aksine, iyi yönetişim ilkelerinin göz ardı edilmesi, zayıf bir şekilde uygulanması veya bir ilkeyi uygulayıp diğerinin ihmal edilmesi spor federasyonlarının mali ve idari yolsuzluk vakalarından korunmasında kusurlara neden olacaktır (Al-Şerif, 2018). Örnek verecek olursak şeffaflık ilkesinin uygulanmaması sonucunda idari ve mali pek çok bilgi gizli kalmaktadır veya yüksek idarenin hesap verebilirlik ilkesini uygulamaması durumunda çalışma politikasını belirleyen kanun ve kurallarda noksanlar ortaya çıkmakta bu durum kontrol ilkesinde zayıflamaya sebep olmaktadır. Bunun sonucu olarak idari disiplin bozulmakta ve kuruluş paydaşları arasında ortaya çıkan çıkar çatışması spor federasyonlarının performansına doğrudan veya dolaylı olarak olumsuz bir şekilde etkilemektedir.

Spor federasyonlarında iyi yönetişim uygulaması, genel kurul üyeleri tarafından kendi yerlerine karar almak üzere seçilen yönetim kurulu, operasyonel yönetim ve spor organizasyonunun tüm paydaşları arasındaki ilişkiye yansımaktadır. Yani yönetişim, paydaşlar, operasyonel yönetim ve yönetim kurulu arasındaki ilişkileri düzenlemeye, yetki ve sorumlulukları belirlemeye odaklanmaktadır (Millstein et al., 1998). Buna rağmen, genellikle spor organizasyonlarının yönetim kurullarının bazı üyeleri, organizasyonlarını yönetme ve yönlendirme konusundaki kişisel deneyimlerin gelişimi sağlayacağını düşündüklerini görmekteyiz. Böylece yönetim kurulu, rehber ve uygulayıcı hâline gelir ve mikro-yönetim (Maicro Management) ile meşgul olur. Bu durum, yetki ve sorumluluklarda bir çakışmalarına ve iş yerindeki performansın

verimliliğinde azalmaya yol açabilir. Çünkü yönetim kurulu, üyeleri yaptığı hatalardan kendisini sorumlu tutmayacaktır. Sonuç olarak bu durum spor organizasyonlarında yönetim kurulu üyeleri, operasyonel yönetim ve tüm paydaşlar arasında bir tür anlaşmazlıklara neden olabilir.

Yönetişim ayrıca, herhangi bir kurumda organizasyon yapısının seviyeleri arasındaki ilişkileri, sorumlulukları, yetkileri düzenleyen ve işleri yönlendiren şeffaf sistem ve yasaların varlığına odaklanır. Spor organizasyonları genellikle spor çalışmalarını yönlendirmek ve organize etmek için açık sistemlere ve yasalara sahip olsalar da, bu organizasyonların çoğunluğu bu kanun ve düzenlemeleri sadece komite veya yönetim kurulu seçimlerinde uyguladıklarını görebilmekteyiz. Seçimler gerçekleştikten sonra ise üst yönetimin, spor organizasyonlarıyla alakalı çalışma sistemini ve yasaları uygulama yükümlülüğünü azalmaktadır. Bu durum, spor organizasyonlarını oluşturan organlar (genel kurul, yönetim kurulu, operasyonel yönetim ve komiteler) arasındaki yetkilerde karmaşa ve tutarsızlıkların ortaya çıkmasına neden olmakta, organizasyonun yavaş gelişmesine, çıkar sahiplerinin spor organizasyonuna olan güven ve bağlılıklarının azalmasına sebebiyet vermektedir.

Öte yandan spor, genel olarak ahlak, rekabet ve Fair Play üzerine kuruludur ve bu nedenle spor kuruluşlarının, sağlığı güçlendirerek, ahlaki değerleri aktararak, kültürel entegrasyona katkıda bulunarak ve sosyal uyumu artırarak, toplumun refahını sağlayarak ahlaki değerlere bağlı kalması ve toplumun genel çıkarlarına dikkat etmesi gerekmektedir (EU, 2007). Ancak, yapılan bazı araştırmalar, spor organizasyonlarının kâr ve pazarlamaya yönelmeleri sonucunda gelirlerinde meydana gelen artışın spordan kaynaklanan sosyal ve etik değerleri olumsuz bir şekilde etkilediğini göstermiştir (Katwala, 2000). Bu sebeple, spor örgütünün yönetişim ilkelerini uygulamaması toplum üzerinde önemli olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Bu durum spor örgütlerinin sportif faaliyet ve etkinliklerinde şeffaflık, demokrasi, sorumluluk ve dürüstlük ilkelerinin uygulanmasını benimseme talepleri artmıştır (Beech & Chadwick, 2004; Katwala, 2000).

Tüm bu bahsettiğimiz noktalardan hareketle Uluslararası Olimpiyat Komitesi ile pek çok ulusal ve uluslararası spor organizasyonları, genel kurulun, yönetim kurulunun, operasyonel yönetimin ve ilgili sporla çıkarları olan herkesin rollerini belirleyen çerçeveler geliştirmek için diğer alanlarda yönetişim uygulayan örgütleri inceleyip

onların deneyimlerinden faydalanarak spor örgütlerinin yönetişimi konusunu ele almayı kendine görev edinmiştir. 1997 yılında, Avustralya Spor ve Rekreasyon Komitesi (SCORS) tarafından spor organizasyonlarında yönetim kurullarının faaliyetlerinde önemli bir azalma olduğunu gösteren bir rapor yayınlamıştır. Bunun sonucunda, 2002 yılında Avustralya Spor Komitesi yerel spor organizasyonları için bazı iyi yönetişim ilkeleri geliştirmiştir. 2001 yılında ise, Avrupa Olimpiyat Komitesi ve Uluslararası Otomobil Federasyonu (FIA), "The Rules of the Game (Oyunun Kuralı)" adı altında yönetişim üzerine ilk Uluslararası Konferansı düzenlemiş ve konferansta spor yönetişimin sekiz ilkesini onaylamıştır. 2004 yılında Güney Afrika Spor ve Rekreasyon Bakanlığı da web sitesinde "Sporda En İyi Yönetişim İlkeleri" başlığı altında bir belge hazırlayıp yayınlamıştır. Aynı yıl içerisinde, Spor Yeni Zelanda (SNZ), "Etkili Yönetişimin Dokuz Adımı" başlıklı bir rapor yayınlamıştır. 2008 yılında ise Uluslararası Olimpiyat Komitesi Kopenhag'ta düzenlenen konferansta, "Olimpiyat ve Spor Hareketinin İyi Yönetişimi İçin Temel Evrensel İlkeler" başlığı altında iyi yönetişime dair evrensel ilkeleri içeren bir rapor yayınlamıştır.

Birçok uluslararası spor organizasyonunun, 2008 yılında Kopenhag'da düzenlenen kongrede yedi yönetişim (Stratejik vizyon, yapılar, talimatlar ve demokratik süreç, en üst düzeyde verimlilik ve etik sorumluluk, hesap verebilirlik ve şeffaflık, dayanışma ve geliştirme, sporcuların bakımı, bağımsızlık) ilkesini onaylayan Uluslararası Olimpiyat Komitesi de dahil olmak üzere, ulusal federasyonların iyi yönetişim ilkeleri benimsemesi gerektiğini belirtmiş olmasına rağmen Filistin Futbol Federasyonu, 2022 yılına kadar Uluslararası Olimpiyat Komitesi'ne ait olan tüm federasyonlarda uygulanması zorunlu olacak bu ilkelerin hiçbirini resmi olarak benimsememiştir.

Futbol Filistin'deki en popüler spor dalı olduğundan Filistin Futbol Federasyonu bu sporun gelişiminde önemli bir rol oynamaktadır. Bunun nedeni, Filistin Futbol Federasyonunun, futbolun yayılmasına, geliştirilmesine ve uluslararası etkinliklerde sportif başarıların elde edilmesine yardımcı olan hedeflerin ve stratejik planların belirlenmesinden sorumlu resmî organ olarak kabul edilmesidir. İyi yönetişim hususunda daha önce değindiğimiz noktalar ve Uluslararası Futbol Federasyonu ile Uluslararası Olimpiyat Komitesinin bu konuya verdikleri öneme istinaden bu çalışma,

Filistin Futbol Federasyonunda iyi yönetişim ilkelerinin uygulama düzeyini belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Hazırlanan araştırmanın amacı, Filistin Futbol Federasyonu'nda iyi yönetişim ilkelerinin uygulanmasının bilimsel olarak incelenmesi ve bu ilkelerin uygulanmasına yardımcı olacak bir takım öneri getirmektir. Buna ek olarak, Filistinde doğrudan iyi yönetişim ilkelerini içine alan spora yönelik bir araştırma, hâlihazırda bulunmamaktadır. Bu açıdan yapılan bu araştırma öncül bir çalışma niteliği taşıdığı ve gelecekte spor federasyonlarının iyi yönetişim ile ilgili yapılacak araştırmalara da rehber ve yönlendirici olabileceği düşünülmektedir.

Araştırmamız ile alakalı, ulusal, uluslararası çalışmalar ve kaynaklara bakıldığında, yönetişim konusunda politika, turizm, sağlık, eğitim, kamu ve özel sektör gibi çeşitli alanlarda da çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Ancak spor alanında iyi yönetişim konusunu araştıran çok az sayıda uluslararası çalışma bulunmaktadır. Bu nedenle bu çalışma, spor organizasyonlarındaki yönetsel sorunlara çözüm bulmak ve spor yönetimi alanındaki bilimsel eksiklikleri azaltmak için yeni bilimsel çıktılar ekleyerek spor yönetimi bilimlerinin desteklenmesine ve spor yönetişimi kavramına ilişkin bilgi birikiminin artırılmasına katkıda bulunmak amacıyla ortaya çıkmıştır.

Çalışmamız üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yönetişim ve spor yönetişimi ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Bu bölüm iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda yönetişim kavramının ortaya çıkışı, yönetişim kavramı, iyi kurumsal yönetişim, yönetişimin uygulanma amaçları ve iyi yönetişim ilkeleri gibi bilgilere yer verilmiştir. İkinci kısımda ise spor alanında yönetişim ihtiyacı, spor yönetişimi kavramı, spor yönetişimin bileşenleri, spor yönetişim teorileri, spor yönetişim modelleri ve spor yönetişim ilkeleri gibi bilgilere yer verilmiştir.

Çalışmamızın ikinci bölümünde, Filistin Futbol Federasyonu'nda yönetişim ilkelerinin uygulanmasına yönelik yapılan alan araştırmasının amacı ve önemi, yöntemi ve bulgularına yer verilmiştir. Alan çalışmasında nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Anket yöntemini kullanarak Filistin Futbol Federasyonunda görev yapan genel kurul, yönetim kurulu, idari kadrolar ile daimî ve geçici komitelerinden elde edilen veriler istatistikî olarak SPSS programıyla analiz edilmiştir.

Sonuç bölümde alan çalışmasında kullanılan tüm yöntem ve tekniklerle elde edilen bulgular, yönetişim ve spor yönetişim ilkeleri çerçevesinde değerlendirilerek,

tartışma kısmı oluşturulmuştur. Bu kısımda spor organizasyonlarında ve özellikle de alan çalışmasının konusu olan Filistin Futbol Federasyonu'nda yönetişim ilkelerinin uygulanmasına faydalı olacağı düşünülen bir dizi öneriler getirilmiştir.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. YÖNETİŞİM

Bu bölümde, Yönetişim kavramının ortaya çıkışı, yönetişim kavramı, iyi kurumsal yönetişim, Kar amacı gütmeyen kuruluşların yönetişimi, Kurumlarda yönetişimin uygulanmasının hedefleri ve yönetişim ilkeleri ortaya konulmuştur.

2.1.1. Yönetişim Kavramının Ortaya Çıkışı

Son yıllarda hızlı bilgi akışı, bilimsel gelişmeler ve modern iletişim teknolojilerinin kullanılması sonucunda dünya ekonomik, sosyal, kültürel ve politik alanlarda çeşitli aktif hareketlere tanık olmuştur. Bu değişimler çerçevesinde toplam kalite yönetimi, stratejik yönetim, kıyaslama, özelleştirme ve değişim mühendisliği gibi modern yönetim tekniklerinin uygulanması ihtiyacı artmıştır. Bu modern yönetim tekniklerinin en önemlilerinden biri, birçok araştırmacının ve çeşitli uluslararası kuruluşların dikkatini çekmiş olan, yönetişim sistemidir. Bunun nedeni, yönetişimin, şeffaflık, katılım, hesap verebilirlik, sorumluluk ve yasalarla bağlantı gibi kamu ve özel kuruluşların gelişimi için önemli unsurları benimsemenin yanı sıra, devlet ile sivil toplum kuruluşları ve özel sektör arasında iş görevlerini dağıtarak devletin çalışmalarını düzenlemeye önem vermiş olmasıdır.

İyi yönetişim kavramının ilk ortaya çıkışı kamu idaresi sahasında olmuş bu da devletin toplumdaki rolüne etki eden ekonomik, sosyal ve siyasi sahalarda gerçekleşen bazı gelişme ve değişimler sonucunda gerçekleşmiştir. Bu gelişmelerden devletin merkezî yönetim sisteminde ve gerçek yetkilerinde değişikliğe neden olan sivil toplum kuruluşlarının ve özel sektörün gelişen rolü, devletlerin kamu politikalarını yönetim modellerinde ayarlamalar yapmasını gerektiren bazı krizlerin ortaya çıkması (Ahmad, 2008), küreselleşme kavramının yaygınlaşması, buna eşlik eden iletişimin gelişmesi ve bilgi zenginliğinin artması (Emre, 2003), küresel ve çok uluslu şirketlerin ülkeler içinde politika oluşturma etkisini artırması ve bazı uluslararası kuruluşların, ülkelerin reform ve kalkınma şartlarına bağlılığı karşılığında yardım ve hizmetlerini sağlamadaki rolü eklenebilir (AL Dahdooh, 2014; Yüksel, 2000). Bu nedenle bazı ülkeler, şeffaf ve hesap verebilir sistemlere dayanan ve tüm aktif tarafların devletin yönetimine katılımına yardımcı olan, etkin performans odaklı bir yönetim yaklaşımı benimseme eğiliminde olmuştur. (Genç, 2012).

Aynı şekilde gelişmekte olan bazı ülkelerdeki farklı siyasi, ekonomik ve sosyal durumların reforme edilmesi için gerekli olan araçlara duyulan ihtiyaç da iyi yönetişim kavramının ortaya çıkışını sağlayan önemli sebeplerden biridir. Zira bu devletlerin zayıflığı sadece toplumun temel ihtiyaçlarını karşılayamamak veya bireylerin mal ve can güvenliğini temin edememek ile sınırlı değildir. Buna ek olarak bu ülkelerde, yasal çerçevelerin yokluğu, kamu malının sömürülmesi, mevcut kaynakların israfı, kişisel kanun yaptırımı, gücün kötüye kullanılması ve diğer yolsuzluk biçimleri de baş göstermektedir. Bu durum israf, kamu malının sömürülmesi ve rüşvet gibi mali sapmalara, sahtecilik ve zimmete para geçirme gibi cezai sapmalara ve kanunda öngörülen idari talimat, kural ve hükümlerin ihlali gibi idari sapmalara yol açmıştır. Bu durum da devletin her kademesinde ekonomik, idari, siyasi ve sosyal performansın gerilemesine sebep olmuştur (Salih, 2003). Bundan dolayı iyi yönetişim kavramı uzun soluklu bir strateji olarak yaygın yolsuzluk olgusuna hâkim olmak, onunla mücadele etmek, türlerini azaltmak ve ondan korunmak hedefiyle ortaya çıkmış, adalet, güvenlik, yardımlaşma ve toplumun tüm taraflarının karar alma sürecine katılımına odaklanan reform ve kalkınma işlemine katkıda bulunan bir araç olmuştur.

Yönetişim kavramı resmî olarak ilk kez 1989 yılında Dünya Bankasının gelişmekte olan Afrika ülkelerindeki kalkınma faaliyetine dair raporunda kullanılmıştır. Bu raporun amacı, gelişmekte olan Afrika ülkelerinde idari yapıların zayıflığı nedeniyle ortaya çıkan idari sorunlara ve krizlere çözüm bulmak olmuştur (WB, 1989). Buna ek olarak bu rapordaki iyi yönetişim kavramı, konvansiyonel devlet yönetim anlayışından yurttaşların, özel sektörün ve sivil toplum kuruluşlarının devletin ve toplumun genel çıkarını sağlamak için karar alma süreçlerine katılabildiği ve etki edebildiği bir yönetim anlayışına geçmeye yardımcı olacak bir modele odaklanmıştır (Aktan, 2008). Bundan dolayı Dünya bankası devletlerin yardım ve kredileri elede etmesi için kamu idaresinde uygulaması gereken kaynakların kullanımında yeterlilik ve etkinliğin ortaya konması ve daha fazla reform yapılması gibi bir takım şartlar koymuştur. Buradan hareketle iyi yönetişim kavramı şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk almak, katılım, politika belirlenmesi, hukuk devletinin güçlendirilmesi, vatandaşın karar alım sürecine yakınlaşması için merkezîyetçilin kaldırılması gibi odak noktaları vasıtasıyla yolsuzluk, iltimas, bürokrasi ve kötü yönetim gibi durumlarla mücadele eden bir araç olarak ortaya çıkmıştır (Nanda, 2006; Smouts, 1998; Weiss , 2000).

Dünya Bankası tarafından yayınlanan rapordan sonra, birçok uluslararası konferans ve raporlarda bu kavram, içeriği geliştirilerek kullanılmıştır. Bunlardan Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü raporlarında, 1992 senesinde Rio de Janeiro şehrinde yapılan Birleşmiş Milletler Kalkınma ve Çevre Konferansında, 1994 yılında Kahire Nüfus ve Kalkınma Konferansında, 1995 yılında gerçekleşen Kopenhag Sosyal Gelişme Konferansında, 1996 senesinde İstanbul'da düzenlenen BM İkinci İnsan Yerleşmeleri HABITAT II Konferansında, 2000'de New York Binyıl (Millenium) Zirvesinde ve 2002 tarihli Johannesburg Dünya Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesinde yönetişim kavramı daha net hâle gelmiştir. Bu rapor ve konferanslar neticesinde, yönetişim kavramının geleneksel yönetim yerine çok aktörlü yönetimin uygulanmasına dayandığı ortaya çıkmıştır. Bu yeni anlayış çerçevesinde sadace devletler değil, aynı zamanda yerel yönetimler, iş çevresi, işçiler ve işçi sendikaları, sivil toplum kuruluşları, bilim insanları, kadınlar, çocuklar, gençler ve yerli halk ortaklar şeklinde görülmeye başlanarak, kararların alınmasında ve sorunların çözümünde toplumun tüm kesimlerinin sorumluluk yüklendiği vurgulanmıştır (DPT, 2007)

2.1.2. Yönetişim Kavramı

Yönetişim kelimesinin tarihî kökeninin eski Yunanca'dan geldiği bilinmektedir. Yönetişim sözcüğü, İngilizce orijinali olan "*governance*"ın, Yunancadaki '*dümen tutmak, kılavuzluk yapmak'* anlamlarına gelen "kubernan" fiilinden türemiştir. Latince ise *'yönetmek ve kural koymak'* anlamındaki "gubernare" sözcüklerinden gelmiş olduğu kabul edilmektedir (Gündoğan, 2010). Bunun yanında kelime eski Fransızcada *'hükmetmek'* ya da *'egemen olmak'* anlamındaki "governer" kelimelerden gelmiştir (Bayramoğlu, 2005). Arapçada ise en yakın karşılığının "al-hakimiya" olduğu görülmektedir (Demirci, 2012) Türkçede, *'birlikte yönetmek, yönetmek ve idare etmek'* anlamlarına gelip yönetişim kelimesi, yönetim ve iletişim kelimelerinin birleşmesinden veya yönetim, etkileşim ve iletişim kelimelerinin birleşmesinden gelen bir kelimedir (Fidan, 2001).

Yönetişim kelimesinin anlamına baktığımızda, "yönetim" kelimesinin anlamına benzediğini görmekteyiz. bundan dolayı bu iki mefhum arasındaki farkın izah edilmesi gerekmektedir. Öyle ki, yönetimin en basit tanımı, kaynakların verimli ve etkin bir şekilde kullanılmasıdır (Donuk, 2016). Yani başkaları vasıtasıyla gerçekleştirilmek istenen hedefe götüren işlemler bütünüdür. Buna ek olarak, planlama, organize etme,

yönlendirme, koordine etme ve değerlendirme gibi birbiriyle ilişkili bir dizi işlevin uygulanması yoluyla tüm maddi ve insan kaynaklarının etkin kullanımını içermektedir (Ülgen ve Mirze, 2006). Bu yapılan tanımlamada da görüldüğü üzere yönetim kavramı planlama, yönlendirme ve örgütleme gibi süreçler en yüksek otoriteden onun altındaki tabi otoritelere doğru piramitsel tek yönlü bir çizgi takip eden karar alma mekanizmasıdır. Yönetişim ise, yönetimin tek taraflı olmadığı, planlama, düzenleme, yönlendirme, koordine etme ve değerlendirme gibi idari süreçlerde tüm tarafların etkin katılımının olduğu, karar alma sürecinin tüm paydaşların işbirliği ve katılımıyla sağlandığı karar alma mekanizması anlamına gelmektedir. Yönetişim aynı zamanda müdürlerin uyumlu ve etkin bir metotla, şeffaflık, açıklık ve hesap verebilirlik gibi ilkelere bağlı iş yaptığı bir sistemdir (Donuk, 2019; Fidan, 2011; Toksöz, 2008).

Yönetişim kavramının deyimsel anlamı ile ilgili olarak, kavramın anlamını netleştirmek ve tanımlamak için pek çok çaba gösterilmiş ve bu hususta bazı araştırmacı ve uluslararası kuruluşlar yaptıkları tanımlamalarda uzmanlıkları ve görüşleri sebebiyle fikir anlaşmazlığına düşmüşlerdir (Balcı, 2003). Bu durumun sebebi kavramın çok yeni olmasıdır. Zira yönetişim kavramı, henüz oluşum aşamasında olup standartlarının birçoğu hâlâ geliştirilme sürecindedir. Ayrıca yönetişim kavramı birçok siyasi, ekonomik ve sosyal alanla bağlantılıdır (Coşkun, 2003).Bundan dolayı yapılan bazı tanımlar iyi yönetişimin iktisadi ve sosyal kalkınmadaki rolüne odaklanırken, diğer bir kısım tanımlamalar ise, devlet seviyesinde veya herhangi bir organizasyonel oluşumda iyi yönetişimin gerçekleştirilmesini garanti altına almak için gerekli yasal araç ve mekanizmalara odaklanmaktadır. Kamu yönetimi alanı yönetişim kavramının kullanıldığı ilk alan olduğu ve diğer alanlarda yönetişimin uygulanması kamu yönetimi alanında oluşturulan temel direklere dayandığından, bazı araştırmacılar ve uluslararası kuruluşlar tarafından açıklanan ve kamu yönetiminde yönetişim konusunu ele alan en önemli tanımları aşağıda ele alacağız.

1989 yılında Dünya Bankası yönetişim kavramını kamu yönetimi alanındaki modern terimlerden biri olarak ortaya koymuş ve bu şekilde yönetişim Dünya Bankasının Afrika devletlerinin ekonomik kalkınması ve yolsuzlukla mücadelesinin nasıl olacağına dair yayımladığı yazılar içerisinde yerini almıştır. Bundan dolayı Dünya Bankası yönetişimi ‘kamu sektörü kuruluşlarının hesap verebilirlik ilkesine bağlı ve sürekli kalkınmayı sağlamaya kadir olması’ şeklinde tanımlamıştır. Öyle ki, Dünya

Bankası, iyi yönetişimin üç boyutunu belirlemiştir. Bunlar: Siyasi sistemin yapısı (yapılar ve kurumlar), siyasi süreci yönetmek (kalkınmanın sağlanması için devletin kaynaklarının kullanılmasına yönelik karar alınması) ve hükûmetin uygun politikaları planlayıp uygulamaya gücünün yetmesidir (Weiss, 2000). Buna göre Dünya Bankası yönetişimi; 'Bir devletin sosyal ve iktisadi kaynaklarını, kalkınma amaçlı bir bakış açısıyla yönetmede gücün kullanılma şekli' olarak tanımlamıştır (WB, 1992).

1994 senesinde Birleşmiş Milletler Kalkındırma Programı "UNDP" yönetişim kavramını ele almış ve iyi yönetişimi "devlet işlerinin her kademede yürütülmesi için ekonomik, siyasi ve idari otoritenin uygulanması ve bu uygulamanın vatandaşların ve grupların çıkarlarını ifade edebildiği, kanuni haklarını elde ettikleri, görevlerini yerine getirdikleri ve problemlerini çözmede aracıları kabul ettikleri mekanizma, işlem ve kurumları kapsaması" olarak tanımlamıştır (UNDP,1997).

Küresel Yönetişim Göstergeleri Projesinde ise, yönetişim bir ülkede gücün kullanıldığı gelenekler ve kurumlardır. Bu, hükûmetlerin nasıl seçildiğini, izlendiğini ve değiştirildiğini, hükûmetin kamu hizmetlerinin sağlanması için etkili politikalar oluşturma ve uygulama becerisini ve vatandaşlarla kendi aralarındaki ekonomik ve sosyal etkileşimleri düzenleyen devlet kurumlarına saygısını içermektedir (İOG, 2012).

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) yönetişimi "toplumsal ve ekonomik kalkınmanın sağlanması için kaynakların kullanımında siyasi otoritenin kullanılması ve topluma hakimiyetin uygulanması" olarak tanımlamaktadır (OCED, 1995). Birleşmiş Milletler literatüründe yönetişimin en basit tanımı şöyle belirtilmiştir "Karar alma süreci ve bu kararların nasıl uygulanacağı veya uygulanmayacağının belirlenmesidir" (UNESCAP, 2009).

Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfın'a göre yönetişim; 'beraber yönetmek' anlamına gelir. Diğer bir deyişle, yönetim olsun, karar alma olsun tüm süreçlerin bütün paydaşların hem iş birliği, hem de katılımı ile gerçekleştiği, yöneticilerin ise uzlaşmacı, şeffaflık, hesap verebilir, etkili ve mesul bir yönetim felsefesiyle davrandıkları kavramı ifade eder. Yönetişim kavramı ile idarecilerin kararlarını halka açık bir şekilde almaları, tüm ilgili kesimleri sürece dâhil etmeleri ve bilgiye dayanan, uzlaşmacı bir yönetim tarzını göstermeleri beklenmektedir (Toksöz, 2008).

Zikredilen tüm yönetişim tanımları iki temel unsur üzerinde ittifak etmektedir. Birincisi, toplumdaki tüm temel tarafların (devlet sektörü, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları) karar alma süreçlerine katılımını amaçlayan bütünleştirici bir ilişki oluşturmada hükûmetlerin oynadığı birincil roldür. İkincisi ise istenen kalkınmanın ortaya konması ve idari yeterliliğin sağlanması için hukukun üstünlüğü, yönetimde yeterlilik, hesap verebilirlik, şeffaflık, katılım ve adalet gibi ilkelerin tatbik edilmesi yoluyla devletin sistem ve kanunlarına etkinlik kazandıran temel unsurlar üzerine ittifak etmektir.

Literatürde, gerek yönetişim ve gerekse iyi yönetişim kavramları zaman zaman beraber ve birbirinin yerine geçecek şekilde kullanılmaktadır. Fakat, bu kavramların ortak yönleri olduğu gibi farklı yanları da bulunmaktadır. Bu perspektifle iyi yönetişim yönetişimin eyleme geçmiş hâlidir diyebiliriz. Yönetişim ilkelerinin uygulanması, iyi yönetişimin bir boyutudur. İyi yönetişim, demokratik bir sistemin kurulması ve devamı için ihtiyaç duyulan bütün ilkeleri barındıran yeni bir anlayış biçimdir. Bu ilkeler; şeffaflık, etkinlik, katılımcılık, tutarlılık, hesap verebilirlik, adalet ve hukuka bağlılıktır (Toksöz, 2008)

Özetlemek gerekirse iyi yönetişimde, devlet kurumlarındaki tüm tarafların karar alma sürecine ortak edilmesi, kararın belirli bir grupla sınırlı olmaması, bilgilerin tüm ilgili taraflara , vatandaşlara şeffaf ve açık bir şekilde sağlanması, ister devlet düzeyinde ister kurumlar düzeyinde olsun idari ve mali yolsuzluk vakalarını önlemek için herhangi bir örgütsel varlığın yönetimindeki yetkililerin sorumluluk, hak ve görevlerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Aynı zamanda yönetişim, yeterlilik ve verimlilikte en üst derecelere ulaşmak maksadıyla tüm devlet kurumlarının sağlıklı bir şekilde yönetildiği, kontrol ve sorgulanabilirlik ilkelerine bağlı olduğu, yönetimin çabalarının toplumun, devletin ve çalışanların üstün menfaatlerine uygun olduğunu kesinleştirir.

Yönetişimin kamu yönetimi alanında reform, kalkınma ve yolsuzlukla mücadelede sunmuş olduğu etkin mekanizmaların sonucu olarak bu tecrübeden yararlanma gayesi ile araştırmacıların ve bazı uluslararası kuruluşların bakışları bu kavramı başka alanlarda da uygulamaya yönelmiştir. Bundan dolayı yönetişim hukuk, siyaset, kamu idaresi, ticari ilişkiler ve uluslar arası ilişkiler gibi pek çok farklı alanda kullanılmıştır (Bayramoğlu, 2005). Bu durum da ekonomi yönetişimi, siyasi yönetişim, sağlık yönetişimi, idari yönetişim, elektronik yönetişim, global yönetişim, çevre

yönetişimi, kurumlar yönetişimi ve eğitim yönetişimi gibi ilişkili kavramların doğmasına sebep olmuştur (Çukurçayır ve Sipahi, 2003).

Örgütlerle ilgili olarak, gerek kâr amacı güden özel kurumlar olsun gerekse kâr amacı gütmeyen kamusal kurumlar olsun bu iki alanda da iyi yönetişim, kurumsal yönetişim veya iyi kurumsal yönetişim olarak adlandırılmaktadır. İyi kurumsal yönetişim kavramı, kuruluşun yönetiminin tüm iç ve dış paydaşların katılımıyla gerçekleştirilmesi, kuruluşun tüm etkinlik ve faaliyetlerinde şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerini uygulamayı taahhüt ettiği anlamına gelir (Jordan, 2008; OECD, 2015). Spor kuruluşlarının yapısının doğası ve özelliği bir dereceye kadar planlama, yönlendirme, örgütleme ve değerlendirme gibi yönetim işlevlerinin uygulanması açısından diğer kuruluşların yapısına benzediğinden dolayı iyi kurumsal yönetişim kavramı ve ilkeleri açıklığa kavuşturulacaktır. Özellikle bu araştırmanın asıl amacı Filistin Futbol Federasyonundaki iyi yönetişim ilkelerinin uygulanmasının incelenmesidir.

2.1.3. İyi Kurumsal Yönetişim

Kurumların içinde iyi yönetişimin uygulanmasına olan ihtiyaç, 20. yüzyılın 90'lı yıllarında birçok Doğu Asya ülkesi, Latin Amerika, Rusya ve Amerika Birleşik Devletleri'nin tanık olduğu ekonomik çöküş ve finansal krizler sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu durum, dünyadaki büyük kurumların çöküşüne ve iflasına neden olan mali ve idari yolsuzluğun sonucunda gerçekleşmiştir Tablo No (1). Bundan dolayı mali ve idari sorunları ortaya çıkarmak, kamusal ve özel kuruluş paydaşlarının haklarını korumak gibi gayet büyük öneme sahip bir kontrol mekanizması olarak yönetişim ortaya çıkmıştır (Çelik, 2007; Coşkun, 2018; Ulusal, 2010; Zengin ve Yilmaz, 2017).

Tablo 1. İflas eden en meşhur şirketleri

Şirket	yıl	Tutar (Milyar $)
Bank of Credit and Commerce International	1991	60
American Savings and Loan Association	1994	179
Pasific Gas	2001	21
Enron	2001	63
Kmart	2002	17
Global Crossing	2002	80
NTL	2002	26
Adelphia	2002	17
Worlcom	2002	24

Mali ve ekonomik krizlere mani olma hususunda geneleksel idare yapılarının başarısız olması sonucunda pek çok resmi ve uluslararası kuruluş, bu kriz ve çöküşlere sebep olan ana nedenleri belirlemek üzere daha derin araştırmalar gerçekleştirmeye başlamışlardır. Bu araştırmalar, iç kontrol mekanizmasının zayıflığını, şeffaf olmayan çalışma stratejilerini, yüksek idaredeki değişimin hızını, Kuruluşun düşük güvenilirlik bilgilerine dayanarak karar vermesini, icradan sorumlu müdürlerin kurumun imkanlarını şahsi menfaatleri için kullanmalarını, yönetim kurulunun etkinliğinin zayıf olmasını ve diğer bu gibi nedenlerin, icradan sorumlu yönetimi, yönetim kurulu ve diğer paydaşlar arasında çıkar çatışmasına sebep olduğunu ortaya koymuştur. Bu noktada paydaşların haklarını korumak, bazı yönetici veya yönetim kurulu üyelerinin mali ve idari manipülasyonlarını sınırlamak için paydaşlar, operasyonel yönetim ve yönetim kurulu arasındaki ilişkileri düzenleyen yasa ve yönetmeliklere ihtiyaç duyulmaktadır. Yönetişimin yaratmaya çalıştığı şey de budur (Alp ve Kılıç, 2014).

Bundan dolayı kamu yönetiminin alanında yönetişimin başarısının ardından pek çok devlet ve uluslararası kuruluş yönetişimi kurumlar içerisinde uygulamaya başlamıştır. Bunu tüm paydaşların yönetime katılımını destekleyen, mali ve idari bilgilerde şeffaflık sağlayan, adil sistemler kullanma taahhüdünün önemini vurgulayan ve kurum içi hesab verme mekanizmasını etkinleştirmek için, iç ve dış denetim görevlerini destekleyen gerekli düzenleme, kanun ve kuralları koymak yoluyla yapmıştır. Bu nedenle iyi kurumsal yönetişim kavramı ilk defa 1992 senesinde İngiltere'de Cadbury komisyonunun hazırladığı "The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance" başlıklı raporda kullanılmıştır. bu rapor yönetim kuurulunun çalışmalarını kontrol etme mekanizmalarına, mali ve idari raporların hesap verebilirliği ve şeffaflığı gibi ilkelerin uygulanma mekanizmasına odaklanmıştır (Çelik, 2007). 1999 yılında Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü OECD kurumlar yönetişiminin ilk yönlendirici ilkelerini yayınlamış ve bu ilkeler 2004 senesinde geliştirilerek 26 ülke tarafından büyümenin gerçekleşmesi, iş imkanı sağlanması, kuruluşların rekabet için desteklenmesi ve sermaye çekmesi gibi hususlardaki önemine dayanarak uygulanmıştır. Bu ilkeler aynı zamanda Yöneticiler, yönetim kurulu, hissedarlar ve diğer paydaş gruplar arasındaki ilişkinin düzenlenmesine odaklanmıştır. Bundan başka bu ilkeler, kurumun hedeflerini belirlemeye yardımcı olacak sistemler kurulmasına ve bu hedeflerin nasıl uygulanacağına, performansın nasıl kontrol edileceğine de odaklanmaktadır (OECD, 2015). 2002 yılında ise Amerikan kongresi

farklı paydaşların haklarını korumak için kuruluşlarda yönetişimin uygulanmasının önemine odaklanan Oxley Sarbanes Yasasını oluşturmuştur. Bu kanun, kurumlarda mali ve idari raporların şeffaflığının artırılmasına, gözetim faaliyetlerinin etkinleştirilmesine, iç ve dış kontrol komitelerinin bağımsızlığının sağlanmasına odaklanmıştır (Uyar, 2004).

Genel olarak tüm akademik kaynaklar iyi kurumsal yönetişiminin bir yandan kurum idaresi diğer yandan ise kurumla bağlı paydaşlar arasındaki ilişkiyi belirleyen kural ve kriterler bütünü olduğuna işaret etmektedir. Daha net ifade etmek gerekirse, yönetişim kavramı birkaç soruya cevap vermektedir. Bu soruların en önemlileri şunlardır:

- paydaşların yönetici ve yönetim kurulunun kendilerine verilen mevkileri şahsi çıkarları için kullanmayacaklarından emin olmasının teminatı nedir?
- paydaşlar, yönetim kurulu ve yöneticilerin, organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli stratejik faaliyetleri yürüttüğünden nasıl emin olacaktır?
- paydaşlar, organizasyonla ilgili hedeflerin belirlenmesine ve kararların alınmasına nasıl katılabilecektir?
- Üst yöneticilerin, kuruluşa has kararları alırken kullanacağı mekanizmalar nelerdir?
- Kuruluş, toplumun temel çıkarlarıyla ne kadar ilgilidir?
- Son olarak, Paydaşlar kuruluşun yönetimini etkili bir şekilde nasıl kontrol edebilir? (AL Dahdooh, 2014; Ülgen ve Mirze, 2006).

Kurumların gerçekleştirmeye çalıştığı yönetişim ilkeleri ve hedefleri arasındaki yakınlaşmaya rağmen, literatürde İyi Kurumsal Yönetişim teriminin belirli bir tanıma ulaştığını söylemek oldukça zordur. Bu bağlamda kurumlarla ilgili yönetişim kavramını açıklığa kavuşturmak için birçok araştırmacı ve uluslararası kuruluş tarafından yapılan bazı kavranları ele alacağız. Bunlardan bir kısmı aşağıdadır:

- Cadbury Komitesi yönetişimi "organizasyonun yönetildiği ve işinin kontrol edildiği sistem" olarak tanımlamıştır (Cadbury Committee, 1992).
- Uluslararası Finans Kurumu (IFC) yönetişimi "bir organizasyonun yönlendirildiği ve kontrol edildiği yapılar ve süreçlerdir" şeklinde tanımlamıştır. (Najim, 2017)

- Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü'nün yönetişim tanımı ise şöyledir: "Kurumun kontrol edildiği ve yönlendirildiği yönetim olarak tanımlanmış ve Kurumun yönetimi, yönetim kurulu, paydaşlar ve diğer çıkar grupları arasındaki ilişkileri düzenleyen sistemdir. Aynı zamanda Kurumsal yönetişim, Kurumun hedef ve amaclarının saptandığı ve bunları gerçekleştirebilmek için performansı izleme araçlarının belirlendiği sistemdir" (OECD, 2015).
- Kuruluşu oluşturan paydaşlar, yönetim kurulu ve icra kurulu gibi grupların karşılıklı ilişki ve sorumluluklarının çerçevesi ve kuruluşun temel hedeflerini gerçekleştirmek için performansı güçlendirme tasarısıdır (Millstein, 1998).
- İstenen hedeflere ulaşılmasını sağlamak için kuruluşun yönetim şekllinin yeniden tanımlandığı sistemdir. Bu sistem, yönetim kurulu ve üst düzey yöneticilerin sorumluluklarının açık bir şekilde belirlenmesi, paydaşların hak ve ihtiyaçlarının korunması, kurum faaliyetlerinin belirlenip kurumun paydaşlarının bundan haberdar olmasını kapsar (Çelik, 2007).
- İyi kurumsal yönetişim, bir Kuruluşu yönetmek ve kontrol etmek için kullanılan mekanizmalar, yöntemler ve sistemlerdir. Kuruluşun tüm iç ve dış paydaşlarının aralarındaki ilişkiden doğan hak ve sorumluluklarını, karar alma süreçlerini ve kuruluşun iç işleriyle alakalı uygulamaları içerir (Ülgen ve Mirze, 2006).
- İyi kurumsal yönetişim, bir organizasyonun çıkar sahiplerinin haklarına ve isteklerine cevap verme sürecidir (Demb & Neubaner, 1992).
- İyi kurumsal yönetişim, organizasyonu oluşturan ana gruplar (paydaşlar , yönetim kurulu ve operasyonel yönetim) arasındaki ilişkileri ve karşılıklı sorumlulukları tanımlayan bir sistemdir. Bu sistem, organizasyonun temel hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan performansı iyileştirmek ve geliştirmek için tasarlanmıştır. (Monks and Minoe, 1995) .

Bu tanımlara baktığımızda, bazılarının kurumların performansının yönlendirilmesine ve denetim mekanizmalarına odaklandığını görmekteyiz. Örneğin: Cadbury Komitesi (1992), Uluslararası Finans Kurumu (IFC) ve Monks & Minoe (1995) tanımları. Çelik (2007), Ülgen ve Mirze (2006), IOG (2003) örneklerindeki gibi bir diğer tanımlar ise, kurumsal yönetişim ile ilgili tarafların belirlenmesine ve bu tarafların her birine verilen görev, sorumluluk ve yetkilerin netleştirmesine

odaklanmıştır. Ayrıca bu tanımlar, organizasyondaki yönetim kurulu, yönetici ve denetçilerin sorumluluklarını üstlenebilecekleri ve diğer paydaşlara karşı hesap verebilirliği kabul edebilecekleri mekanizmaya da odaklanmıştır. OECD (2015) ve Demb & Neubaner (1992) tanımlarına gelince kurumsal yönetişiminin hedeflerine ve paydaşlar için önemine değinirler.

İyi kurumsal yönetim, kurluşun yönetim kurulu, yöneticiler ve diğer paydaş grupları arasındaki ilişkiyi düzenleyen bir takım kanunu içermektedir. Aynı şekilde kurumsal yönetişimi kurum için hedefler koyma, bu hedeflere ulaşma mekanizması belirleme ve performansı takip etmeyi sağlayan yapıyı temin eder. Ayrıca kurumsal yönetim, yönetim kurulu üyelerini ve operasyonel yönetimi kurum üyelerinin ve kurumun faydasına olan hedefleri gerçekleştirme yolunda çalışmaya teşvik edici unsurlara odaklanmaktadır. Buna ek olarak, iyi kurumsal yönetişim, kurum içinde ve dışında etkin gözetim sürecini kolaylaştırmaya yardımcı olan önemli bir araçtır. (OECD, 2015).

Kısaca yönetişim, kurumun sağlıklı bir şekilde yönetilmesi, denetim, takip ve hesap verebilirliğe tabi olması, kurum yönetiminin, kurumun ve üyelerinin amacına ve çıkarlarına ulaşmak için yüksek derecede verimlilikle çalışması anlamına gelmektedir. Buradan yola çıkarak, iyi kurumsal yönetişim beş nitelikle özetlenebilir. Bunlar:

- Sistem: Kurumun performansını etkileyen ana taraflar arasındaki ilişkileri düzenleyen sistemlerin varlığı.
- Katılım: Organizasyonun tüm taraflarını karar alma sürecine dahil etme (yani karar alma sürecinin organizasyon içindeki belirli bir grupla sınırlı olmaması).
- Şeffaflık: Tüm bilgilerin iç ve dış paydaşların tamamı ile şeffaf ve açık bir şekilde paylaşılması.
- Sorumluluk: İdari ve mali yolsuzluk vakalarının meydana gelmesini önlemek için organizasyonu yönetmekten sorumlu tüm tarafların sorumluluk, hak ve görevlerinin belirlenmesi.

2.1.4. Kar Amacı Gütmeyen Organizasyonların Yönetişimi

Her ne kadar kar amacı gütmeyen kuruluşlar kendi aralarında hedef, faaliyet alanı, yararlanan kitle, kanuni yapı, mülkiyet, finansman, çalışanlar, kullanılan teknikler, karar alma mekanizmaları ve performans değerlendirmesi gibi hususlarda

farklılaşmakta olsalar da bununla beraber bu kuruluşların elde ettiği geliri ortakları, üyeleri yahut yöneticileri arasında paylaştırmayıp nihai hedefini gerçekleştirmek için harcayan müesseseler olarak tanımlamak mümkündür (Beyes & Jager, 2005). Bu organizasyonlar, tüm çıkar sahiplerine karşı hesap verebilirlik, verimlilik, şeffaflık ve açıklığa odaklanmalıdır. Zira halkın onlara olan güveni, kar amacı gütmeyen organizasyonların toplayabileceği mali yardım miktarında önemli bir faktördür. Bu nedenle bu kuruluşlar, hedef kitlelerinin kendilerine olan güvenini artırmak için kendi misyonlarına odaklanan organizasyonlardır (Ciconte & Jacob, 2009).

Kar amacı güden kuruluşların yönetişimi, kuruluşların yönetimini rasyonalize ederek kâr ve piyasa değerine odaklanırken, Kar amacı gütmeyen kuruluşların idaresi ise toplumsal bir hizmet, bir hayır işinin özendirilmesi, bireylerin çeşitli faaliyetlere katılımını kolaylaştırma gibi işlerle ilgilenmektedir. Bu nedenle, bu organizasyonların yönetimi, kamu yararına, şeffaf ve açık yollarla çalıştıklarını göstermek için yüksek baskıya maruz kalmaktadır (Hoye & Cuskelly, 2007). Dolayısıyla, her iki organizasyon kategorisi bazı önemli farklılıklara rağmen benzer yönetişim unsurlarını paylaşmakta olup, her iki organizasyonun yönlendirildiği ve kontrol edildiği bir sistem olması bakımından benzerdir. Bu sistemin tatbik edilme sorumluluğu seçilmiş veya atanmış bir yönetim kuruluna aittir. Aynı şekilde bu iki farklı kuruluş türü de paydaşlarına çeşitli sorgulama mekanızmaları sunmak mecburiyetindedir (Tricker, 2012).

Birçok araştırmacı, kar amacı gütmeyen organizasyonların, karar verme yapılarında ve süreçlerinde çok sayıda çıkar sahiplerine sahip olma özelliği taşıdığı konusunda hemfikirdir. Dolayısıyla kar amacı gütmeyen kuruluşlarda, kuruluşu yönlendirmek, denetlemek ve düzenlemekle sorumlu olan karar alıcıların ilişkileri kar amacı güden diğer kuruluşlardaki karar alıcaların ilişkilerinden farklıdır. Bu farklılık, kuruluşun amaçlarının, vizyonunun ve misyonunun doğasında, kuruluşun hizmetlerini pazarlamak ve amaçlarına ulaşmak için kullanılan stratejilerde, farklı paydaş grupların çıkarlarının birbirleriyle nasıl uyumlu hale getirileceği ve kuruluşta yeterince temsil edilmelerinin nasıl sağlanacağında, gönüllü insanların organizasyona nasıl kazandırılacağı ve bunların nasıl yönetileceğinde, Kurumun topluma sunduğu hizmetlerde ve daha da önemlisi yönetim kurulunun oluşumunun doğasında ve bunun kar amacı gütmeyen organizasyondaki rolünde yatmaktadır. Ayrıca, kar amacı gütmeyen organizasyonlar, üyelerinin manevi beklentilerini karşılamalı ve çıkar

sahiplerine karşı yüksek düzeyde hesap verebilirlik ve şeffaflık göstermelidir. Saydığımız bu noktalar, kar amacı gütmeyen organizasyonların yönetişimi ile kar amacı güden kurumların yönetişimi arasında bir farklılığa neden olmuştur (Alexander & Weiner, 1998; Drucker, 1990; Hodgkin, 1993; Tricker, 2012).

Kar amacı gütmeyen organizasyonların yönetişimi, bir organizasyonun yönlendirme, yönetme veya kontrol etme şeklini etkileyen süreçler, alışkanlıklar, politikalar ve yasalar dizisi olarak tanımlanmaktadır. Bu aynı zamanda kar amacı gütmeyen kuruluşla ilişkili birçok paydaş arasındaki ilişkileri düzenleyen bir dizi prosedürü de içerir. Bu prosedürler arasında kuruluştaki amaç ve iş planlarını, stratejik kararlar alma mekanizmasını, kurumsal performansı denetleme ve kontrol etme mekanizmasını ve kuruluşta hesap verebilirlik ve şeffaflık gibi ilkelerin nasıl uygulanacağını belirlenmesi yer almaktadır. (Renz, 2004). Bir diğer tanımla, kar amacı gütmeyen kuruluşlar yönetişimi, kuruluşun yöneticileri tarafından hedeflerin en iyi şekilde elde edilmesi amacına bağlı kalınması gereken istekler, yerine getirilmesi gereken şartlar ve tatbik edilmesi gereken uygulamalar bütünüdür (Willems, 2012). Ayrıca Kanada Yönetişim Enstitüsü "kar amacı gütmeyen kuruluşlar yönetişimi" kavramını şöyle tanımlamıştır: "Yönetim Kurulu'nun organizasyonun hedeflerine ulaşmasını ve organizasyonun misyonunun yerine getirilmesini sağlamak için kullandığı işlevler, sorumluluklar, süreçler, uygulamalar ve organizasyonel alışkanlıklardır. Aynı zamanda bu tanım yönetim kurulunun gücünü nasıl kullanacağı, nasıl karar alacağı, tarafların kendilerini nasıl ifade edecekleri ve karar alıcıların hesap verebilirlik ilkesine nasıl tabi olacakları gibi hususları da içermektedir (IOG, 2003).

2.1.5. Kurumlarda Yönetişimin Uygulanmasının Hedefleri

Kurumlar içinde yönetişimin uygulanmasının amacı, stratejik hedeflerine, iç ve dış çevre ile ilişkisinin doğasına bağlı olarak bir kurumdan diğerine göre farklılık göstermektedir. Özel veya kâr amacı güden kurumlar, kurum sahipleri ve hissedarları karlı bir değer elde etmek için yönetişim ilkelerini kullanırken, kamu veya kar amacı gütmeyen kuruluşlarda yönetişimin uygulanmasının amacı ise, kurumun misyon ve hedeflerini gerçekleştirmek ve faaliyetlerinin etkinliğini geliştirmektir. Genel olarak yönetişim, tüm paydaşların haklarını korumak ve yetkililerin pozisyonlarını kamu yararı dışında kullanmalarını engellemek için şeffaflık, sorumluluk, adalet ve hesap verebilirlik gibi ilkelerin uygulanmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Ayrıca yönetişim,

kurumun performansını geliştirmeyi, etkinliğini ve hedeflerini gerçekleştirme yeteneğini arttırmayı hedeflemektedir. Aktan'a (2013) ve Najim'e göre (2017) Kuruluşların farklılığına rağmen, tüm kuruluşların yönetişimi uygulanmasında bazı ortak hedefleri vardır bunları şöyle sıralanmaktadır:

- Yönetişim, kuruluş yönetiminin, kuruluşun stratejik planlarına ve hedeflerine ulaşmasını sağlayan etkili kararlar almasına yardımcı olur.
- Yöneticilerin sorumluluk duygusunu ve çıkar sahipleri aracılığıyla onları sorumlu tutma olasılığını artırarak kuruluşun karar verme sürecini iyileştirir.
- Kuruluşun faaliyetleriyle ilgili bilgilerin güvenilirliğini iyileştirmek ve bu bilgilerin paydaşlar tarafından kolayca anlaşılmasını sağlar
- Yolsuzlukla mücadele edip kurumun tüm işlemlerinde dürüstlük ve şeffaflığı sağlar.
- Kurumun performansında sürekli iyileştirme, verimliliğini ve etkinliğini artırır
- Paydaşların organizasyonun karar alma süreçlerine katılımını artırır
- Yolsuzlukla mücadele etmek ve yöneticilerin yetkilerini kamu yararı dışında kullanmalarını engeller
- Kurumun gelişimini engelleyebilecek risklerin oluşmasını azaltır
- Mali krizlerin daha kolay atlatılmasına olank sağlar
- Tüm çıkar sahiplerinin çıkarlarına hizmet edeceği için kuruluş ile çıkar sahipleri arasındaki ilişkilerin artmasına katkı sağlar
- kuruluş faaliyetlerinde uzun müddetli istikrar sağlar

2.1.6. Yönetişim İlkeleri

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı 1997 yılında iyi yönetişimin sekiz ilkesini (şeffaflık, adalet, katılımcılık, hukukun üstünlüğü, hesap verebilirlik, etkinlik ve verimlilik, tutarlılık, stratejik vizyon) takdim ettikten sonra, birçok hükümet ve uluslararası organizasyon, iyi yönetişim ilkelerini oluşturmak için bu ilkeleri temel almıştır. Çünkü iyi yönetişim kavramı, bu ilkelerin herhangi bir organizasyonel varlık içinde uygulanma mekanizmalarını ifade etmektedir (Toksöz, 2008).

Bu nedenle, birçok uluslararası organizasyon, yönetişimin temel ilkelerini incelemeye ve bunları kurumsal çalışmanın sistem ve kurallarına hizmet edecek şekilde yeniden formüle etmeye çalışmıştır. Bunların en önemlilerinden biri de Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) 1999 senesinde kurumlar yönetişimine dair ortaya koyduğu ve 2004 senesinde Dünya Bankası (WB), Uluslararası Para Fonu (IMF), Uluslararası Menkul Kıymetler Komisyonları Örgütü (IOSCO) ve Uluslararası Ödemeler Bankası (BIS) tarafından kabul edilen altı ilkedir. Bu ilkeler şöyle sıralanmaktadır:

- Etkin iyi kurumsal yönetişim çerçevesi esasının tesisi
- Paydaşların hakları ve temel işlevleri
- Paydaşların eşit işleme tabi tutulmaları
- İyi kurumsal yönetişimde paydaşların rolü
- Kamuoyu şeffaflığı ve aydınlatma

Bu ilkelerin amacı, OECD'a üye olan ve olmayan her devletin, finansal piyasalarda işlem gören veya işlem görmeyen kamu ve özel kuruluşlarında yönetişimin uygulanması için yasal ve düzenleyici çerçeveler geliştirmesine yardımcı olmaktadır. Bu da , kurumların çalışmalarına yönelik yasal ve düzenleyici çerçeveyi iyileştirmek için bir dizi kılavuz sağlayarak yapılmaktadır (OECD, 2015).

Yapılan araştırmalara göre, tüm kurumlarda benimsenebilecek birleştirilmiş iyi yönetişim ilkeleri bulunmamaktadır. Bunun nedeni, kurumların çalışmaları için yasal ve düzenleyici koşulların bir ülkeden diğerine göre farklılık göstermesi, kurumların misyon ve gerçekleştirmeye çalıştığı hedeflerin doğası, kurumların kültürel bileşenleri , Kurumun organizasyon yapısının doğası, bu yapının içerdiği insan unsurları ve organizasyon hiyerarşisi gibi unsurlardır (Öztürk ve Demirgüneş, 200). Buna rağmen araştırmalar kurumların içerisinde yönetişim hususunda şeffaflık, adalet, hesap verebilirlik ve sorumluluk gibi dört ilke üzerine ittifak halindedirler ve bunların uygulanmasında katılım, uyum ve etkinlik gibi başka ilkelerin de müdahil olduğu Kabul edilmektedir (TKYD, 2014). Kurumlar yönetişiminde en önemli ilkeler şunlardır:

2.1.6.1. Şeffaflık

Şeffaflık, ticari sır özelliğinde ve hala topluma açıklanmamış bilgiler dışında Kuruluş ile alakalı mali ve mali olmayan bilgilerin, uygun zamanda, doğru, eksiksiz, detaylı, açık, anlaşılabilir , açıklanabilir, düşük masrafla basit ulaşılabilir bir biçimde topluma duyurulması yaklaşımıdır (Donuk, 2016; SPK, 2003). Birleşmiş Milletler Kalkınma Programına göre şeffaflık, bilginin serbest akışını sağlama ve organizasyonla ilişkisi olan tüm tarafların kuruluşla alakalı bütün bilgilere kolayca erişme olanağına sahip olma durumudur (UNDP, 1997).

Kurumlar içinde şeffaflığın uygulanması çeşitli prosedürlere dayanmaktadır. Bunlar, kurumla ilgili veri ve bilgilerde, iç ve dış iletişim süreçlerinde, karar alma mekanizmalarında, kanun, yönetmelik ve sistemlerde, çalışma usul ve mekanizmalarında, performans değerlendirilmesinde olan şeffaflıktır (Almomani, 2019). Kurum bu prosedürleri uygulamayı taahhüt ettiğinde, kurumun her türlü yolsuzluğa karşı mücadele etmesine, idari ve mali denetimi güçlendirip verimliliğin artmasına, hatalı yönetim uygulamalarının azalmasına, iç ve dış çıkar sahiplerinin kuruma olan güvenlerinin artmasına yardımcı olacaktır (Aldaihani, 2017). Aktan'a göre (2013) etkin şeffaflığın sağlanabilmesi için açıklanması gereken bilgilerin aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekir:

- Bilginin açık ve anlaşılır olması gerekir
- Açıklanan bilginin doğru olması gerekir
- Bilginin tam objektif şekilde sunulması ve bu bilgilerin kullancıları yanıltmaması gerekir
- Bilgi eksiksiz bir şekilde sunulmalıdır
- Bilgiyi kullanan kişiler tarafından analiz yapmaya imkan sağlaması gerekir
- Bilgi, az bir masrafla sunulmalıdır
- Bilgiye ulaşmanın kolay olması gerekir
- Bilgiye zamanında ulaşma olanakları olmalıdır

2.1.6.2. Hesap Verebilirlik

Hesap verebilirlik veya sorgulanabilme (Accountability) kelimesi Merriam-Webster (2006) sözlüğünde sorumluluğu üslenme veya onu kabul etme isteği, kişinin

yaptıklarından mesul olması durumu olarak tanımlanmıştır. Milletler Kalkınma Programı ise, bu kavramı hükümet, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarındaki karar vericilerin tüm çıkar sahiplerine karşı hesap verebilir olduğu anlamına geldiğini ifade etmiştir (UNDP, 1997). Bundan dolayı bu terim karar alıcıların kurumlarda aldıkları kararlar ve yaptıkları tüm işlere dair sorumluluğu üslenmeleri anlamına gelir. Daha net bir şekilde ifade etmek gerekirse hesab verebilirlik bir kuruluştaki sorumluların ve karar alıcıların yetkilerini nasıl kullandıklarına, görevlerini nasıl yerine getirdiklerine dair gerekli açıklamaları paydaşlara yapmaları, paydaşlardan gelecek eleştirileri ve talepleri kabul ederek hareket etmeleri, ve bir yetersizlik, bşarısızlık veya sahtecilik gibi hususlarda sorumluluğu üzerine alma gerekliliği olarak tanımlanabilir (Maliye Bakanlığı, 2003). Hesap verebilirlik, en basit tanımıyla yönetim kurulu üyelerinin kuruluşla alakalı tüm çıkar sahiplerine ya da üyelere karşı hesap verme mecburiyetini ifada etmektedir (Donuk, 2016). Bu tanımlar aracılığıyla hesap verebilirlik kavramını şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Kurum yönetiminin kendilerinden istenen tüm sorumluluk ve görevleri yerine getirmesini takip etmek üzere paydaşlara sunulan açık kanunların ve mekanizmaların var olması.
- Alınan kararlara, bunların nasıl uygulandığına ve bu kararların kurum hedefleriyle ilişkisine dair paydaşlara gerekçeler sunulması
- Kararların alınması ve uygulanmasından sorumlu olan tarafların, bu kararlardan kaynaklanan hata veya başarısızlıkların sorumluluğunu kabul etmeleri
- Hatalarla, başarısızlık veya görevi kötüye kullanma gibi durumlarla ilgilenecek açık mekanizmaların varlığı.
- Kurumun yönetiminden sorumlu makamlar kendilerine sunulan eleştiri ve talepleri kabul eder.

Hesap verebilirlik, şeffaflık unsuruyla yakından ilişkilidir (Woods, 1999). Çünkü, çıkar sahiplerinin kuruluşun eylemlerini denetleyebilmesi ve değerlendirmesi için kuruluşlar, faaliyetleriyle alakalı bilgileri çıkar sahiplerine eksiksiz, doğru ve önyargısız olarak açıklarken etik ve yasal standartlara uymak zorundadır (Brown & Moore, 2001). Hesap verebilirlik ilkesine göre kurum içerisindeki her taraf başka bir taraf önünde sorumludur, memurlar müdürlere karşı, müdürler icra direktörüne karşı

(CEO), CEO tüm işlemler hakkında yönetim kuruluna karşı sorumludur. Bu, yönetim kurulunun kuruluşun performansını denetlemesini ve üst düzey yöneticilerin çıkar sahiplerine karşı hesap verebilirliğini sağlamasını gerektirir. Aynı şekilde yönetim kurulu kurumun tüm üyelerine ve paydaşlara mali ve idari faaliyetlerle ilgili izahat sunmak zorundadır. Hesap verebilirlik, kurumda yerine getirilmesi gereken bazı koşullarla da bağlantılıdır, bunlar: işi yürüten kural, yasa ve prosedürlerin açıklığı, karar verme düzeylerinin netleştirilmesi ve Kurumda çeşitli idari seviyeler arasında görev ve sorumlulukları tanımlayarak iş bölümünü zorunlu kılmaktadır (TKYD ve Deloitte, 2006).

2.1.6.3. Sorumluluk

Sorumluluk, kurumun tüm faaliyet ve etkinliklerin kanuna, yasalara ve düzenlemere uygun bir şekilde yürütmesi, kuruluşla alakalı tüm çıkar sahiplerine karşı sorumlu bir yönetim metodu gösterilmesidir (Donuk, 2016). Yani kuruluşun yönetim kurulu ve icra müdürlerinin karar ve icraatlarının yasalarla, kuruluşta var olan sosyal ve ahlaki değerlerle uyumlu olması demektir (Aktan, 2013).

Aynı zamanda bu kuruluş idaresinin belirlenen stratejik hedeflere ulaşmada yapılan tüm faaliyet ve alınan kararlarda tüm paydaşların haklarına saygı göstermesi anlamana gelir. Bundan dolayı sorumluluk ilkesi yönetim kurulunun görev ve vazifelerdeki sorumluluğna, kurum üyelerine sağlanan mali haklara, yönetim kuruluna yardım edip raporlar sunan komisyon ve müdürlerin görevlerine odaklanmaktadır (Abdioğlu, 2007). Buna ek olarak sorumluluk ilkesi, toplum ve kuruluş arasındaki karşılıklı ilişkileri güçlendirecek olan toplumsal ihtiyaçları ve beklentileri yerine getirmeye yönelik kuruluşun sorumluluğuna odaklanmaktadır (Witherell, 2002). Sorumluluk ilkesinin üstlenilmesi yönetim kurulunda ve icra müdüründe sorumluluk duygusunun güçlenmesine yardımcı olmakta, yönetim kurulunun her bir üyesinin yüksek bir iş ahlakı ile hareket etmesini ve kurum işlerini düzenleyen tüzük ve düzenlemelere uygun davranmasını sağmalaktadır. Bu da kurumun üyelerinin kanuni haklarının yerine getirilmesine, kuruluşun ve üyelerin hedeflerine hizmet edecek şekilde kuruluşun farklı açılardan gelişmesi için, tüm paydaşlarla yardımlaşmanın artmasına yarayacaktır.

2.1.6.4. Adalet

Adalet, kurumun yönetiminin adil olması ve tüm çıkar sahipleriyle ilişkilerinde eşitliğe bağlı kalması gerektiği anlamına gelmektedir (TKYD, 2014). Ayrıca adalet, kurumun tüm üyelerinin ve çıkar sahiplerinin haklarının korunması demektir. Yani kurumun üst yönetimi, karar ve eylemlerinde kurumla ilişkisi olan tüm tarafların hak ve menfaatlerini gözetlemelidir (Doğan, 2007). Ayni zamada adalet, azınlıklar ve daimi olmayan üyeler de dahil olmak üzere tüm üyelere eşit, adil, belirli standart ve düzenlemelere göre muamele edildiği ve kurumun üyelerinin tüm haklarını eşit ve belirli düzenlemelere göre elde ettiği anlamına gelmektedir. Paydaşların haklarını şu şekilde sıralayabiliriz: Kurumun genel kurula katılma ve oy hakkı, kurumla ilgili bilgilere düzenli erişim hakkı, yönetim kurulu üyelerini seçme veya atama hakkı, kuruluşla ilgili kararların geliştirilmesine ve tartışılmasına katılma hakkı, mali ve idari raporlara itiraz etme ve bunlar hakkında açıklama talep etme hakkı, kuruluşun yetenek ve kaynaklarını üyeleri arasında dağıtma mekanizmalarını bilme hakkı ve kurumla alakalı her türlü işlem veya karardan yönetim kurulunu sorumlu tutma hakkı (Aktan, 2013).

2.1.6.5. Katılım

Birleşmiş milletler Kalkınma programın katılım ilkesini iyi yöneyişimin ana ilkelerinden biri olarak sayar ve bu ilkeyi vatandaşların gerek doğrudan bir şekilde gerekse temsilciler ve menfaatlerini ifade eden yasal aracı kurumlar vasıtasıyla karar alım süreçlerinde oy hakkının olması olarak açıklmıştır (UNDP, 1997). Kurumlar dünyasında katılım karar alma süreçlerine tüm paydaşların iştirak etmesi anlamındadır, bundan dolayı kendine ait kararlar alırken kuruluşun şeffaf ve demokratik uygulamalar kullanması gerekir. Zira katılım, alınan kararların doğruluğuna değil bu kararların alınma şeklinde bu kararlardan etkileneceklere kararların sunulması, onların görüşlerinin alınması vasıtasıyla doğru olarak yapılması gerektiğine vurgu yapar. Çünkü onlar bu kararların neden ve kim tarafından alındığını ve bu kararlara göre nelerin olacağını bilme hususunda ahlaki bir hak sahibidirler.

2.1.6.6. Verimlilik ve Etkinlik

Etkinlik, gerçekleştirilmesi istenen hedeflerin ulaşılan sonuçlarla ne ölçüde eşleştiği anlamına gelirken; verimlilik, istenen sonuçların mümkün olan en düşük maliyetle gerçekleştirilmesidir. Bundan dolayı etkinlik ve verimlilik istenen işlerin

performansının doğru şekilde yapılmasıdır. Etkinlik açık bir vizyon, belirli hedefler, stratejiler , ilkeler ve değerler olduğunda gerçekleşirken, verimlilik ise planlama, vakit düzenlemesi, takip ve kontrol durumunda gerçekleşir. Etkinlik var olup verimlilik olmadığında, vizyon ve hedefler doğru bir şekilde kendisini gerçekleştirecek kimseyi bulamaz. Etkinlik olmadıkta verimlilik olduğunda ise,işler hedeflerin net olmadığı bir ortamda başarılmış olur. Buradan yola çıkarak, Birleşmiş milletler Kalkınma programı verimlilik ve etkinliği kaynakların en iyi şekilde kullanılması yoluyla istenen ihtiyaçları karşılamak için yapılacak işlemler ve kullanılacak kurumlar olarak tanımlamaktadır (UNDP, 1997).

Bu saydıklarımızadan anlaşıldığı üzere verimlilik ve etkinlik sistem çıktılarında fedakarlıkta bulunmayarak istenen ve arzulanan hedeflerin gerçekleştirilmesinde kaynak kullanımının azaltılmasını mümkün kılan bir düzene odaklanmakta, yani işlerin doğru bir performansla yerine getirilmesi gücü manasına gelmekterdir. Bundan dolayı kuruluşun verimlilik ve etkinliği şu kaynakların kullanımındaki olgunluğa dayanır:

- Malzeme kaynaklarının kullanımında verimlilik ve etkinlik
- İnsan kaynakları kullanımında verimlilik ve etkinlik
- Örgütsel idari fonksiyonların uygulanmasında verimlilik ve etkinlik

2.1.6.7. Uyum

Herhangi bir kurumun çalışmasının doğası başka kişi ve kurumlarla karşılıklı ilişkiler kurmasını gerektirir ve bu da , kurumu farklı paydaş kategorileriyle ilişki kurmaya zorlar ve genellikle, her bir paydaş kategorisinin ulaşmaya çalıştıkları farklı çıkarları ve hedefleri vardır. Bu nedenle uyum ilkesi, kurumun ve üyelerinin genel çıkarlarını oluşturan hedeflerde uyumun sağlanabilmesi için farklı paydaş kategorilarinin tüm amaç ve çıkarlarının nasıl barındırılacağına odaklanmaktadır.

Bunda dolayı uyumluluk, kurum içinde oluşabilecek anlaşılmazlıklara kabul edilebilir çözümler bulmak için tüm paydaşlar arasında işbirliği yaparak kurumu ilgilendiren karar alma mekanizması şeklinde tanımlanmaktadır (Sidaway, 1998). Bu, kurumun işleyişine genel bir yaklaşım oluşturmak için kurumun tüm üyeleri tarafından üzerinde anlaşmaya varılan hedefler belirleyerek, farklı bakış açılarını birbirine bağlamaya ve bir bütün olarak kurumun çıkarına olan amaçlara yaklaştırmaya çalışmak anlamına gelir. Kurumda iyi bir uyumluluğa ulaşmanın birkaç faktöre bağlı olduğunu

söyleyebiliriz. Bu faktörler şunlardır: Kurumdaki çalışma prosedürlerinin ve sistemlerinin netliği, iç ve dış denetim sistemlerinin performansının verimliliği, yönetim kurulu ve operasyonel yönetimin çalışmalarının şeffaflığı, Paydaşların hak ve amaçlarının korunması, etkin iç ve dış iletişim sisteminin mevcut olmasıdır. Ayrıca uyumluluk, farklı paydaşların ihtiyaçlarını karşılama ve onları kuruluşa hizmet etme konusunda yönlendirme yeteneğine sahip yönetim kurulu ve icra direktörlerinin varlığına da bağlıdır.

2.2. Spor Yönetişimi

Bu bölümde, kar amacı gütmeyen spor organizasyonlarının doğası, spor alanında yönetişim ihtiyacı , spor yönetişimin kavramı, spor alanında yönetişimin önemi, sporda yönetişimin unsurları, spor yönetişimi teorileri, spor kuruluşları yönetişimi modelleri ve sporda iyi yönetişim ilkeleri ortaya konulmuştur.

2.2.1. Kar Amacı Gütmeyen Spor Organizasyonlarının Doğası

Bilindiği üzere kar amacı gütmeyen kuruluşlar üyelerinin faydasına çalışırlar ve bu müesseseler sundukları hizmetlerden faydalanan üyelerce kurulup korunur (Smith, 1993). Yani bu kurumların kârı artırmaya odaklanmak yerine ulaşılacak misyon ve hedeflere odaklanması anlamına gelir. Bundan dolayı, yerel spor klupleri, bölgesel ve ulusal spor federasyonları, ulusal ve uluslararası spor kuruluşları gibi spor organizasyonları genel olarak kar amacı gütmeyen bir şekilde çalışmakta, bireylerin ve takımların sportif faaliyetlere katılımını artırmayı amaçlamaktadır. Bu nedenle kurumun maddi kaynakları, sporda ilerlemeye yardımcı olan spor tesislerinin ve hizmetlerinin iyileştirilmesi için kullanılmaktadır. Kar amacı gütmeyen spor organizasyonlarının çeşitli biçimlerine ve dolayısıyla işlevlerinin çeşitliliğine rağmen Britanya spor ajansı tüm spor organizasyonunun şu hususları yerine getirmesini gerekli görmüştür: Uygulanan spor dalına dair vizyon ve stratejik plan hazırlanması, spor katılımını teşvik etmek ve yaymak için çalışması, ilgili sporla alakalı kampların idaresi, yerel ve uluslararası spor federasyonlarıyla ilişkiler kurulması, sporcu yetiştirilmesi, spor müsabakaları ve faaliyetlerinin tanzim edilmesi, ahlaki ve sportif değerlerin yaygınlaştırılıp korunmasıdır (UK sport, 2003).

Spor organizasyonlarının öncelikleri, ilkeleri, değerleri ve ana paydaşları arasındaki ilişkinin niteliğinin, kâr amacı güden kurumların yönetiminde bulunandan farklı olduğunu söyleyebiliriz. Öyle ki; genel kurul, spor organizasyonlarının en üst

otoritesi kabul edilir ve oluşumunda temsili bir sisteme tabidir. Organizasyonda temsil edilmek üzere gönüllü üyeler (yönetim kurulu) seçer veya atamalarını yapar. Yönetim Kurulu'nun en önemli işlevlerinden biri de, spor değerlerini ilerletmek ve spora katılımı artırmak için stratejik politikalar geliştirmektir. Ayrıca spor kuruluşlarının yapılarının doğası, kar amacı gütmeyen kuruluşların yapılarına biraz benzer ve işte bu sebeple spor organizasyonları, yalnızca kar amacı güden kuruluşlar yönetişim sistemine güvenmek yerine, kar amacı gütmeyen kuruluşun yönetişim modeline bağlı kalmalıdır.

Kar amacı gütmeyen spor organizasyonlarının doğası, misyonu, stratejisi farklı paydaş gruplarıyla olan ilişkileri açısından diğer organizasyonlardan farklılıkları göz önüne alındığında, kar amacı gütmeyen spor organizasyonlarının yönetişimi üzerinde etkisi olan bir dizi içsel özelliği bulunmaktadır (Fishel, 2003; Watt, 2003). Bunlar şöyle sıralanabilir:

- Bu organizasyonlar sadece finansal ve kâr amaçlı oluşturulmamıştır ve kesin olmayan hedeflere sahip olduğu için bu kuruluşların performansını izlemek başka kuruluşlara göre daha zor olmaktadır.
- Bu organizasyonlar dış finansmana bağımlı olmalarına ve çok sayıda paydaşın görüşlerine tabi tutulmalarına rağmen, kendi kararlarını kontrol etmeleri ve kendi stratejilerini belirlemeleri nedeniyle bağımsız kuruluşlar olarak kabul edilirler.
- Kar amacı gütmeyen spor organizasyonlar pek çok farklı paydaş önünde sorumludurlar. Bunlar üyeler, kullananıcılar, hükümet, destekleyen gruplar ve gönüllüler olarak ifade edilebilir. Bundan dolayı bu tarz kuruluşlar çok kompleks organizasyonel yapılara sahiptir.
- Bu organizasyonlar, hizmetleri sağlamak ve yönetmek için büyük ölçüde gönüllülerin katkısına dayanır.
- bu organizasyonlar faaliyetlerine yardım almak için büyük oranda spor klüpleri ve yerel idareler gibi kamu kuruluşlarına dayanırlar.
- Yönetim Kurulu üyeleri ile üst düzey yöneticiler arasında yetki ve sorumluluklarda genellikle bir örtüşme vardır.
- Bu organizasyonlar demokratik bir sisteme tabi olmalarına ve belirli yüzdelere göre bir oylama mekanizması benimsemelerine rağmen, genellikle nüfuz sahibi kişilerden oluşan gruplar tarafından kontrol edilmektedir.

2.2.2. Spor Alanında Yönetişim İhtiyacı

Eğitim, sağlık, ekonomik kalkınma, işgücü piyasası ve birçok sosyal konu alanlarıyla olan ilişkisi sayesinde insani gelişme sürecine katkısından dolayı spor, ülkelerin ilerlemesinin ölçüldüğü bir standart haline gelmiştir. Ayrıca spor sahasında yaşanan gelişmeler, spor kuruluşlarını özellikle takım ve profesyonel sporlarla ilgili olanlar olmak üzere büyük değişimlerle karşı karşıya getirmiştir. Bu nedenle spor organizasyonlarındaki üst yönetimin, spor organizasyonlarını hedeflerine ulaştırmak, onları yönlendirmek ve yönetmek için çağdaş yönetim sistemleri uygulaması gerekmektedir. Bu çağdaş yönetim modellerinin en önemlilerinden biri yönetişim sistemidir. Zira yönetişim sistemi, ister kâr amacı güden kuruluşlar ister kâr amacı gütmeyen kuruluşlar olsun, kuruluşların çalışmalarını yönetmek ve kontrol etmek için etkili bir çerçeve sağlar. (OECD, 2015). Aynı zamanda yönetişim sisteminin doğru uygulanması, çıkar sahiplerinin zamanlarını, sermayelerini ve emeklerini yatırdıkları organizasyonun sürekli denetim süreçlerine tabi olduğunu garanti etmektedir. Aynı şekilde yönetişim, örgüt üyeleri adına karar alma yetkisine sahip yönetim kurulu üyelerinin, örgütün ve üyelerinin çıkarları doğrultusunda hareket etmesini sağlar (Hoye and Cuskelly, 2007).

Spor örgütlerinin doğasındaki eski ve geleneksel hiyerarşik yapılar doğru bir yönetişim talebini diğer sektörlere göre daha yavaş hale getirmiştir (Geeraert et al., 2014; Segaert et al., 2012). Bununla birlikte, uluslararası büyük organizasyonlarda ortaya çıkan ahlaki skandallar, idari ve mali ihlaller, komite seçim sonuçlarının manipülasyonu sonucu spor alanında yönetişim uygulama ihtiyacı ortaya çıkmıştır (Hassan, 2010; Hoye and Parent, 2016). Örnek vermek gerekirse, 1998 yında, bazı IOC üyesinin 2002 Kış Olimpiyatlarına ev sahipliği yapma teklifini kazanmak için Salt Lake şehri teklif komitesi üyelerinden rüşvet ve hediyeler aldığı bildirilmiştir . Aynı şekilde uluslararası voleybol federasyonunda yaşanan idari ve finansal yolsuzluklar da bu noktada önemli bir örnektir. uluslararası voleybol federasyonun 24 sene yöneticiliğini yapan Meksikalı Ruben Acosta'ın yönetiminin son on yılında en az 33 milyon dolar elde ettiği kaydedilmiştir. Ayrıca 2007-2010 yılları arasında FIFA'da yaşanan rüşvet, sahtecilik ve finansman skandallarını da ekleyebiliriz. Bu skandallar, spor organizasyonlarının denetim mekanizmalarında zaafiyet olduğunu ve spor organizasyonlarında yolsuzluk karşısında iyi yönetişimin önemli kriterlerinden biri olan

şeffaflık ve hesap verebilirliğin uygulanmasında düşüş olduğunu göstermiştir (Chappelet, 2017; Geeraert et al., 2014).

Spor organizasyonlarında yolsuzlukla mücadelede yönetişimin önemine ek olarak (Freeburn, 2010), Yönetişim, herhangi bir spor kuruluşunda idari işlerin iyileştirilmesinde önemli bir unsurdur. Çünkü yönetişim, organizasyonun planlarına ve stratejik hedeflerine ulaşmasına rehberlik eden bir dizi yasa ve yönetmeliğin varlığı ile bağlantılıdır ve bu nedenle yönetişim, spor organizasyonunun performansını ve gerek hükümet kuruluşları gerekse diğer spor örgütleri ile olan ilişkisini doğrudan etkiler (Ferkins et al., 2005; Hoye, 2006; Mason et al., 2006). Bir spor örgütü iyi yönetişim ilkelerine uymadığı takdirde kuruluş içinde olumsuz sorunlara yol açabilir. Bu olumsuzlukları şöyle sıralayabiliriz: Kuruluş içerisinde zayıf stratejik planlama, örgütün çalışma politikalarının ve düzenlemelerinin netliğinin olmaması ve zayıf karar alma süreçleridir. Bu durum, spor örgütlerine yapılan finansman ve sponsorlukların azalması, resmi olan ve resmi olmayan kuruluşlar tarafından yapılacak müdahaleleri, paydaşların kuruluşa olan güveninin azalması ve kuruluşun toplum karşısındaki sorumluluklarında düşüş yaşanması gibi spor organizasyonunu etkileyen olumsuz dış sorunlara yol açabilmektedir (Freeburn, 2010; Hoye, 2006 ; Mason et al., 2006 ; UK Sport, 2004; Yeh & Taylor, 2008).

Spor kuruluşlarının finansmanı hususu ile ilişkili konulara gelince, gerek doğrudan doğruya yapılan etkinliklere yardım etme, gerekse de maddi yardım ve bağış sağlama yoluyla resmi makamların spor kuruluşlarına olan ilgisi pekçok ülkede giderek artmaya başlamıştır. Bu ilgi, spor organizasyonlarının büyüklüğü, faaliyetlerinin kapsamı ve toplumda insani kalkınma sürecine katılımı ile bağlantılıdır (Hoye and Cuskelly, 2007: 20). Resmi finansmanın spor kuruluşlarına uyguladıkları sportif etkinliklerin kalitesini arttırmada yardımcı olmasından dolayı spor kuruluşları yüksek yönetimlerinin iyi yönetişimi tatbik etmeleri gerekmektedir. Bu da sosyal katılım (sosyal sorumluluk), işte verimlilik, sunulan programların şeffaflığı, adalet gibi ilkelere bağlı olmasıyla sağlanır ki, aynı zamanda bu resmi desteğin de devamını sağlar.

Sporun bağımsızlığı hususuna gelince görülmektedir ki spor siyasilerin, iktisatçıların, finansörlerin ve resmi heyetlerin ilgisini çekecek bir güce sahiptir. Bu durum bazen yukarıda sıralanan bu grupların doğrudan veya dolaylı yollardan spor kuruluşlarının işlerine müdahale etmesine sebep olmaktadır (Governance in Sport

Working Group, 2001). Spor yönetişimi, spor kuruluşlarının bağımsızlığının korunması şartıyla, hükümet ve sivil toplum organizasyonları ile güçlü ortaklıklar kurmaya odaklanmaktadır. Spor kuruluşlarının bağımsızlığı, kuruluşların tüm kararlarını kendilerinin alması ve tüm faaliyetlerini herhangi bir dış kurumun müdahalesi olmaksızın gerçekleştirmesi, sporun siyasetten ve diğer devlet kuruluşlarından bağımsız olduğu anlamına gelmektedir (Geeraert et al., 2014). Bundan dolayı spor kuruluşlarının bağımsızlığı ve otonomluğu kendi kitlesi önünde yüksek derece bir şeffaflık ve hesap verilebilirlik ortaya koymasıyla ilişkilidir. Bu aynı zamanda kuruluşun idari ve sportif faaliyetlerinde iyi yönetişim sistemlerini uygulamasıyla da ilgilidir. Spor kuruluşlarının yapılarına resmi bir müdahaleye mani olmak adına kendilerinden beklenen görevleri yerine getirmeleri ve yüksek derecede bir bağımsızlığa kavuşmaları da bununla doğrudan ilişkilidir (Bach, 2017). 2008 yılında Kopenhag'da düzenlenen Olimpiyat Komitesi konferansında, spor organizasyonlarında iyi yönetişim ilkelerinin uygulanmasının, spor organizasyonlarının bağımsızlığının güvence altına alınmasının ve çıkar sahipleri tarafından bağımsızlıklarına saygı gösterilmesinin sağlanması konusunda temeli olduğu vurgulanmıştır. Bu nedenle, Olimpiyat Komitesi, spor organizasyonlarının kararlarına, yetkilerine ve faaliyetlerine müdahale etmekten kaçınarak, hükümetler ve uluslararası organizasyonlar tarafından sağlanan maddi yardımları ve altyapı desteğini memnuniyetle karşılamıştır (IOC, 2008).

Spor organizasyonları ile ilişkili paydaşlara bakıldığında, spor kuruluşlarının yönetimleri şeffaflığın, sorgulanabilirliğin artmasına yönelik paydaşlardan artarak gelen taleplerle karşı karşıyadır. Spor kuruluşları ve bu kuruluşların faaliyetlerinde yüksek kaliteli sonuçlar elde etmesini bekleyen üyeleri, sponsorları, tüketicileri ve devlet finansman kurumları tarafından izlenmektedir. Aynı şekilde spor kuruluşları doğaları gereği geniş bir paydaş çeşitliliğine ihtiyaç duyarlar. Tüm paydaşların spor aracılığıyla gerçekleştirmeye çalıştıkları farklı ilgi alanları ve hedefleri bulunmaktadır (Friedman et al., 2004; Lam, 2014). Spor organizasyonlarının paydaşlarının niteliği Şekil (1) olarak özetlenebilir:



Şekil 1. Spor organizasyonlarında ana paydaşları

Kaynak: (Al-Sharif, 2018; Hoye et al., 2015;UK Sport, 2003)

Spor organizasyonu ile ilişkisi olan paydaş gruplarının çeşitliliğinin bir sonucu olarak, yönetim kurulu üyelerinin, paydaşların ulaşmak istediği farklı hedeflerle ilgilenmesi gerekmektedir. Bu durum, yönetim kurulu üyelerinin, organizasyon ve paydaşları için en iyi sonuçları elde etmek amacıyla organizasyonu yönetme uzmanlığı ve yetkinliğine sahip olmasını gerektirir. Zira bu yolla yönetim kurulu üyeleri kuruluşun ve ana paydaşların hedeflerini gerçekleştirebilirler. Bunun başarılması için tüm taraflarla iletişimi sağlayacak net sistemler kurulması, yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilerin görev ve sorumluluklarının belirlenmesi ve bu sayede kuruluşta kararların uygun bir şekilde alınmasının temini, açık ve etkin hesap verebilme sistemlerinin garanti altına alınması gerekmekterdir.

Toplumsal sorumluluk hususuna gelirsek, spor kuruluşları toplumun genel faydasına dair konularla ilgilenir. Buna sağlığı güçlendirmek, ahlaki değerleri aşılamak, kültürel entegrasyona katkıda bulunmak, toplumsal ve iktisadi dayanışmayı güçlendirmek ve refahı yaygınlaştırmak da dahildir (EU, 2007). Bu nedenle spor organizasyonları sporun hedeflediği sosyal ve kültürel değerlere bağlı kalmalıdır ve bu da spor organizasyonlarını sportif faaliyet ve etkinliklerinde yüksek düzeyde Fair Play ve dürüstlük sergilemeye zorlar (Beech & Chadwick, 2004; Katwala, 2000) . Uluslararası Olimpik Komitesinin başkanı Jack Roj'un 2001 senesinde Brüksel'de düzenlenen birinci uluslararası spor yönetişimi (Oyunun kurallar) kongresinde söylediği şu sözler bunu teyit etmektedir: "Sporun ahlak, rekabet ve Fair Play gibi kurallara dayalı olduğunu göz önüne alırsak spor yöneticilerinin de en iyi şekilde şeffaflık, demokrasi ve hesap verebilirlik ilkelerine bağlı kalması gerekmektedir" (Governance in Sport Working Group, 2001).

Spor yönetişimine olan ihtiyacın ortaya çıkışında şu sebeplerin etkin olduğunu söyleyebiliriz: Spor kuruluşlarının yönetim kurulunun düşük performansı, geleneksel ve yüksek merkezi yönetim yapılarının kullanılmaya devam edilmesi, spor kuruluşlarındaki karar ve kanunların açıklıktan uzak olması, hesap verilebilirlik ve şeffaflık unsurlarının uygulanmasındaki eksiklikler, spor kuruluşları, resmi makamlar ve diğer ilgili taraflar arasındaki ilişkinin düzenlenmesine olan ihtiyaçtır. Bunun için hem ASC (2012) hem de SNZ (2019) spor kuruluşlarında dorğu yönetişimin gerekliliğini ortaya çıkaran bir takım zorluklar olduğu hususunda hemfikirdir. Bunlardan bazılarını burada ele alacağız:

- Spor organizasyonlarının yönetişim yapılarının çalışma ortamı ile ilişkili değişkenlere uyum sağlamadaki zayıflığı.
- Yönetim kurulu üyelerinin görev ve yetkilerine ilişkin çalışma sistemlerinde netlik olmaması
- Bazı spor organizasyonlarında risk yönetim planlarının zayıflığı
- Bazı spor organizasyonlarının karşılaştığı finansal sorunlar
- Yönetim Kurulu'nun stratejik konulardan daha operasyonel konulara odaklanması.
- Yönetim kurulunun, kararları vermek yerine gözden geçirmeye odaklanması.

- Yönetim kurulu üyeleri ve personel için uygun hesap verebilirlik önlemlerinin belirlenmemesi.
- Kuruluşun ulaşmak istediği sonuçları ve hedefleri belirlemedeki zayıflığı.
- Yönetim kurulu ve çalışma ekibinin rol ve sorumluluklarının belirlenmesinde zayıflık.
- Yönetim kurulu üyelerinin düşük beceri ve deneyim düzeyi.
- Yönetim kurulu üyeleri ile yöneticiler arasındaki ilişkinin yönetilememesi ve katılım unsurunun zayıf olması.
- Şeffaflık ilkesinin uygulanmasında zayıflık

2.2.3. Spor Yönetişim Kavramı

Spor organizasyonlarında yönetişim uygulama ihtiyacından dolayı birçok araştırmacı ve bazı spor organizasyonları yönetişim kavramına ilişkin tanımlar geliştirmiştir. Bunlardan bir kısmı aşağıdadır:

Avusturalya spor komisyonuna göre "spor kuruluşları tarafından stratejik hedefleri ve yönlendirmeleri geliştirmek, performansı gözlemlemek, belirlenen hedefleri gerçekleştirmek ve yönetim kurulunun üyelerin yararına hizmet verdiğini garanti altına almak için kullanılan mekanizmalar ve işlemler bütünüdür" olarak tanımlamıştır (ASC, 2012).

Spor Yeni Zelanda ise, spor yönetişim,Yönetim Kurulu'nun spor kuruma ve ona ait olan üyelerine karşı sorumluluğunu yerine getirebilmesi için, yönetim kurulunun kuruluşun stratejik yön ve hedeflerini belirlediği, idari performansa ilişkin politika ve beklentileri belirlediği, potansiyel riskleri yönettiği, kurumsal başarıları izlediği ve değerlendirdiği bir süreçtir (SNZ, 2019).

Spor yönetişim, spor organizasyonlarında yerel, ulusal veya uluslararası kapsamda otoritenin kullanılmasıdır. Ayrıca bu otorite, çalışma politikaları ve sistemlerin belirlenmesinde, Kuruluşun amaçlarının ve misyonunun tanımlanmasında, üyelik mekanizmasının ve organizasyonda otoriter hiyerarşisinin belirlenmesinde kullanılmalıdır (Hums & Maclean, 2018).

Hoye & Doherty'e göre yönetişim, spor organizasyonunun yönlendirildiği ve stratejik kararların tüm üyeleri adına etkin bir şekilde alındığı mekanizmadır. Yani spor

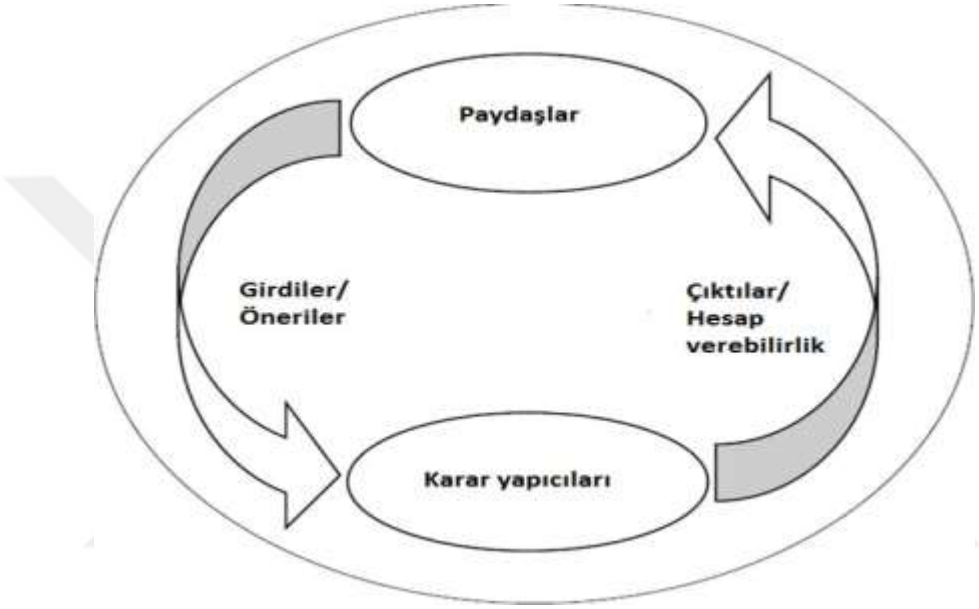
yönetişimi spor organizasyonu yönetmeye ve onu yönelndirmeye yarayan yapılar ve işlemler bütünüdür. Aynı zamanda yönetişim, organizasyonun ne yaptığını, üyelerinin kim olduğunu ve kararların nasıl alındığını belirleyen organizasyonun anayasasını içermektedir. Daha spesifik olarak yönetişim, spor organizasyonunda organizasyonun ne yapması gerektiğini, nasıl yapılacağını ve bunun uygulanmasında kimin sorumlu olduğunu belirlemeye çalışan açık bir sistemin varlığı anlamına gelmektedir (Hoye & Doherty, 2011).

Avrupa birliği de bu hususta şu tanımı yapmıştır: "Spor yönetişimi, bir spor organizasyonun politikalarını ve stratejik hedeflerini, performans değerlendirme ve risk yönetimi mekanizmasını belirleyen, tüm paydaşlarla paylaşan çerçeve ve kültürdür" (EU, 2014). Bir başka tanımda iyi yönetişim, spor organizasyonunda karar vericilerin hesap verebilirlik, katılım ve şeffaflık ilkelerinin uygulanmasını sağlamak için yerine getirmek zorunda olduğu tüm süreçleri ifade etmektedir.

Önceki tanımlara baktığımızda, yönlendirme, kontrol etme ve düzenleme kavramlarına odaklanıldığını görüyoruz. Öyle ki, spor organizasyonlarının yönetişimi, organizasyona rehberlik edecek kapsamlı bir stratejik plan oluşturulmasını, bu stratejinin belirlenmesi ve geliştirilmesinde organizasyon üyelerinin görüşlerinin alınmasını içermelidir. Yönetişim aynı zamanda kuruluşun etkinliklerinin, üyelerinin ve çalışanlarının kontrol altında tutulmasını de içermektedir. Yani yönetim kurulunun almakta olduğu tüm kararlar ve düzenlediği tüm etkinlikler kuruluşun genel hedeflerine ve çıkarlarına muvafık olmalıdır. Yönetişim ayrıca, üyelerin davranışlarını ve performansını izlemek için yönergeler belirleyerek kuruluşun tüm üyelerinin (bireyler ve kurumlar) davranışlarını düzenlemeye odaklanır ve üzerlerine düşen sorumlulukları yerine getirmeyen kişi ve gruplara karşı yaptırım uygulanmasını da içerir. Dolayısıyla, iyi yönetişimin içerdiği bu kavramların, yönetim kurulu ve üst yönetimin kurum ve üyelerin yararına olumlu sonuçlar elde etmek için çaba sarf etmesini sağlamayı amaçladığını ve bu sonuçlara ulaşmak için kullanılan yöntemin etkin bir şekilde denetlendiğini görüyoruz.

Kısaca yönetişim kavramı, spor organizasyonunun yönetiminde yetki kullanımı anlamına gelmektedir. Yönetişimin ana bileşeni karar alma sürecidir. Bu nedenle yönetişim, bir grup üyenin (yönetim kurulu) spor organizasyonu ile ilgili kararları almak için gerçekleştirdiği tüm işlemler olarak kabul edilebilir. Yönetişimde karar

verme süreci, paydaşların çıkarlarını ifade etmeleri ve kararların nasıl alındığını etkilemeleri anlamına gelmektedir. Şekil No (2), spor kuruluşları yönetişiminde özel kararların alınması sürecini açıklamaktadır. Buna göre spor organizasyonundaki paydaşlar, karar vericilerin kim olduğunu belirlemek suretiyle çıkarlarını ve karar alma sürecini nasıl etkileyeceğini ifade ederler. Karar vericiler, spor organizasyonunun karar verme sürecinde paydaşların talep ve çıkarlarını dikkate almalıdır. Zira karar alıcılar paydaşlar nezdinde kuruluşun faaliyetleri ve elde ettiği neticelerden sorumludurlar.



Şekil 2. Yönetişimde Karar Verme Süreci

Kaynak: (Lam, 2014)

Bu nedenle spor organizasyonlarında iyi yönetişimin uygulanmasını sağlamak için çeşitli faktörlerin dikkate alınması gerekmektedir. Bunlar, yönetim kurulu ve üst düzey yönetim de dahil olmak üzere spor organizasyonunun tüm üyelerinin rolleri ve sorumluluklarının açıkça belirlenmesi ve tüm bu rol ve sorumluluklar, uygulama konusunda gözetim ve hesap verebilirliğe tabi olması, Organizasyon içindeki ve dışındaki tüm seviyelerle başa çıkmak için şeffaf sistemler benimsenmesi ve organizasyonun tüm çalışmalarının ulaşmak istediği hedeflere yönelik olmasıdır (Lam, 2014). Buradan yola çıkarak, Avustralya Spor Komisyonu, yönetişim için dört ana mekanizma belirlemiştir(ASC, 2012). Bunlar şunlardır:

- Organizasyonun stratejik hedeflerini geliştirmek ve operasyonlarını yönlendirmek için izlediği mekanizma

- Üyelerin, spor organizasyonlarının performansını ve stratejik hedeflerini ne kadar gerçekleştirdiğini izleyebilecekleri mekanizma
- Kuruluşun yasal ve düzenleyici yükümlülüklerine uymak için etkili sistemlerin belirlendiği mekanizma
- Yönetim kurulunun organizasyon üyelerinin çıkarları doğrultusunda hareket etmesini sağlayan mekanizma

Bize göre ise Spor yönetişimini, tüm paydaşlarla sorumlulukları, hakları ve ilişkileri tanımlayan, kurumun sportif çalışmaları ve stratejik planlarıyla ilgili karar alma kuralları ve prosedürlerini açıklayan, şeffaflık ve hesap verebilirliğin uygulanmasını destekleyen ve spor çalışma ortamındaki güvenilirliği ve dürüstülüğü teşvik eden bir gözetim ve yönlendirme sistemi olarak tanımlayabiliriz.

2.2.4. Spor Alanında Yönetişimin Önemi

Spor organizasyonları ve federasyonları, en yüksek verimlilik ve etkinliğe ulaşmak için tüm maddi ve insani kaynaklardan en iyi şekilde yararlanma gerekliliği ile ilgilenen kurumsal bir nitelik göstermektedir. Bu nedenle yönetimde insan kadrolarının zayıf etkinliği, mali ve idari yolsuzlukların varlığı, organizasyon yapılarının zayıflığı, hesap verebilirlik ve şeffaflık sistemlerinin kötü olması gibi durumlar, spor organizasyonlarının yavaş gelişmesine neden olmaktadır. Spor yönetişiminin önemi, şirket yönetişimi ile yakından bağlantılı olan aşağıdaki boyutlara odaklanmasından kaynaklanmaktadır:

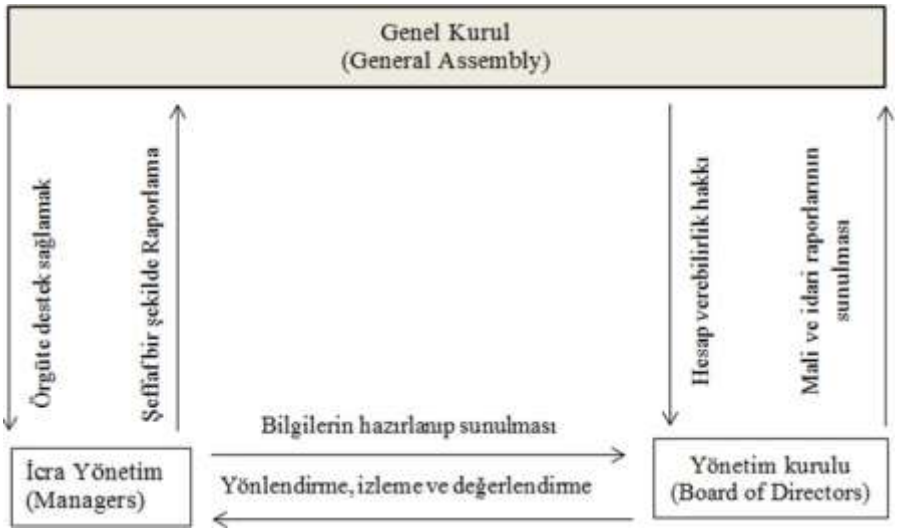
- İnsan boyutu: Objektiflik ve bütünlük ile karakterize edilen ve Kurumun etik davranışlarını yönlendiren bir kültürün varlığına dayalı olarak idarenin faaliyetlerini yönlendirmek ve kontrol etmekle ilgilenmektedir. Öyle ki, iyi yönetişim kültürü; dürüstlüğü, adaleti ve saygıyı benimsemeye ve tüm çıkar sahipleriyle adil ilişkiler kurmaya, haklarını tanımaya ve görevlerini belirlemeye yardımcı olmaktadır. Bu kültür aynı zamanda, yönetim kurulunun değerlerinden birinin şeffaflık ve hesap verebilirlik olması gerektiğini, organizasyonun gerçeklerine ve bilgilerine paydaşların katılımını teyit etmektedir.
- Organizasyonel boyut: Örgütsel yapıların doğası ve bunların paydaşların hakları üzerindeki etkileri ile ilgilidir. Örgütsel boyut ayrıca, tüm mali ve idari faaliyetlerinin ifşası açısından kurumu karakterize eden şeffaflık ile de ilgilidir.

Buna ek olarak bu boyut, örgütteki tüm paydaşların hak ve amaçlarının korunduğu kontrol sistemlerinin varlığına odaklanır.

- Kontrol boyutu: Kuruluşun maruz kalacağı riskleri azaltmak için üst yönetim tarafından yürütülen kontrol sistemleri ile ilgilidir. Genel olark kontrol süreci, organizasyon içinde yer alan yönetim kurulu ve iç denetim organları tarafından denetlenen iç kontrol ve ülkedeki mevcut yasa ve mevzuatlarla bağlantılı veya uluslararası spor organizasyonlarından kaynaklanan dış kontrol yoluyla sağlanır. Kontrol boyutu aynı zamanda şeffaflık, hesap verebilirlik, yanıt verme, kanun ve yönetmeliklere uyum ilkelerinin uygulanmasını da içermektedir (Al-Sharif, 2018: 40).

2.2.5. Spor Yönetişimin Bileşenleri

Spor organizasyonlarının yönetişim bileşenleri ile ilgili olarak Hoye ve Cuskelly (2007) ve Al-Sharif (2018) spor organizasyonlarının üç unsurdan oluştuğu konusunda hemfikirdirler. Bunlar: Organizasyonun tüm üyelerini (paydaşları) içeren genel kurul, genel kurul tarafından seçilen ve stratejik kararları almada otorite sahibi olan yönetim kurulu ve üçüncü olarak kuruluş içerisindeki idari işlerle ve yönetim kurulunun belirlediği planı uygulamakla sorumlu operasyonel yönetimdir. Yönetişim, spor organizasyonlarında yönetişimin uygulanmasından sorumlu olan bu üç ana taraf arasındaki ilişkileri ve sorumlulukları açıklayan bir çerçeve oluşturmayı vurgulamaktadır. Şekil No (3), Genel Kurul (tüm paydaşlarını temsil eden), Yönetim Kurulu ve Üst Yönetim arasındaki ilişkinin doğasını göstermektedir.



Şekil 3. Spor yönetişiminin ana bileşenleri arasındaki ilişkinin doğası

2.2.5.1. Genel Kurul

Spor organizasyonundaki en yüksek otoritedir. Spor organizasyonundaki tüm çıkar sahiplerinin bir araya geldiği ve spor organizasyonunun ve üyelerinin menfaatlerine yönelik her türlü kararı almaya yetkilidir. Genel Kurul, üye olarak kayıtlı olan ve üyelik statülerine göre oy kullanma hakkını elde eden kişi ve kuruluşlardan oluşmaktadır. Yani, Genel Kurulun oluşumu, tüm iç ve dış paydaşların temsilcilerinden oluşmaktadır. İç çıkar sahipleri, spor organizasyonu ile doğrudan bağlantılı tüm şahıslar ve organizasyonlardır. Örneğin:sporcular, antrenörler, yöneticiler, medya personeli, kulüpler ve alt spor federasyonları. Dış çıkar sahipleri ise, organizasyonunun misyonunu gerçekleştirmesine yardımcı olan ortaklardır. Örneğin: Sponsor şirketler, devlet kurumları, akademisyenler ve gönüllü kuruluşlar. Genel Kurul Üyeleri, spor organizasyonu ve ona ait olan üyeleri adına organizasyonla ilgili kararların alınmasından sorumlu olan Yönetim Kurulu üyeliğine görev yapacak kişileri seçmek veya atamakla görevlidir. Genel Kurul, belirlenen zamanlarda ve acil durumlarda toplanır. Genel Kurulun en önemli vazifeleri arasında gelecek yılın planını tartışmak, muhtemel bütçeyi belirlemek, yönetim kurulunun mali ve idari raporlarını inceleyip onaylamak, daimi yahut geçici komisyonlar oluşturmak yer alır (Hoye & Cuskelly, 2007).

İyi yönetişim, Genel Kurul üyelerinin organizasyonla ilgili bilgileri şeffaf ve düzenli bir şekilde paylaşarak kanunla korunan haklarına saygı gösterilmesi gerektiğini vurgular. İyi yönetişim, gerek Yönetim Kurulu üyelerinin seçilmesi sürecinde gerekse kuruluş gelirlerinden haklarının elde edilmesinde Genel Kurul üyelerine adil davranılması gerektiğini de vurgulamaktadır. Bunun yanında yönetişim, Genel Kurul üyelerinin mali ve idari raporları, yasal ihlallere ilişkin kararları veya üyelik mekanizmalarını ilgilendiren mevzuatları incelemesine izin veren şeffaf kanun ve yönetmelikleri benimsemeyi vurgulamaktadır. Bunun yanı sıra iyi yönetişim, Genel Kurul üyelerinin yönetim kurulu üyelerini sorumlu tutma ve organizasyonla ilgili alınan tüm kararları tartışma haklarına da önem vermektedir.

2.2.5.2. Yönetim Kurulu

Yönetim Kurulu: Seçilmiş veya atanmış birkaç üyeden oluşan ve spor organizasyonunun tüm faaliyetlerini denetleyen bir organdır. Yönetim Kurulu'nu oluşturan kişiler, genellikle farklı üye gruplarının, coğrafi bölgelerin veya spor

branşlarının çıkarlarını temsil etmektedir. Ayrıca yönetim Kurulu, temsil ettiği tüm üyeler (Genel Kurul) adına organizasyondaki kararların çoğunluğunu almak veya onaylamaktan sorumlu olduğu için spor organizasyonunu yöneten ana organdır. Yönetim Kurulu'nun en önemli görevleri arasında, organizasyonla alakalı stratejik planlar geliştirmek, alt komiteleri belirlemek ve spor organizasyonunun işlerini yürütecek bir icra direktörü atamaktır.

Spor organizasyonları kar amacı gütmeyen organizasyonlar olarak sınıflandırılır. Bu kuruluşlardaki yönetim kurulu, kuruluşun misyon ve hedeflerini gerçekleştirmek ve de bu hedeflerin gerçekleşmesiyle gerek kuruluşun üyelerine gerekse de kuruluşun hizmet etmek istediği kişilerin yararına yansımasını sağlamayı amaçlamaktadır. Yönetim Kurulu, organizasyonla ilgili tüm kararların alınmasında sorumlu olduğundan, organizasyonun gerçekleştirmek istediği hedeflere ulaşmak için belirli görevleri yerine getirmekle yükümlüdür. Bundan dolayı pek çok araştırmacı, ve uluslararası spor kuruluşu yönetişimin önemli bir parçası olarak kuruluşların yönetim kurulunun görevlerini ve işlevlerini incelemekle ilgilenmektedir (Inglis, 1997; Shilbury, 2001; SNZ, 2019; UK SPORT, 2004; Yeh et al., 2009). Tüm bu çalışmalar, Avustralya Spor Komisyonu tarafından tanımlanan yönetim kurulu işlevleriyle uyumludur (ASC,2012). Bunlar:

- Stratejik planlama: Kuruluşun stratejik planlarını, misyonunu, ulaşılacak hedefleri ve kuruluşun kontrol etmesi ve izleme mekanizmasını belirlenmeyi içermekedir.
- Paydaşların Katılımı: Yönetim Kurulu üyeleri ile organizasyon üyeleri, spor organizasyonunun yararlanıcıları veya organizasyonla sözleşme ilişkisi bulunanlar gibi yönetim kurulunun hesap verme sorumluluğundan tabi olduğu tüm paydaşları arasındaki ilişkinin belirlenmesini içermektedir
- Organizasyonel performans: İdarenin performansını gözden geçirmek, izlemek ve yöneticilerin çalışmalarının organizasyonun amaç ve planlarıyla tutarlı olmasını sağlamaktadır.
- Raporlar sunulması: mali ve idari raporların onaylanması ve genel kurul toplantısında paydaşlara ve üyelere takdim edilmesi.

- Politika Oluşturma: Yönetim kurulunun organizasyonu yönetmesi için bir çerçeve oluşturulması ve bu çerçeve tüm operasyonel prosedür ve politikaların temeli olacaktır.
- CEO Yönetimi: İcra direktörünü atamak, yetkilerini belirlemek, ona tavsiye ve rehberlik etmek ve CEO'un kuruluşun stratejik planlarını ve hedeflerini gerçekleştirmek için çalışmasını sağlamak
- Kanunlara bağlılık: Kuruluş içindeki mevcut sistem ve kurallara uygunluğun izlenmesi ve kuruluşun çalışmalarının uluslararası spor kuruluşları veya kuruluşun bulunduğu ülke tarafından çıkarılan mevzuat ve kanunlarla ne ölçüde uyumlu olduğunun izlenmesidir
- Mali kaynakları yönetmek: istenen finansal kaynakları sağlamak için çalışmak, sağlıklı mali yönetimi garantilemek, yıllık bütçeyi belirlemek ve kuruluşun hedeflerini gerçekleştirmek için maddi kaynakların adil bir şekilde dağıtımına onay vermek.
- Risk yönetimi: kuruluşun karşı karşıya kalması muhtemel olan risklerin belirlenip değerlendirilmesi, bu risklere karşı mücadelenin planlanması ve yapılan planın etkinliğinin garanti altına alınması için düzenli şekilde takip edilmesidir.

Yönetim kurulu üyelerinin ve uygulamadan sorumlu kişilerin yerine getirdiği vazifeler spor kuruluşu yönetişiminde büyük bir önem arz etmektedir. Özellikle herhangi bir spor organizasyonunun en üst makamı; kararları veren, organizasyon için stratejik planlar yapan, stratejik hedefleri gerçekleştirmekten sorumlu bir yönetici direktörü atayan yönetim kurulu başkanı ve üyelerden oluşmaktadır (Yeh & Taylo, 2008). Bu, verimli ve etkili yönetim kurulu üyelerinin seçimi için iyi bir planlama yapmanın spor organizasyonlarında etkin yönetişimin oluşturulmasına yardımcı olduğu anlamına gelmektedir (SNZ, 2019). Buna binaen yönetim kurulu üyelerinin görevlerinde bir belirsizlik olması, tecrübe ve yeterlilik açısından bir düşüklük yaşanması, yönetim kurulu başkanı yahut CEO'nun yönetim zaafı göstermeleri durumunda spor kuruluşları yönetişiminde olumsuz sonuçlarla karşılaşılır. Yönetim kurulu üyeleri işlerinde ahlaki ilkelere sadık kalmalıdırlar. Bu, sahip oldukları makamları şahsi çıkarlar için istismar etmemek, kuruluşun ve üyelerin menfaatleri için çalışmak, dürüstlük, yapılan işlemlerde şeffaflık ve de kuruluşa dair tüm kanun ve yasal düzenlemelerden haberdar olmak vasıtasıyla sağlanır. Yönetişim, yönetim kurulu

üyelerinin pozisyonlarını kişisel amaçlar için kullanmaktan kaçınarak, spor organizasyonunun ve üyelerinin menfaatleri doğrultusunda çalışarak, şeffaf sistemler benimseyerek, Kanun ve yönetmelikleri doğru bir şekilde uygulayarak iş yerinde etik standartlara uyması gereğini vurgulamaktadır. (Al-Sharif, 2018).

2.2.5.3. Yönetim ve Alt Komiteler

Yönetim kurulunun bir çok idari işlevi yerine getirmesine yardımcı olmak için spor organizasyonun çoğunda bir grup komite oluşturulmaktadır. Spor organizasyonlarında komitelerin oluşumu, organizasyonun büyüklüğü, faaliyetlerinin doğası ve gerçekleştirmek istediği hedefler ile bağlantılıdır. Genellikle iki komite oluşturulur: kalıcı komiteler ve organizasyonun ihtiyaçlarına göre oluşturulan geçici komitelerdir. Bu komitelerin üyeleri farklı alanlarda deneyim sahibi kişilerden oluşmaktadır. Bu komitelerin görevi, teknik kurallar, antrenör gelişimi, disiplin, tahkim, finansal yönetim, spor etkinliklerin ve faaliyetlerin düzenlemesi, halkla ilişkiler ve etik gibi belirli konulara odaklanmaktır. Ayrıca, Yönetim Kurulu kendisine doğrudan rapor veren ve organizasyon içindeki tüm idari konulardan sorumlu olan bir icra direktörü (CEO) atamaktadır. CEO'nun yaptığı işler yönetim kurulunun kararları ve stratejileriyle uyumlu olması, kuruluşun hedeflerini ve üyelerin beklentilerini gerçekleştirmeye çalışmalıdır. İcra müdürü ayrıca, eğitim, oyuncu gelişimi, pazarlama, spor geliştirme ve etkinlik organizasyonu gibi alanlarda çeşitli hizmetler sunan bir gönüllü ağıyla çalışmaya önem veren spor organizasyonlarının biçimlendirici yapısını da dikkate almalıdır (Hoye et al., 2016; Hoye & Cuskelly,2007).

2.2.6. Spor Yönetişimi Teorileri

Yönetişim kavramını açıklamak için teoriler geliştirmede bilimsel referanslar arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar birkaç faktörden kaynaklanmaktadır. Bunlar: Yönetişim kavramının yeni oluşu, henüz oluşum aşamasında olması ve standartlarının birçoğu hala çalışma ve geliştirme aşamasında bulunmasıdır. Yönetişim kavramı ayrıca hayatın birçok alanını ilgilendiren bir kavram olduğu için bu kavramı açıklayan net bir tanım yoktur. Bu nedenle, bazı bilimsel referanslar, spor yönetişiminin teorik kavramlarını geliştirmek için kar amacı gütmeyen ve kar amacı güden kurumların yönetişim teorilerine dayanmıştır. Bundan heraketle, bazı araştırmacılar spor yönetişimini analiz etmek ve incelemek için vekalet, gözetim, kurumsallaşma, kaynaklara dayanma, paydaşlar, idari hakimiyet gibi teorilere dayanmışlardır.

Spor alanındaki çalışmaların doğası, spor organizasyonlarının branşları, amaçlarının çeşitliliği, karar verme yetkisi, paydaşlarla olan ilişkinin doğası, dış ve iç çevrenin spor organizasyonları üzerindeki etkileri açısından spor organizasyonlarının yönetilme şeklinin diğer organizasyonların yönetilme şeklinden farkı göz önüne alındığında spor organizasyonlarının yönetişim teorilerini "Örgütsel ve Organizasyonlar Arasındaki İlişkiler" teorileri üzerinden açıklayabiliriz.

2.2.6.1. Örgütsel Teorisi

Örgütsel teori, geleneksel yönetimden profesyonel çalışmaya geçişin etkilerinin bir sonucu olarak spor organizasyonlarındaki yönetişim yapılarının analizine odaklanmıştır. Örgütsel teori ayrıca, ücretli çalışanlar ve gönüllüler arasındaki ilişkiler, spor organizasyonlarının yönetim kurulundaki liderliği ve bunun karar verme süreci üzerindeki etkisi açısından spor organizasyonlarının yapılarının doğasını keşfetmekle de ilgilenmiştir.

Spor kuruluşlarına yönelik artan finansman, hem elit spor hem de profesyonel spor seviyesinde, spor aktivitelerini geliştirmek için yüksek kaliteli programların geliştirilmesine yönelik taleplerinin artmasına neden olmuştur. Bu durum, spor organizasyonlarını, kendileriyle bağlantılı programları yönetmek için uzman personel istihdam etmek suretiyle işlerinde daha çok profesyonelliğe yöneltmiştir (Al-Sharif, 2018). Bu nedenle spor organizasyonlarında ücretli çalışanların (profesyonel personel) işe girmesi dolayısıyla bu organizasyonların yönetimde gönüllülerin (yönetim kurulu) kontrolünün zaman zaman azalmasına neden olmuştur (Ferkins et al., 2005). Öyle ki, Hoye ve Cuskelly (2003) profesyonelliğin, spor organizasyonlarında yönetim kurulları ve yöneticiler arasındaki ilişkisinin doğasını etkilemiş ve böylece spor organizasyonlarının yönetişiminin temeli olan karar verme sürecini etkilediğine işaret etmektedirler. Bunu aşağıda olduğu gibi tasavvur etmek mümkündür:

- Birincisi: Spor organizasyonlarının üst yönetimde ücretli çalışanların görev alması, yönetim kurulu üyelerinin ve özellikle yönetim kurulu başkanının rollerinde niteliğinin değişmesine neden olmuştur. Bunun sonucu olarak gönüllüler ve ücretli çalışanlar arasındaki ilişki kuruluşun idaresine dair her birinin sorumluluklarının sınırlarını belirlenmesine yardımcı olmuştur.

- İkincisi: profesyonelleşme, spor organizasyonlarının karar verme sürecinde gerçek gücün ve en büyük etkinin kimde olduğu konusunda yönetim kurulu ile yöneticiler arasında çıkabilecek bir çatışma olasılığını artırmıştır.
- Üçüncü olarak profesyonelleşme, spor organizasyonlarının liderliği şeklinde farklı unsurlara sahip olan yönetim kurulu başkanları ile yöneticiler arasında ikili liderlik koşulları yaratmıştır (Hoye & Cuskelly, 2007).

Yönetim kurulu ile icra müdürleri arasındaki ilişkinin doğasını idari hakimiyet (Managerial hegemony theory), vekalet (Agency theory) ve gözetim (Stewardship theory) teorileri ile açıklamak mümkündür. İdari hakimiyet teorisi (Managerial hegemony theory), yönetim kurulu üyelerinin örgütün yönetiminde en yüksek yetkiye sahip olmalarına rağmen, yönetim kurulu üyelerinin çalışmalarının gönüllü olduğu için organizasyonun yönetiminde nadiren gerçek bir kontrole sahib olduklarını ve örgütün yönetiminde gerçek kontrol genellikle CEO'ya ve çalışma ekibine devredildiğini varsaymaktadır (Cornforth, 2003). Pek çok araştırma göstermektedir ki icra müdürü ve çalışma gruplarının işin içine girmesi ile gönüllülerin yani yönetim kurulunun spor kuruluşunun karar alma sürecine olan etkisi azalmış buna bağlı olarak da bu yönetişim yapısını etkilemiştir (Amis & Slack, 1996; Auld & Godbey, 1998).

Vekalet teorisine göre ise kuruluşun paydaşlarının kuruluşu yönetenlerden farklı çıkarları olduğu ön görülmektedir. Bundan dolayı kuruluşla ilişiği olan tüm paydaşların çıkarlarına uygun kararların alınması için bu teori yönetime tayin edilecek kişilerin yönetim kurulunca belirlenecek bir takım şart ve sıfatları taşıması gerektiğini belirtmiştir. Buna göre Yönetim Kurulu, organizasyonun çıkar sahiplerini olumsuz etkileyen kötü yönetim olasılığını azaltmak için performansı sürekli izlemekle görevli olduğundan, tam idari kontrol Yönetim Kurulu'nun elinde olacaktır (Kreutzer, 2009).

Gözetim teorisi (Stewardship theory), ajans teorisinin tersi varsayımla başlamaktadır. Öyle ki yöneticilerin, işleri esnasında başarılar elde etme ihtiyacına doğru yöneltilerek motive edildiği varsayılmaktadır. Bundan dolayı da yöneticiler daha yüksek bir sorumluluk duygusuyla hareket edip kendi çıkarlarından ziyade kurumun çıkarlarına odaklanırlar. Bu noktada yönetim kurulu ile uygulamadan sorumlu icra müdürleri (CEO) arasındaki ilişki, idari bağlılıktan ziyade organizasyonun performansını iyileştirmeye odaklanan bir ortaklık ilişkisine dönüşür (Donaldson, 1990).

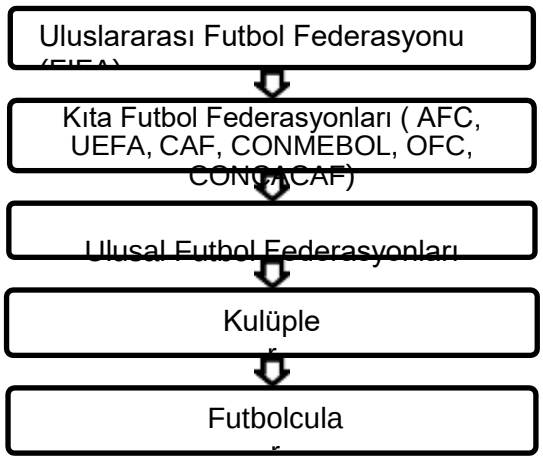
Bu anlatılanlar ışığında, Yönetim Kurulu ile CEO arasındaki ilişkinin, birbirlerinin rollerine, sorumluluklarına ve yetkilerine saygılı bir ortaklık üzerine inşa edilmesi gerektiğini söyleyebiliriz. Yönetim kurulunun işlevi politikaların belirlenmesinde, stratejik planlamada, kurumsal performansın gözden geçirilmesinde ve tüm çıkar sahipleriyle iletişimde ortaya çıkarken, herhangi bir spor organizasyonunda yönetişimin uygulanmasının başarısı büyük ölçüde CEO'nun rolüne bağlıdır. Zira CEO'nun kuruluş içindeki tüm operasyonel konulardan sorumlu olan kişidir. Buna ek olark CEO, yönetim kurulunun spor organizasyonu ile ilgili bilgi almak için güvendiği iletişim halkası olarak da kabul edilmektedir. Bundan dolayı yönetim kurulu icra müdürünü (CEO) uzman ve kuruluşun idari tüm işlerine kadir saymalı ve ona işleyişle alakalı meselelerde en yüksek otoriteyi tanımalıdır. Bu nedenle yönetim kurulu, CEO'nun yetkin ve organizasyondaki tüm idari işleri yapma kabiliyetine sahip olduğunu, operasyonel konuları yönetmek için nihai yetkinin kendisine verildiğini ve Yönetim Kurulu üyelerinin, talep etmedikçe operasyonel işlere müdahale etmemeleri gerektiğini varsaymalıdır.

Aynı şekilde bizce yönetim kurulu ile icra kurulu arasında kuruluşun yönetimine dair bir hakimiyet ve karar alma yetkisinde bir çatışma yaşanması iyi bir yönetişim uygulanmasını kötü etkileyebilir. Çünkü yönetim kurulu ve icra müdürleri arasındaki ilişki zaafı yönetim kurulu üyelerinin, çalışanlara, icra heyetine, eğitmenlere ve sporculara dair meselelerde tam bir anlayış sahibi olmasının önüne geçer. Bu durum, yönetim kurulu üyelerinin spor organizasyonuyla ilgili temel konuları tam olarak anlayamamasına ve dolayısıyla bilgi eksikliği sonucunda hatalı kararlar almasına neden olacaktır.

2.2.6.2. Organizasyonlar Arasındaki İlişki

Spor kuruluşları çalışmalarının doğası, diğer spor kuruluşları ve spor dışı kuruluşlarla karşılıklı ilişkiler kurmayı gerektirmektedir. Örneğin: Sponsorlar, finansman ajansları, sosyal kuruluşlar, spor kulüpleri, spor federasyonları, medya ajansları, devlet kurumları, stadyum işletmecileri ve benzeri gibi diğer kuruluşlardır. Bu kuruluşlar ilgili spor kuruluşuna, gerçekleştirmeğe çalıştıkları hedefler hususunda baskı kurarlar. Bu durum, spor kuruluşlarındaki yönetim kurullarının, stratejik planlarını ve hedeflerini geliştirirken dış çevrenin etkisini ve tüm çıkar sahipleriyle ilişkilerinin doğasını dikkate almaları hususunda bir zorluk teşkil etmektedir.

Spor organizasyonları, bir otorite hiyerarşisine göre oluşturulmaktadır. Ulusal federasyonlardan ve ona bağlı kulüplerden sorumlu olan Kıta Federasyonlarına kural ve koşullar koyan herhangi bir sporun Uluslararası Federasyonu en yüksek otorite olarak kabul edilmektedir. (4) numaralı şekilde futbol sporuna dair piramitsel otorite zinciri gösterilmektedir. Buna göre tüm klüpler ulusal federasyonun kanun ve düzenlemelerine tabidirler, bu Ulusal federasyonlar, kıta federasyonlarının denetimi altındayken Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği (FIFA) ise tüm bu kıtasal federasyonlardan sorumludur. Bu, spor organizasyonlarının, Uygulanacak programların sunulması, yasalara ve düzenlemelere bağlılığı, faaliyet ve etkinlikler hakkında rapor vermesi ile ilgili konularda en yüksek yetkiye sahip organizasyonların kararlarına bağlılıkları açısından karşı karşıya kaldıkları bir başka zorluğu temsil etmektedir. Bundan dolayı pramitsel zincirin en altında bulunan kuruluşların kendi yönetişim yapılarını oluştururken, kıtasal ve uluslararası spor organizasyonları tarafından geliştirilen direktiflere ve taleplere uymak zorundalar. Bu durum, Yönetim kurulu üyelerini, kendi kuruluşlarının çıkarlarına göre çalışmak yerine, uluslararası veya kıtasal federasyonların koşulları altında çalışmaya tabi kılmaktadır (Ghadami & Henry, 2015). Zira tüm spor kuruluşları ve klüpleri aynı zamanda oyuncular ilgili spora dair uluslararası spor kuruluşlarının koyduğu tüm idari ve teknik kurallara uymalıdırlar (Geeraert et al., 2013).



Şekil 4. Futbol yönetişiminin geleneksel hiyerarşik modeli

Kaynak: (Beech & Chadwick, 2004).

Organizasyonlar arasındaki ilişkilerin doğasını yönetişim teorileri (paydaşlar, kaynaklara dayanma, Kurumsallaşma) aracılığıyla açıklığa kavuşturmak mümkündür. Öyle ki bu teoriler, spor organizasyonlarının karşı karşıya olduğu dış baskılara ve bu baskıları yönetmek için uyguladıkları stratejilere, yapılara ve süreçlere odaklanmaktadır. Paydaşlar teorisi (Stakeholder theory) kuruluşlarla paydaşlar arasındaki ilişkileri inceler. Bu teoriye göre kuruluşların yönetişim çerçevesinin dikkate alması gereken bir dizi ilişki ve sorumluluk olduğunu varsaymaktadır. Aynı zamanda bu teoriye göre spor kuruluşları sadece kendi paydaşlarına karşı değil başka pek çok toplumsal gruba karşı da sorumludurlar. Bu nedenle spor kuruluşlarının, finansman ajansları, sponsorlar, sporseverler, devlet kurumları, çalışanlar ve tedarikçiler gibi gruplardan birkaçıyla ilişkilerini yönetmesi gerekmektedir. Bu ilişkiler spor organizasyonlarının yönetişimini etkiler. Çünkü spor organizasyonlarındaki yönetim kurulunun farklı paydaş gruplarının ihtiyaç ve bakış açılarını karşılamaya ilgi göstermelidir. Böylece yönetim kurulu, bir grubun dar çıkarlarından ziyade, daha geniş toplumsal çıkarlara daha iyi cevap verebilecektir (Ferkins & Shilbury, 2010).

Kurumsallaşma teorisine (Institutional theory) göre ise spor kuruluşunun dayandığı yönetişim sistemleri dış baskılar neticesinde şekillenir ve kendisinden daha yüksek konumda olan diğer devlet veya spor kuruluşlarında bulunan yapılar ve uygulamalara uyma zorunluluğu doğurmaktadır. Genellikle, devlet kurumları veya üst düzey spor organizasyonları, finansal yardım sağlamaya devam etmeleri veya organizasyonu tanıması için yol gösterici yönetişim sistemlerini uygulamak amacıyla spor organizasyonlarına baskı yapmaktadır. Bu düzenlemeler Avustralya, Kanada, Yeni Zelanda ve Birleşik Krallık gibi ülkelerde uygulanmaktadır. Bu ülkelerde sporu düzenleyen kuruluşların çoğu, standartlaştırılmış geleneksel yönetişim modellerine bağlı kalmaktadır (Hoye et al., 2015; Hoye & Cuskelly, 2007).

Kaynaklara dayanma teorisi (Resource relationships theory) ise spor kuruluşlarının ayakta kalabilmek için diğer kuruluşlara yaslandığı düşüncesini öne sürmektedir. Bundan dolayı spor kuruluşları gerekli kaynak ve bilgiye ulaşabilmek maksadıyla diğer kuruluşlarla olan ilişkilerini düzenleme ihtiyacı duyar. Örneğin: Birçok spor organizasyonu, stadyumlar inşa etmek, altyapı geliştirmek ve geniş spor etkinliklerine ev sahipliği yapmak için, büyük ölçüde devletin mali desteğine güvenmekteler. Bu ilişkilerin bir sonucu olarak, organizasyonlar diğer

organizasyonlarla ortak düzenlemelere girişirler ve bu da, onları diğer organizasyonların bazı kaynakları karşılığında kısmen bağımsızlık kaybetmeye zorlamaktadır. Bu düzenlemelerin kuruluşlar arası ortak projeler veya ilişkiye girilen kuruluşun spor kuruluşunun karar alma sürecine katkı yapacak temsilciler öne sürmesi şeklinde ortaya çıkabilir. Böylelikle bu ilişkiler kuruluşun yönetişim yapısına etki edecektir. Bundan dolayı yönetim kurulu üyelerinin kuruluşa gelen yahut kuruluştan çıkan kaynakları garantilemek için bu tarz ilişkileri yönetebilecek düzeyde olmaları gerekmektedir (Kreutzer, 2009).

2.2.7. Spor Organizasyonları Yönetişim Modelleri

Spor organizasyonlarının niteliği ve diğer kuruluşlardan amaçları, misyonu, organizasyonel yapıları ve farklı paydaş grupları ile ilişkileri bakımından farklılıkları göz önüne alındığında, kar amacı gütmeyen spor organizasyonlarının yönetim yapıları ve temsil ettikleri ilgili konular yönetişim modelleri olarak tasarlanmıştır. Yönetişim modelleri, yönetişimin çeşitli unsurlarının sorumluluklarını, yönetim kurulunun rolü ve CEO ile ilişkisi gibi konular da dahil olmak üzere spor organizasyonunun işlevlerini yerine getirmek için kullanılan süreçleri belirleyen birçok politika ve düzenleme olarak bilinmektedir. Ayrıca, yönetişim modelleri şirket yönetişimi ile kar amacı gütmeyen organizasyonların yönetişimi arasındaki farkı tartışmaktadır (Al-Sharif, 2018; Hoye & Cuskelly, 2007; Hoye et al., 2015). Bundan dolayı kar amacı gütmeyip şirket yönetişim yapısını benimseyen spor kuruluşlarının yönetişim yapılarını tekrar gözden geçirmeleri ve kendi yapı ve doğalarıyla daha uyumlu yönetişim yapılarını benimsemeleri gerekmektedir. Spor organizasyonu yönetişiminin en önemli modelleri arasında şunlar bulunmaktadır: Houle (1997) tarafından geliştirilen geleneksel model, Carver (1997) tarafından ortaya konan politika yönetişim modeli ve de Herman ve Heimovics (1990) tarafından geliştirilen icra müdürü modelidir.

Kar amacı gütmeyen spor kuruluşlarının pekçoğu geleneksel yönetişim modelini uygularlar çünkü bu model açık bir şekilde yönetim kurulunun ve diğer çalışanların görevlerini ayırmaktadır. Aynı zamanda yönetim kurulu üyelerinin organizasyonu denetlemekte nihai sorumlu olduğunu vurgulamaktadır. Geleneksel spor yönetişim modelinde günlük idari işler icra müdürüne (CEO) bağlı idarecilerin omuzlarındayken, kuruluşun ana politikalarını belirlemek ve hedeflerini ortaya koymak gibi sorumluluklar ise yönetim kurulunun işidir. Geleneksel model şu şekilde açıklanmaktadır:

- Yönetim Kurulu üyeleri, Genel Kurul üyeleri tarafından düzenli bir şekilde seçilmektedir. Yönetim Kurulu üyelerinin potansiyellerini en üst düzeye çıkaracak şekilde sürekli olarak geliştirilmesi için çalışmalar yapılmaktadır.
- Yönetim kurulu bir kısım iç düzenleme ve belirlenmiş politika çerçevesinde çalışır, bunlar düzenli bir şekilde yönetim kurulu ve genel kurulun toplantı tutanaklarında bildirilir.
- Kararların açık bir şekilde alınmasını kolaylaştırmak maksadıyla yönetim kurulu, CEO, çalışanlar ve diğerlerinin görevleri ve aralarındaki ilişkinin yapısı belirler.
- Yönetim Kurulu, olumlu bir ekip kültürü geliştirmek için özenle çalışmalı, yıllık bir çalışma planı benimsemeli, iyi yönetilen gündemlerle düzenli toplantılar yapmalı ve çalışmalarında yönetim kurulu üyelerinin katkılarını sürekli olarak değerlendirmelidir.
- Yönetim kurulu, organizasyonun toplulukta resmi ve gayri resmi temsili aracılığıyla bulunan çeşitli çıkar sahipleriyle dış ilişkilerini devam ettirmeye odaklanmalıdır (Al-Sharif, 2018; Hoye & Cuskelly, 2007; Hoye et al., 2015).

Politika yönetişimi, organizasyonun gerçekleştirmek istediği hedeflere ve Yönetim Kurulu'nun işlevi ile operasyonel yönetimi arasındaki ayırıma odaklanmaktadır. Öyle ki, organizasyon üyelerinin ve çıkar sahipleriyle olan ilişkilerinin niteliğini belirlemenin ve stratejik planlar oluşturmanın, Yönetim Kurulu'nun görevleri arasında olduğunu teyit etmektedir. Yönetim kurulu tarafından belirlenen hedeflerin uygulanması sorumluluğu ve organizasyonun iç yönetimi, icra yönetimine aittir. Bu nedenle, Carver (1997), politika yönetişim modelinin beş unsura odaklandığını belirtmiştir. Bunlar:

- Yönetim kurulu, organizasyonun misyonunu ve stratejik planlarını belirlemeli, kendisinden gerçekleştirilmesi istenen sonuçlara odaklanmalı ve istenilen sonuçların elde edilmesi görevini icra direktörü ve çalışanlara bırakmalıdır.
- Yönetim kurulunun, icradan sorumlu müdürün (CEO) karar alımındaki yetkilerini belirlemesi, belirlediği görevin gerçekleştirilmesi için çalışanların işlem uygulama mekanizmalarını ortaya koyması gerekir.
- Yönetim Kurulu kendi üyeleri ile CEO'nun rolünü ve aralarındaki ilişkinin nasıl olduğunu netleştirmelidir.

- Yönetim kurulu üyelerinin seçim şekli yahut mali ve idari raporların nasıl sunulacağı gibi konularda, yönetim kurulu ve genel kurul arasındaki ilişkiyi belirleyen politikalar ve sistemler olmalıdır.
- Yönetim Kurulu'nun rolü, organizasyonel tutarlılık ve rutin idari konularla meşgul olmaktan çok, stratejik sonuçlarla ilgili performans standartlarını belirlemeye ve ölçmeye odaklanmalıdır.

Anlatılanlara göre, geleneksel modelin ve politika yönetişim modelinin, organizasyonu yönlendirmek için yönetim kuruluna tam sorumluluk yüklediği görülmektedir. Ancak yapılan bazı araştırma, spor organizasyonlarında gerçek gücün ve karar verme niteliğinin yönetim kurullarından çok, CEO'ya bağlı olduğunu göstermektedir (Shilbury, 2001). Spor organizasyonlarının yönetim kurullarının etkinliklerine göre beş türe ayrılabileceğini görülmektedir (Hoye & Cuskelly 2003) . Bunlar:

- CEO'ya tabi yönetim kurulu: icradan sorumlu idarecilerin hakimiyeti altındaki kurul plan yapma ve karar alma hususunda icra müdürünün yönlendirmesine tabidir. Yönetim kurulu tecrüblerine ve başarılı yönetim örnekleriyle dolu çalışma sicillerine göre müdüre ve icradan sorumlu CEO'ya güvenir.
- Başkan otoritesine bağlı yönetim kurulu: kendisini bir başkanın yönettiği kuruldur, başkan strateji belirleme, karar almadan sorumludur ve tüm üyeler ona tabidir.
- Dağınık yetkiye sahip Yönetim Kurulu: Bir yandan yönetim kurulu üyeleri arasında, diğer yandan ise yönetim kurulu ile üst düzey yöneticiler arasında yetki ve karar alma konusunda iç çatışmanın ortaya çıktığı ve rollerin örtüşmesi nedeniyle karar verme sürecinin zorlaştığı kurul türüdür
- Otorite paylaşımına dayalı Yönetim Kurulu: eşitlik ve demokrasi ilkelerine dayanır. Bu modelde de büyük değişiklikleri gerçekleştirmeyi veya büyük projeler başlatmayı zorlaştırır. Çünkü fikir birliğine dayalı istişari karar verme şekli üzerinde çalışmak çok zaman almaktadır.
- Otoritesiz yönetim kurulu: Bu modelde yönetim kurulu plansızlık, yönetim zaafı, zayıf liderlik,vizyonda belirsizlik ve yönetim kurulu üyelerinin toplantı sayısının az olması gibi olumsuzluklar yaşar.

Buradan da anlaşılmaktadır ki spor kuruluşlarının yönetimi ve yetki kontrolü sadece yönetim kurullarının omuzlarına düşmez. Zira genelde icra müdürü çoğu zaman kuruluşun karşı karşıya kaldığı zor durumlarla baş etme sorumluluğunu üstlenmektedir. Buna ek olarak icradan sorumlu faal idareciler liderlik rollerini anlar ve kaynak bulmak yahut kuruluşunun vazifelerini canlı tutma gibi işlerde sorumluluklarını kabul eder (Heimvics & Herman, 1990). Aynı şekilde çoğu spor kuruluşlarında meydana gelen çalışma ilişkileri, spor kuruluşlarında ve yönetim kurullarında liderlik işlevi gören yönetici direktöre dayanmaktadır. Bundan dolayı yönetim kurullarının çoğunluğu bilgi alma hususunda ve kuruluş içi liderlik vazifelerinde icra başkanına itimad eder (Hoye, 2006). İşte buna CEO liderliğindeki yönetişim modeli denir.

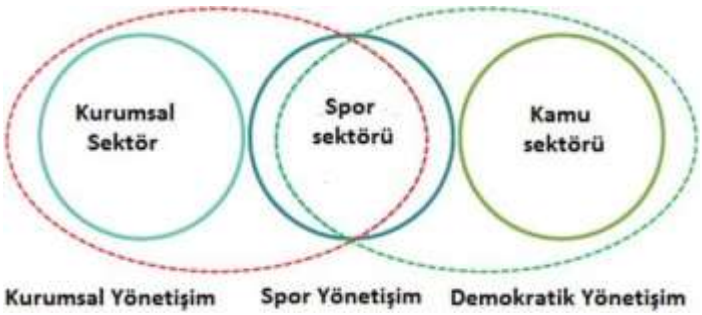
2.2.8. Sporda İyi Yönetişim İlkeleri

1999 yılında Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü tarafından geliştirilen iyi yönetişim ilkelerinin ortaya çıkmasından sonra spor kurumlarında iyi yönetişim ilkelerinin uygulanmasına ilgi artmıştır. Bu doğrultuda pek çok araştırmacı ve spor kuruluşu iyi yönetişimi diğer alanlarda uygulayan kurumları incelemeye başlamış ve spora özel yönetişim ilkeleri inşa etmek adına onların tecrübelerinden yararlanmıştır. Spor kuruluşlarında yönetişim ilkelerinin uygulanmasına yönelik artan ilgi üç nedenden kaynaklanmaktadır:

- Devletlerin ve spor ajanslarının spor kuruluşlarının yapı ve sistemlerinde reform yapmaya devam eden talepleri
- Bazı spor kuruluşlarında kötü yönetim vakalarının ortaya çıkması şu şekilde görülmektedir: Mali ve idari yolsuzluklar, yönetim kurullarının düşük performansı, yüksek merkeziyetçiliğe sahip eski idari yapıların kullanılması, bazı karar ve sistemlerde belirsizlik, şeffaflık ve hesap verebilirlik unsurlarının uygulanmaması.
- Spor kuruluşları, devlet kurumları ve sporla ilgili tüm paydaşlar arasındaki ilişkiyi düzenleme ihtiyacı (Geeraert, 2015).

Araştırmacıların ve uluslararası organizasyonların çoğunluğu iyi yönetişimin sekiz ilkesini (şeffaflık, katılımcılık, hukuka bağlılık, adalet, hesap verebilirlik, uyumluluk, verimlilik ve stratejik vizyon) inceleme konusunda hemfikir olmalarına rağmen, kuruluşun yapılarının doğası ve her kuruluşun ulaşmak istediği hedefler açısından kuruluşlar arasında bir fark olduğunu söyleyebiliriz. Bunun için her kuruluş

yönetişim ilkelerini belirlerken, kuruluşun misyonunun doğasını, hedeflerini ve stratejik planlarını, iç ve dış ilişkilerini dikkate almalıdır. Spor kuruluşları ilgilendikleri alanların yapısı ,yönelim ve hedeflerinin diğer kuruluşlarla olan farklılıkları ve de kar amacı güden veya gütmeyen kuruluşlarla olan sözleşmeye dayalı ilişkileri gereği kendini diğer kuruluşlardan ayırt eden özel bir yönetişim türüne sahip olmalıdır. Bu görüşü destekler doğrultuda Cappelet (2017) spor kuruluşlarının olimpik yönetişim olarak ifade edilen ve demokratik yönetişimle şirket yönetişimini birleştiren yapıyı benimsemesi gerekir. aynı kaynak, spor organizasyonlarının, kar amacı güden kuruluşlarla (sponsorlar, medya şirketleri) sözleşmeli ilişkiler kurması gerektiğini belirtmektedir. Bu nedenle, spor organizasyonları, yönetişim ilkelerini belirlerken şirketler yönetişim ilkelerini de dikkate almalıdır. Öte yandan spor organizasyonlarının yönetişim ilkelerinin ahlaki ve toplumsal değerlerle ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Çünkü spor organizasyonları doping, şiddet ve yolsuzluk gibi olumsuz durumlarla mücadelede topluma ve kamu otoritelerine (devlet kurumları ve sivil toplum kuruluşları) yardımcı olmaktadır. Şekil No (5), spor yönetişimi ile demokratik ve şirketler yönetişimi arasındaki örtüşmenin doğasını göstermektedir.



Şekil 5. Spor yönetişimi ile kurumsal ve demokratik yönetişim arasındaki ilişki

Kaynak: (Chappelet, 2017: 721)

İyi yönetişim ilkelerine bağlı kalmanın amacı, değerlendirme ve sınıflandırma ile sınırlı değildir, bunun yanı sıra, spor kuruluşunun etkinliğini iyileştirmek ve faalliyetlerini arttırmayı hedeflenmektedir (Chappelet, 2017). Spor yönetişimi ilkelerine uyulması şu hususlarda kuruluşa yardımcı olacaktır:

- Yönetişim ilkeleri spor organizasyonlarındaki yönetici ve yetkililerin tüm paydaşlara karşı sorumlu davranmasını sağlamak için etkin kontrol sistemleri sağlar.

- Yönetişim ilkelerinin uygulanması, kuruluşun tüm icraat ve kararlarının doğru bir şekilde yerine getirildiğini ve uygun değerlendirmeye tabi olduğunu göstermeye yardımcı olur.
- Yasal mercileri spor etkinlikleriyle alakalı işlere müdahaleye gerek olmadığına ikna eder ve böylece bir nevi bağımsızlık sağlar. (Governance in Sport Working Group, 2001)

Daha önce konuştuklarımızın ışığında, birçok uluslararası spor kuruluşu iyi yönetişimine dair spor kuruluşlarının yapı ve doğasıyla ilişkili bazı yönetişim ilkesi yayınlamıştır. 2001 yılında, Avrupa Olimpiyat Komitesi ve Uluslararası Otomobil Federasyonu, "The Rules of the Game (Oyunun Kuralı)" adı altında yönetişim üzerine ilk Uluslararası Konferans düzenlemiş ve bu konferansta spor yönetişiminin sekiz ilkesini onaylamıştır. 2004 yılında uluslararası motorsiklet federasyonu da iyi yönetişimin on bir ilkesini onaylamıştır. Aynı yıl içerisinde, Güney Afrika Spor ve Rekreasyon Bakanlığı, web sitesinde "Sporda En İyi Yönetişim İlkeleri" başlığı altında bir rapor yayınlamıştır. 2004 yılında, Yeni Zelanda Spor ve Rekreasyon Komitesi (SPARC), "Etkili Yönetişimin Dokuz Adımı" başlıklı bir rapor yayınlamıştır. 2013 yılında, Avrupa Birliği'nin Yönetişim Uzmanları Grubu, iyi yönetişimin on ilkesini içeren sporda iyi yönetişim ilkeleri başlıklı bir rapor yayınlamıştır (European Commission, 2014). 2008 senesinde ise Uluslararası Olimpiyat komisyonu olimpik ve sportif aktiviteler için uluslararası yönetişimin ana ilkelerini "Basic universal principles of good governance of the Olympic and sports movement" başlığı altında yayınlamıştır. Tablo No (2)'da, bazı araştırmacılar ve spor organizasyonları tarafından benimsenen en önemli iyi yönetişim ilkelerinin tarihsel sıralamasını özetliyoruz.

Tablo 2. Sporda iyi yönetişim ilkeleri

Teklif Edilen	Başlik	Önerilen Ilkeler
(Governance in Sport Working Group, 2001)	"Oyunun Kuralları" Spor konferansında ilk uluslararası yönetişim ilkeleri beyanı	➢ Yönetim kurulunun rolü ➢ Yapılar, sorumluluklar ve hesap verebilirlik ➢ Yönetim kurulunun üyeliği ve büyüklüğü ➢ Demokrasi, seçimler ve tayinleri ➢ Şeffaflık ve iletişim ➢ Kararlar ve itirazlar ➢ Çıkar çatışmaları ➢ Dayanışma ➢ Paydaşların haklarını tanımak

(Chaker, 2004)	Sporda iyi yönetişim	➢ Örgütlenme bağımsızlığı ➢ Operasyon özgürlüğü ➢ Şeffaflık (denetim) ➢ Bağımsızlık (kontrol; çıkar çatışması) ➢ Demokrasi (danışma)
(Henry and Lee, 2004)	Sporda yönetişim ve etik	➢ Şeffaflık ➢ Hesap verebilirlik ➢ Demokrasi ➢ sorumluluk ➢ Eşitlik ➢ etkililik ➢ verimlilik
(Burger, 2004)	En İyi Uygulama Yönetişim İlkeleri	➢ Hesap verebilirlik Sorumluluk ➢ Şeffaflık ➢ Sosyal sorumluluk ➢ Bağımsızlık ➢ Adalet ➢ Disiplin
(Chappelet and Kübler, 2008)	Küresel spor yönetişim ilkeleri	➢ şeffaflık ➢ Demokrasi ➢ Hesap verebilirlik ➢ Özerklik ➢ Sosyal sorumluluk
(IOC, 2008b)	Olimpiyat ve spor hareketinin iyi yönetişiminin temel evrensel ilkeleri	➢ Vizyon, Misyon ve Strateji ➢ yapılar, talimatlar ve demokratik süreç ➢ en üst düzeyde yeterlilik ve etik standartlar ➢ Hesap verebilirlik ve şeffaflık ➢ dayanışma ve geliştirme ➢ sporcuların katılımları ve bakımları ➢ bağımsızlık ve hükümetle ilişkiler
(De Zwart & Gilligan, 2009)	Spor organizasyonlarında Anahtar yönetişim göstergeleri	➢ Paydaşların belirlenmesi, danışma ve katılım ➢ Bilgiye erişim ve zamanında açıklama ➢ Adil ve etik karar alma, kurumsal sosyal sorumluluk ve davranış kuralları ➢ Yönetim kurulu sorumlulukları ➢ Yetkinlik / tecrübe ve müdürlerin becerileri ➢ Yönetim Kurulu ve icra yönetim rolleri
(Play the Game, 2011)	Sporda yönetişim için global bir koda doğru	➢ Yönetişim belgeleri ve uygulamaları ve demokratik prosedürler ➢ temsil ➢ Özerklik ilkeleri ve hükümetlerle işbirliği ➢ şeffaflık ve hesap verebilirlik

		➢ İzleme, Uyum ve Yürütmegrassroot sporun gelişmesi ➢ Eğitim, bilgi paylaşımı ve en iyi uygulamalar ➢ Eşitlik, ayrımcılık yapmama ve azınlığın korunması
(Robinson et al, 2011)	Koşullu ve standart yönetişim çerçevesi	➢ Yapısal ➢ Katılım ve İletişim ➢ Planlama ➢ Şeffaflık
(ASC, 2012)	Spor Yönetişim İlkeleri	➢ Yönetim Kurulunun Oluşturma ➢ Yönetim Kurulu operasyonlar ➢ Yönetişim sistemleri ➢ Yönetim Kurulu raporlama ve performans ➢ Paydaş ilişkisi ve raporlama ➢ Etik ve karar verme
(Alm, 2013)	Uluslararası Spor Organizasyonlarında İyi Yönetişim Eylemi	➢ Şeffaflık ve halkla iletişim ➢ Demokratik süreç ➢ kontrol mekanizmalar ve dengeler ➢ Dayanışma
(ISCA, 2013)	Grassroots Sporda İyi Yönetişim için Kurallar	➢ Demokrasi ➢ şeffaflık ➢ Hesap verebilirlik ➢ Paydaşların katılımı
(Chappelet & Mrkonjic, 2013)	Sporda iyi yönetişimin ana göstergeleri	➢ örgütsel Şeffaflık ➢ Raporların şeffaflığı ➢ paydaşların Temsili ➢ Demokratik süreç ➢ Kontrol mekanizmaları ➢ Spor bütünlüğü ➢ dayanışma
(European Commission, 2014)	Sporda İyi Yönetişim İlkeleri	➢ Amaç / hedeflerin açıklığı ➢ Davranış Kuralları ➢ Paydaşların belirlenmesi ➢ Asgari Demokrasi Standartları ➢ Komitelerin rolü ➢ yönetim ➢ Yargı / disiplin cezası ➢ Kapsayıcılık ve gençlerin katılımı ➢ Kurallar ve Düzenlemeler ➢ Hesap verebilirlik ve şeffaflık
(Sport England and UK Sport, 2016)	Spor Yönetişimi için bir Kod	➢ Yapılar ➢ İnsanlar ➢ İletişim ➢ Standartlar ve Davranışlar ➢ Politikalar ve Süreçler
(ASOIF, 2016)	Anahtar yönetişim ilkeleri ve temel göstergeler	➢ şeffaflık ➢ Bütünlük ➢ Demokrasi ➢ Spor geliştirme ve dayanışma

		➢ Kontrol mekanizmaları
(SRA, 2017)	Spor ve rekreasyon için iyi yönetişim ilkeleri	➢ Bütünlük ➢ vizyon, misyon ve amaç ➢ Liderlik ve Kurulun Rolü ➢ Kurulu yapısı ➢ Kontroller ve Uyum ➢ Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık ➢ Spor ve Rekreasyon alanını anlama ve bunlarla ilgilenme
(Geeraert, 2018)	Ulusal spor yönetişimi gözlemi	➢ şeffaflık ➢ Demokratik süreçler ➢ Hesap Verebilirlik ve İç Kontrol ➢ Sosyal sorumluluk
(SNZ, 2019)	Etkili yönetişime dokuz adım	➢ Yönetim Kurulunda uygun kişilerin mevcudiyeti ➢ Yönetim Kurulunun rolünü belirlemesi ➢ CEO desteği ➢ Stratejik liderlik sağlamak ➢ Yönetim kurulu toplantı usulleri ➢ Yönetişimin rolüne önem verilmesi ➢ İş planlarının geliştirmesi ➢ Yönetim Kurulunun performansını değerlendirme ➢ Yönetim ve yönlendirme

Tablo No (2)'de, iyi yönetişim ilkelerini benimsemelerinde spor organizasyonları arasında bir fark olduğu açıkça görülmektedir. Bu durum, birkaç nedenden kaynaklanmaktadır. Bunlar; her organizasyonun benimsediği spor faaliyetlerinin doğası, organizasyonların gerçekleştirmeye çalıştıkları hedefler arasındaki farklılık olması, spor organizasyonunu diğer organizasyonlarla bağlayan ilişkilerin boyutundaki farklılık, spor organizasyonu tarafından benimsenen spor etkinliklerinin popülaritesi ve toplum üzerindeki etkisi, spor organizasyonları arasındaki organizasyon yapıları ve yönetim kurullarının oluşumundaki farklılıktır. Bununla beraber spor kuruluşlarının ve akademisyenlerin büyük kısmı spor kuruluşları yönetişimine dair bir grup ilke üzerine ittifak kurmuşlardır. Bunlar:

2.2.8.1. Şeffaflık

Organizasyonun iç çalışmalarının raporlanma şekli ve diğerlerinin bu eylemleri izlemesine olanak sağlayan yol olarak tanımlanmaktadır (Geeraert, 2018). Bir diğer tanıma göre ise kuruluşun yaptığı işleri, icraatları, aldığı kararları ve performansını ortaya koyduğu bir süreçtir (Curtin & Meijer, 2006). Grimmelikhuijsen (2006) ise şeffaflığı kuruluşun dışındaki ilgili taraflara kuruluşun dahili işleri ve performanısını

takip etmelerini sağlayacak gerekli bilgilere ulaşma yolu olarak tarif etmiştir. Frank ve Eekeren'e (2013) göre ise Şeffaflık, bir spor organizasyonuyla ilişkili olanların (taraftarlar, medya araçları, sponsorlar, hükümetler ve sporcular) organizasyonun çalışmalarını ve performansını izlemesine olanak tanıyan bilgilerin varlığı anlamına gelmektedir. Bu tanımlar aracılığıyla şeffaflığın iki unsura bağlı olduğunu söyleyebiliriz: Birincisi spor kuruluşunu ilgilendiren icraatların açıklığını planlama, finansman, ve uygulama gibi konularda sunualacak bilgi ve verilerin güvenilir olmasıdır. İkincisi: tüm paydaşların zamanında ve doğru bilgiye erişme hakkıdır.

Tablo No (2)'ye baktığımızda, çoğu araştırmacı ve spor kuruluşunun, spor organizasyonlarında iyi yönetişimin uygulanması için şeffaflık ilkesini temel bir ilke olarak benimsediği görülmektedir. Bunun nedeni, spor organizasyonlarının şeffaflık ilkesini uygulama taahhüdünün olmaması, birçok yolsuzluk ve ahlaki skandal vakasının ortaya çıkmasıyla bağlantılı olmasıdır (Robinson, 2011). Spor kuruluşlarının vazifelerinden biri de topluma ait kamu menfaatlerini gözetmek olduğundan bu tarz kuruluşların işleyişlerinde şeffaflığı benimsemeleri gerekmektedir (EU, 2011). Zira gerek amatör gerek profesyonel düzeyde olsun, spor kuruluşlarının yapısı büyük oranda kamu sektörünün desteğine dayanır. Buna nedenle spor kuruluşunun kendisini çevreleyen topluma iyi derecede sorgulanabilirlik ve şeffaflık sunması beklenmektedir (Beech & Chadwick, 2004; Katwala, 2000).

Etkili bir yönetişim sistemini kurulması paydaşların kuruluşun stratejik hedefleri, karar alma mekanizmaları, finansal ve idari performansı gibi hususlardaki bilgilere katılımıyla ilişkilidir (Rauter, 2001). Yönetim kurulunun görevi tüm paydaşlara karşı şeffaflık ilkesine tam bağlılık göstermektir. Bunu gerçekleştirmek için yönetim kurulu bir takım görevleri yerine getirmelidir. Bunlar: spor organizasyonu ile ilgili bilgilerin yayılmasını denetlemek, Kuruluşla ilgili soruları veya sorgulamaları yönetmek için sistemleri benimsemek, üyelerden gelen resmi şikayetlerle ilgilenmek, belirli ve net kurallara göre kuruluş için kararlar almak, kuruluşla ilgili bilgilerin yayılmasında etkili araçların kullanılması ve mali bilgiler, performans raporları ve yetkilerin kullanılma şeklinin açıklanmasıdır (Alm, 2013; SRA, 2017). Literatürdeki Alm (2013), Phillips (2011),SRA, (2017) gibi kaynakların çoğu şeffaflığın şu hususlarda açık bilgilendirme sunmasını gerekli görür:

- Ögütün amaçları, vizyonu ve misyonu

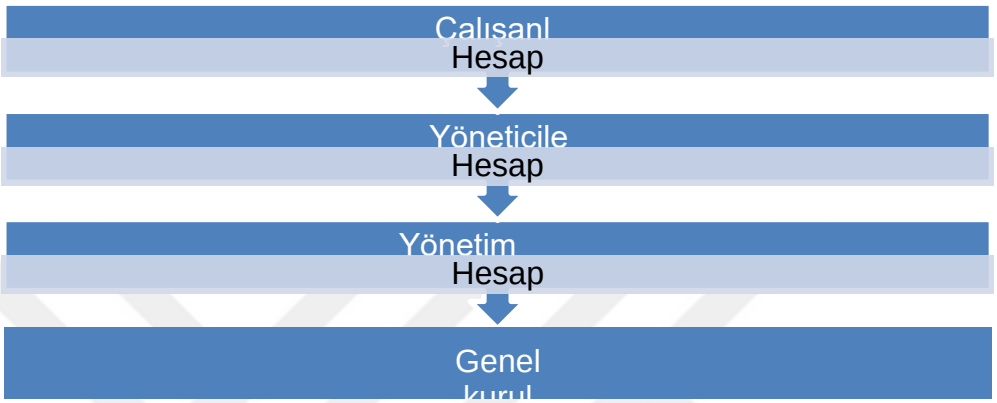
- Yönetim kurulu üyelerinin özgeçmişleri
- Yöneticilere verilen maaşlar ve sosyal haklar
- Organizasyonu etkilemesi beklenen riskler
- Yıllık mali ve idari raporlar
- Organizasyon yapıları
- Örgütün yasaları ve yönetmelikleri
- Spor etkinlikleri ve faleyetleri
- Üyelik mekanizmaları ve komitelerin oluşumu ve Yönetim Kurulu üyelerinin seçimi
- Genel Kurul ve Yönetim Kurulu tarafından alınan kararlar

2.2.8.2. Hesap Verebilirlik

Tablo No (2)'ya bakıldığında, hesap verebilirlik, çoğu spor organizasyonu tarafından benimsenen iyi yönetişimin temel ilkelerinden biri olarak kabul edilmektedir. Hesap verebilirliğin önemi, sporseverlerin ve paydaşlarının spor organizasyonuna olan güvenini artırmadaki rolünden ve yolsuzlukla mücadelede önemli bir araç olmasından kaynaklanmaktadır (Alm, 2013). Hesap verebilirlik uygulaması, iç ve dış denetim işlevleriyle olan ilişkisi nedeniyle spor organizasyonunun dürüstlüğünü artırmaya ve sosyal konumunu güçlendirmeye de katkıda bulunur. Buna ek olarak spor organizasyonun hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkelerini benimsemesi, hükümetler ve sponsor kuruluşları tarafından sağlanan finansmana erişiminin devamı için önemlidir (Philips, 2011).

Hesap verebilirlik, kuruluşla ilgili karar vermekten sorumlu olan kişilerin, tüm eylemlerin sorumluluğunu üstlenme ve bu eylemleri gerçekleştirme nedenlerine ilişkin net açıklamalar sağlama yeteneği anlamına gelmektedir (Apaydın, 2007: 74). Dolayısıyla hesap verebilirlik, şeffaflık ilkesiyle yakından ilişkilidir (Woods, 1999: 44). Zira spor örgütleri, paydaşlarının örgütün eylemlerini doğru bir şekilde izleyebilmesi ve değerlendirebilmesi için kendileriyle ilgili tüm bilgileri eksiksiz, doğru ve önyargısız bir şekilde açıklayarak etik ve yasal standartlara bağlı kalmalıdır (Brown & Moore, 2001).

Spor organizasyonlarında hesap verebilirlik uygulamasıyla ilgili olarak, Uluslararası Olimpiyat Komitesi dört hesap verebilirlik düzeyi belirlemiştir. Şekil (6). Çalışanları yöneticilere, yöneticileri yönetim kuruluna, yönetim kurulu da genel kurula karşı sorumlu olarak kabul etmektedir (ICO, 2008). Bu nedenle spor organizasyonunun uygun hesap verebilirlik sistemlerine sahip olması , bu sistemlerin açık olması ve sürekli olarak uygulanıp izlenmesi gerekmektedir.



Şekil 6. Spor organizasyonlarında hesap verebilirlik düzeyleri

Kaynak: (IOC, 2008)

Hesap verebilirlik kavramı, yönetim kurulu üyelerinin aldıkları tüm kararlardan bireysel ve toplu olarak sorumlu olduklarını ifade etmektedir. Bu da yönetim kurulu üyelerinin kurulun görevlerini uygulamada başarısızlık göstermesi durumunda topluca sorumlu oldukları anlamına gelmektedir (ASC, 1999). Hesap verebilirlik, aynı zamanda, organizasyon üyelerinin organizasyon yönetimi ile ilgili görevlilerin eylemleri hakkında gerekli bilgileri elde etme haklarını içermektedir. Hesap verebilirlik ayrıca yöneticilerden, yetkilerinin kuruluşun işlerinde nasıl kullanıldıkları, kendilerine yöneltilen eleştirilere nasıl yanıt verdikleri, kendilerinden beklenen gereksinimleri nasıl karşıladıkları ve kararlarından kaynaklanan olumlu ve olumsuz sonuçların sorumluluğunu nasıl üstlendikleri konusunda gerekli açıklamaları yapmalarını istemeyi de içerir. Hesap verebilirlik aynı zamanda kuruluşun mali ve idari raporlarını denetleyerek kuruluşun kaynaklarının nasıl kullanıldığının ortaya çıkarılmasına da önem vermektedir.

2.2.8.3. Paydaşların Temsili ve Katılımı

Spor organizasyonları tarafından verilen kararlar genellikle sporcular, kulüpler, taraftarlar ve sponsor şirketler gibi spor organizasyonu ile ilişkili çıkar sahipleri

üzerinde bir etkiye sahiptir. Ancak spor organizasyonları içindeki hiyerarşik otorite oluşumunun niteliği, bazı paydaşların karar alma süreçlerinden uzak kalmasına sebep olmaktadır. Örnek olarak piramitsel otorite biçimlerini benimseyen geleneksel spor kuruluşlarında sporcular ve klüpler piramidin en altında sayılırlar. Bunun doğrudan bir neticesi olarak kendilerinden üstte yer alan yönetim organların kural ve sistemlerine tabi olurlar. Böylelikle kendilerini ilgilendiren meselelerde karar alma sürecine etki güçleri zayıflatmaktadır (Houlihan, 2004). Bu nedenle Uluslararası Olimpiyat Komitesi tarafından onaylanan yönetişim ilkelerinden biri spor organizasyonları, paydaşların spor organizasyonu ile ilgili karar verme sürecini etkileme kabiliyetine sahip olmaları için organlarının üyeliklerinin oluşturulmasına tüm paydaşların katılımını taahhüt etmelidir (IOC, 2008). Beech ve Chadwick (2014: 28), spor organizasyonlarının, çıkar sahipleriyle karşılıklı ilişkiler ağıyla birbirine karmaşık bir şekilde bağlandığını savunmaktadır. Öyle ki, bir yanda çıkar sahipleri ve spor organizasyonu arasında, diğer yanda çıkar sahiplerinin kendileri arasında etkileşim ve ilişkiler bulunmaktadır. Bu durum, organizasyonlar arasında rekabet, işbirliği ve karşılıklı uyum ile ilgilenen sistemik yönetişim olarak adlandırılmaktadır. Örneğin, profesyonel sporlarda medya kuruluşları, sponsorlar, oyuncu temsilcileri ve büyük kulüpler arasında ortak çıkarlar ve ilişkiler bulunmaktadır. Sonuç olarak, çıkar sahipleri spor organizasyonlarında karar alma mekanizmaları üzerinde güçlü ve yüksek bir baskı aracına sahip olmuştur. Bu durum, spor organizasyonlarında otorite hiyerarşisine dayanan geleneksel yönetişim sisteminden paydaşların spor organizasyonunun organ ve komitelerinin üyeleri olarak katılımı yoluyla spor organizasyonuna katılımını artırmaya dayanan yatay bir yönetişim sistemine geçme talebine yol açmıştır.

Paydaşlar, organizasyonla ilişkisi olan ve organizasyonun faaliyetlerini, prosedürlerini, kararlarını, politikalarını etkileyen ve bunlardan etkilenen kişiler veya müesseseler olarak bilinmektedir. Spor organizasyonlarında paydaşlar, spor organizasyonuyla doğrudan ilişkili (sporcular, antrenörler, hakemler, yöneticiler, çalışanlar, spor organizasyonuna ait olan kulüpler ve alt federasyonları) tüm kişi veya organizasyonun iç paydaşlarından oluşmaktadır. Dış paydaşları (sponsor şirketler, devlet kurumları, medya personelleri, gönüllü kuruluşlar) ise, spor organizasyonunun misyonunu gerçekleştirmesine yardımcı olan ortaklardır (Phillips, 2011). Bundan dolayı spor organizasyonları, hedef belirleme ve stratejik plan geliştirme, spor organizasyonunun genel toplantılarına katılma ve spor organizasyonunun performansı

ve faaliyetleri ile ilgili tüm idari ve mali konuları düzenli olarak gözden geçirme konularında paydaşların etkin katılımını sağlamalıdır. Ayrıca katılım ilkesi, paydaşların spor organizasyonunun üyelik yapıları içinde olma hakkını, Yönetim Kurulu üyeliğine aday olma hakkını ve organizasyonla ilgili kararlarını tartışma ve bunlara karşı çıkma veya onaylama hakkını içermektedir. Katılımın önemini şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Paydaşlar, karar alma sürecine, hedeflerin ve stratejik planların belirlenmesine katıldığında, spor organizasyonu içinde etkin yönetişimin sağlanmasına yardımcı olur.
- Kuruluşun hedefleri koyarken paydaşların çekince ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurması durumunda koyulan hedefleri gerçekleştirmek daha etkin bir şekilde sağlanacaktır. Gerek Woods (1999) gerek Klijn ve Koppenjan (2004) belirtmektedirler ki paydaşların kuruluş yönetimine katılımlarını sağlamak kuruluşu daha etkin hale getirmektedir, zira böyle olduğu taktirde paydaşlar kuruluşun seçimlerine kendi seçimleri gözüyle bakarlar. Buna ek olarak farklı görüşlerin bulunması yönetime doğru kararlar alma hususunda daha geniş seçenekler sunar.
- Paydaşlar kuruluşun üyelik organlarının oluşumuna katıldığında, paydaşların kuruluşla ilgili bilgilere erişimini kolaylaştırır ve bu, adalet, şeffaflık, hesap verebilirlik ve dürüstlük ilkelerinin uygulanmasını teşvik etmeye yardımcı olur.
- Paydaşların katılımı kuruluşun üst idaresi ve paydaşlar arasında yaşanması muhtemel anlaşmazlıkları azaltır ve paydaşların kuruluşla olan bağını güçlendirir (Saward, 2005).

2.2.8.4. Sosyal Sorumluluk

Sosyal sorumluluk, kuruluşun iç ve dış paydaşları ve bir bütün olarak toplum üzerinde olumlu bir etki yaratmak için örgütsel yeteneklerini ve yetkilerini kullanma derecesi ile ilgilidir (Geeraert, 2018). Spor örgütlerinin paydaşları ve toplum ile iç içe olan ilişkilerinin gücünün bir sonucu olarak, spor örgütlerinin toplumun genel çıkarlarına hizmet eden projeleri hayata geçirme konusunda doğrudan ve dolaylı sorumlulukları vardır. Spor organizasyonlarının doğrudan sosyal sorumluluğu, organizasyonun varlığından doğrudan yararlanan iç çıkar sahipleriyle ilişkisini destekleyen sosyal programlarla bağlantılıdır. Dolaylı sorumluluk ise, spor

organizasyonunun faaliyet ve etkinliklerinin dolaylı etkisi veya çıkar sahipleriyle ilişkilerinin toplumdaki sosyal, ekonomik ve çevresel konulara etkisidir (Burger, 2004).

Toplumun genel çıkarlarını önemsemek, spor organizasyonlarının gerçekleştirmesi gereken temel görev ve hedeflerden biridir. Spor, sağlığın geliştirilmesine, eğlence imkanı sağlanmasına, ahlaki değerlerin aktarılmasına, kültürel entegrasyona ve sosyal uyumun artırılmasına katkı sağlamaktadır (EU, 2007). Bu nedenle spor organizasyonları, spor organizasyonunun karar ve işlemlerinden etkilenebilecek paydaş gruplarının kültürel ve sosyal değerleri iyi idrak etmelidir. Aynı şekilde bir spor kuruluşu yaptığı sporda hatta kural ve düzenlemelerinde topluma karşı ahlaki ve insani değerleri açıkça ortaya koymalıdır. Öte yandan spor, ırk ayrımcılığı, doping kullanımı ve Faır Play kurallarının ihlali gibi olumsuz değerlerle mücadelede yüksek derecede ciddi sorumluluk göstermelidir (Governance in Sport Working Group, 2001). Buna ek olarak, taraftarların maddi ve manevi katkıları spor organizasyonlarının gelişmesine ve başarısına büyük katkı sağlamaktadır. Bu nedenle spor organizasyonları, taraftarlarının güvenini ve bağlılığını arttırmak için toplumu geliştirmeye ve sorunlarını çözmeye yönelik eylemlerini ve faaliyetlerini geliştirmelidir.

Spor organizasyonlarının sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilgisi, dış iletişimde etkisinin artmasına, paydaşların sunduğu hizmetlerin iyileşmesine ve spor organizasyonlarında tüm paydaşlar arasındaki iletişim ağlarının güçlenmesine katkı sağlamaktadır (Hamil & Morrow, 2011). Bu nedenle her spor organizasyonu, sosyal sorumluluk programlarında uzmanlaşmış bir organ oluşturarak, bu programları organizasyonun stratejik plan ve hedeflerine dahil ederek, Kuruluşun sosyal programlarının geliştirilmesi için bir bütçe ayırarak sosyal sorumluluklarını yerine getirmelidir.

2.2.8.5. Demokratik Süreçler

Spor organizasyonlarının demokratik süreç ilkesine bağlılığı, hükümetler ve uluslararası kuruluşlar tarafından bağımsızlıklarının tanınmasına katkıda bulunan temel gerekliliklerden biridir (EU, 2011). Bundan dolayı herhangi bir spor organizasyonunun meşruiyeti, bir dereceye kadar uyguladığı demokratik süreçlere dayanmaktadır.

Demokratik süreçler, hesap verebilirlik unsurlarıyla yakından ilişkilidir (Alm, 2013). Demokratiklik kuruluşun üyeleri için üst idareyi sorgulayabilme aracıdır. Bu da kuruluşu yönlendirip idare etmekle görevli olan yönetim kurulu üyelerini seçme

işlemiyle olur. Bu nedenle, üyelerin seçilmesi veya aday gösterilmesi süreci açıkça belirlenmeli ve şeffaf olmalı, oy kullanma hakkı olanların görüşlerini yansıtmalıdır. Bunun yanında karar alma sürecince temsil edilme hakkı kuruluşun iç seçmen gruplarını oluşturan oyuncular, antrenörler, destekçiler, müdürler ve klüp temsilcilerine sunulmuş olmaldır (Beech & Chadwick, 2004).

Demokratik süreç, kuruluşun özgür ve rekabetçi seçim sistemine dayanması, ilgili tarafların kendilerini etkileyen kararlar almalarına katılımının sağlanması ve bununla beraber üyeler arasında açık değerlendirme tartışmaları yapılmasını gerektirir (geeraert, 2018) . Hem Uluslararası Olimpiyat Komitesi, hem spor yönetişimi kurumu demokratikleşmede ileri seviyeye ulaşmak isteyen her spor kuruluşunun şunlara bağlı kalması gerektiği konusunda görüş birliğindedirler (IOC, 2008; Governance in Sport Working Group, 2001; Schenk, 2011):

- Herhangi bir pozisyonun temsilcileri, serbest, adil ve tek tip prosedürlerle seçilmelidir.
- Seçim mekanizmaları ve prosedürleri açık olmalıdır
- Seçim prosedürleri belgelenmeli ve tüm üyelere oylama sonuçları hakkında bilgi verilmelidir.
- Yeni kişilerin Yönetim Kuruluna kabulünü kolaylaştırıp teşvik etmelidir
- Tüm ana fonksiyonlar belli bir zaman dilimine tabi tutulmalıdır.
- Adaylar, adaylıklarını desteklemek için kişisel bilgilerini sunmalıdır.
- Seçim süreci dürüst olmalı ve seçmenlerin görüşlerini yansıtmalıdır.
- Seçimden sonra, sonuçlar açık bir şekilde olmalı ve mümkün olan en kısa sürede bildirilmelidir.
- Üyeler, organizasyonla ilgili kararların tartışılmasına veya muhalefetine katılma hakkına sahip olmalıdır (IOC, 2008; Governance in Sport Working Group, 2001 ;Schenk, 2011).

2.2.8.6. Kontrol Mekanizmaları (Disiplin)

Kontrol mekanizmaları, organizasyon içindeki mevcut yasa ve kuralların organizasyonun tüm üyeleri için bir rehber olduğu ve bu kanunların, tüm üyelerin için grçerli kalmasını sağladığı anlamına gelmektedir. Yani organizasyondaki mevcut

yönetmelik ve kurallar, genel kurul, yönetim kurulu, yöneticiler, çalışanlar, antrenörler, oyuncular ve dış paydaşlar gibi farklı tarafalar arasındaki ilişkiyi düzenlemektedir (Nikolic, 2018). Kontrol mekanizmaları ayrıca kuruluşun süreç ve faaliyetlerinin stratejik plan ve hedefleri ile uyumlu olduğunu ve kuruluşun çalışma mekanizmalarının yürürlükteki iç yasalar ve politikalarla uyumlu olmasını sağlamaya da katkıda bulunmaktadır (SRA, 2017).

İç denetim ve kontrol mekanizmaları, organizasyon yönetişimi yapısınında güçlerin ayrılığına önem vermektedir. Aynı zamanda kuruluşun çalışan ve idarecilerin uyacağı tüzük ve kurallar da içerdiği bu mekanizmalarla garantilenir (Geeraert, 2018). Öyle ki, İş dünyasında kuruluşların doğru şekilde yönetişiminde sorumlulukların ve yetkilerin belirlenmesi önemli bir unsurdur (OECD, 2015). Uluslararası Olimpiyat Komitesi, spor organizasyonlarında iç kontrol prosedürlerinin uygulanmasının, hem yönetim kurulunun hem de operasyonel yönetimin yetkilerini ayıran ve tanımlayan bir dizi kural, denge ve kontrol mekanizması gerektirdiğini belirtmektedir (IOC, 2008). Bu nedenle, spor organizasyonlarında gücün merkezileşmesini önlemek, karar almanın güçlü, bağımsız ve de olumsuz etkilerden uzak olmasını sağlamak için kontrol ve denge sistemi kritik öneme sahiptir (Arnaut, 2006). Denetim ve kontrol mekanizmalarında yaşanacak bir aksaklık yolsuzluk, otoritenin merkezileşmesi, demokrasi ve etkinlik eksikliğine yol açan bir sebep olabilir (Alm, 2013). Bahsedilenler ışığında, Uluslararası Olimpiyat Komitesi tarafından geliştirilen iyi yönetişim ilkeleri, spor organizasyonlarında etkin kontrol mekanizmalarına ulaşmak için şu noktalara odaklanmıştır:

- Herhangi bir karar alma organının üyelerinin kararlarında bağımsız olmalıdır
- Herhangi bir çıkar çatışmasını önlemek için etkili tedbirler alınmalıdır.
- Yetkinin kötüye kullanılmasını önlemek için uygun yasalar geliştirilmeli, onaylanmalı ve izlenmelidir.
- Kontrol sistemlerini belirlemek için açık ve kesin talimatlar geliştirilip uygulanmalıdır.
- Spor organizasyonlarında finansal ve idari operasyonlar için iç kontrol sistemi kurulmalıdır.
- Kuruluş belge koruma ve bilgi güvenliği için sistemler benimsemelidir

- Spor organizasyonlarında yargı ve denetim komiteleri atanmalıdır
- Yönetim kurulu üyeleri yasal ve düzenleyici gereklilikleri anlamalı ve bunlara uymalıdır.
- Yönetim kurulu çalışması gereken standartların farkında olmalıdır
- Yçnetim Kurul, çalışması gereken standartların farkında olmalıdır

2.2.8.7. Dayanışma ve geliştirme

Dayanışmayı spor kuruluşunun ana paydaşlara sunduğu yardımın derecesi olarak tanımlanmak mümkümdür. Bu, spor organizasyonunun kendisinde ve ona ait olan kulüplerde sporcuların geliştirmesini, antrenörlerin ve yöneticilerin iyileştirilmesini amaçlayan birçok programın uygulanmasıyla yapılmaktadır. Dayanışma aynı zamanda, kuruluşun mali gelirleri bağlı olan kuruluşlara yeniden dağıtma taahhüdünü, kuruluşu ilgilendiren spor dalında çeşitli yaş gruplarına yönelik programlar gelştirilmesi ve toplumun farklı katmanlarının spora olan ilgisinin artmasına önem göstermek de buna dahildir.

Dayanışma, sporun gelişmesi için önemli unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, hem Uluslararası Olimpiyat Komitesi hem de Sporda Yönetişim Çalışma Grubu dayanışma ilkesini spor yönetişiminin ana ilkelerinden saymışlardır (IOC, 2008; Governance in Sport Working Group, 2001). Uluslararası Olimpiyat Komitesi, dayanışma kavramını üç ana açıdan ele almıştır . Bunlar:

- Mali kaynakların dağılımı: Spordan elde edilen finansal kaynaklar, spor organizasyonunun programlarıyla ilgili tüm masrafları karşıladıktan sonra, spora ve özellikle de sporun gelişimine (spor gelirleri spora dönmelidir) kaynak sağlamalıdır. Ayrıca bu mali gelirlerin adil bir şekilde dağıtılmasını, dağıtım sürecinde açık ve şeffaf bir politika bulunmasını ve yeniden dağıtım prosedürlerinin spor organizasyonunun ulaşılacak hedefleri ile bağlantılı olmasını da içermektedir.
- Adalet: Kaynakların kuruluşa tabi tüm taraflar arasında adil bir şekilde dağıtılması, ayrım gözetmeden ve kapsayıcı bir spor faaliyeti düzenlenmesi, farklı seviyelerine göre iki cinse de spor yarışmalarına katılım hakkının sağlanması, spor etkinliklerinin düzenleneceği mekanların adil ve şeffaf bir şekilde belirli kriterlere göre seçilmesi gibi noktaları içerir.

- Geliştirme: Uluslararası Olimpiyat Komitesine göre spor kuruluşunun etkinliklerini etkin bir şekilde yönetmek ve geliştirmek için diğer spor kuruluşlarıyla olan ortaklık ilişkilerini koruması gerekir. Ayrıca yerel ortaklar ve resmi makamlarla sağlam bir yardımlaşmaya önem verilmelidir, zira bu spor faaliyetini arttırmak ve gereken altyapının inşası için gereklidir. Oyuncu, antrenör ve idarecileri hedef alan eğitim ve öğretim faaliyetleri düzenlenmesi de bu ilkenin kapsamındadır.

2.2.8.8. Spor Dürüstlüğü

Kamu yönetiminde dürüstlük kavramı yolsuzluk, kaynakların kötü yönetimi ve makamın istismar edilmesi gibi durumlarla mücadelede kullanılan araçlarla ilişkilidir. Bu kavram kurum içerisinde farklı seviyelerdeki iş ahlakı kültürünü güçlendirmeye odaklanır (Aulich, 2011). Spor organizasyonlarında kararlar genellikle farklı idari kademelerden yetkililer tarafından alınmakta ve bu kararlar sporcular, antrenörler, kulüpler ve taraftarlar gibi bazı paydaşları doğrudan ve dolaylı olarak etkiler. Dürüstlük, karar vermekle sorumlu kişilerin yetkilerini sporun amaçları doğrultusunda ve kişisel çıkarlarından uzak olmak üzere ne ölçüde kullandıklarını ifade etmektedir. Bundan dolayı bu kavram sorumluların ilgili spor dalının genel çıkarları için çalıştığını, kurumu yeterlilikle ve etkin bir şekilde idare ettiklerini, tüm yolsuzluklara karşı şeffaflık ve sorgulanabilirlik gibi ilkelere uygun hareket ettiklerini garantileyen bir kuraldır.

Spor dürüstlüğü, herhangi bir kayırmacılık veya dış çıkarların etkisi olmaksızın, netlik , adil ve dürüst sonuçlara bağlılık yoluyla toplumun spor organizasyonlarına ve genel olarak spora olan güvenini artıran bir dizi etik ilke ve değerdir. Dürüstlük aynı zamanda sporcuların, idarecilerin, yetkililerin, taraftarların spor sahalarının içindeki ve dışındaki olumlu ve etik davranışlara olan bağlılığını da içerir (NISU, 2013). Gardiner et al. (2017) göre dürüstlük, spor kuruluşunun etik ve davranışsal değerlere, kuruluşun kural ve yasalarına doğru ve güvenilir bir şekilde bağlı kalarak, gerektirdiği tüm yükümlülükleri yerine getirerek itibarını koruma yeteneğidir. Bundan dolayu bu terim spor yöntemleriyle alakalı ahlaki meselelere odaklanır. Bu nedenle dürüstlük spor yöntemleriyle alakalı ahlaki meselelere odaklanır. Bunlar maç sonuçlarıyla oynamamak, uyuşturucu maddelerle mücadele kurallarına bağlılık, idarecilerin, eğitmen ve oyuncuların ahlaki kurallara uyması, genel spor çıkarlarına önem verilmesi, karar almada çıkar çatışmasından kaçınma, sporcuları istismar etmeye yol açacak işlerden kaçınma, ve paydaşlara etki edecek diğer durumlar olarak özetlenebilir.

3. GEREÇ VE YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmanın, amacı ve önemi, sınırlılıkları, varsayımları, araştırma modeli, ana kütle ve örneklem, verilerin toplanması, güvenilirlik ve geçerlilik, hipotezleri ve kullanılan istatistiki yöntemler ile alakalı bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışmanın kuramsal kısmında yönetişim, iyi kurumsal yönetişim, spor ile ilgili yönetişim kuramları, sporda iyi yönetişim ilkeleri ve bazı spor federasyonlarında iyi yönetişim uygulamasının modelleri ele alınmıştır.

Araştırmanın uygulamalı yönüne gelince, bu çalışmanın asıl amacı Filistin Futbol Federasyonu'nda iyi yönetişim ilkelerinin uygulanmasının incelenmesi olarak belirlenebilir. Bu doğrultuda, Filistin Futbol Federasyonu'nun iyi yönetişim ilkelerini (Şeffaflık, Katılım ve Demokratik süreç, Kontrol mekanizmaları, Dürüstlük ve Dayanışma ve Geliştirme) ne ölçüde uyguladığı konusunda Genel kurul, yönetim kurulu, daimi ve geçici komite üyelerinin ve idari kadrolarının görüşlerini alınarak araştırma yapılmıştır. Ayrıca çalışmamızın alt amacı, iyi yönetişim ilkelerinin uygulanma derecesinin katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemektir. Bu bağlamda araştırmada cevap aranacak sorular aşağıdaki gibidir:

1. Filistin Futbol Federasyonu'nda iyi yönetişim ilkelerinin uygulama düzeyi nedir?
    - Filistin Futbol Federasyonu'nda şeffaflık ilkesinin uygulama düzeyi nedir?
    - Filistin Futbol Federasyonu'nda katılım ve demokratik süreç ilkesinin uygulama düzeyi nedir?
    - Filistin Futbol Federasyonu'nda kontrol mekanizmalarının ilkesinin uygulama düzeyi nedir?
    - Filistin Futbol Federasyonu'nda dürüstlük ilkesinin uygulama düzeyi nedir?
    - Filistin Futbol Federasyonu'nda dayanışma ve geliştirme ilkesinin uygulama düzeyi nedir?

2. Filistin Futbol Federasyonu'nda iyi yönetişim ilkelerinin uygulanmasına ilişkin katılımcıların aşağıdaki değişkenlere göre görüşlerinde farklılıklar var mıdır?

   - Eğitim düzeyi
   - Fedarasyondaki kadro pozisyonu
   - Spor yönetimi veya yönetim alanlarında alınan eğitim kurslarının sayısı
   - Federasyonda çalışma veya üyelik süresi
   - Yönetişim kavramı ve ilkelerine ilişkin bilgileri

İyi yönetişim, tüm paydaşların örgüt içindeki karar alma sürecine katılabilmesi, mevcut olan bilgilerin tüm paydaşlara şeffaf ve açık bir şekilde sunulması, organizasyonun yönetiminden sorumlu tüm tarafların hak ve sorumluluklarını belirlemesi, İdari ve mali yolsuzluk vakalarından kaçınması anlamına gelmektedir. Ayrıca iyi yönetişim, kuruluşun uygun bir şekilde yönetilmesini ve iş performansında en üst düzeyde verimlilik elde etmek için denetim, takip ve hesap verilebilirliğe tabi tutulmasını sağlamayı amaçlanmaktadır.

Dolayısıyla bu araştırmanın önemi iyi yönetişim ilkelerinin tüm kurumlarda özellikle de spor kurumlarında uygulanmasının önemi ile doğrudan alakalıdır. Zira iyi yönetişim; dürüstlük, şeffaflık, hesap verebilirlik, ortak sorumluluk yüklenme, politikaların çizilmesi ve hukukun üstünlüğünün pekiştirilmesi gibi sağladığı önemli ilkeler sayesinde organizasyonun geliştirilmesine katkı sağlamayı, idari ve mali yolsuzluklara son vermeyi ve tüm ilgili tarafların Federasyona olan bağlılıklarını artırmayı amaçlamakla beraber, organizasyon bağlamında performansı ölçmeye ve iyileştirmeye yarayan ilkeler ve standartlardan birisini oluşturmaktadır. Bundan dolayı bu araştırmanın önemini aşağıdaki başlıklarla özetleyebiliriz

- İyi yönetişim kavramı nispeten yeni sayılır, onun için bu kavramın saha araştırmasına tabi tutulması gerekmektedir. Özellikle de spor alanının hızlı bir şekilde büyüyen yapısı, spor kurumlarını iş dünyasındaki diğer kurumlar gibi rekabete dayalı bir ortam içinde etkinliklerini sürdürmeye yöneltmektedir. Bu rekabet ortamında sürdürülebilirliğin sağlanması ve kurumsal başarının elde edilmesinde iyi yönetişim ilkelerinin uygulanmasının rolü büyüktür. Bundan dolayı iyi yönetişim kavramı, spor yönetimi alanında uygulanmasını talep etmeye başlayan en önemli modern yönetim kavramlarından biri olarak kabul edilmektedir.

- Araştırmamız ile alakalı, ulusal, uluslararası çalışmalar ve kaynaklara bakıldığında, yönetişim konusunda politika, turizm, sağlık, eğitim, kamu ve özel sektör gibi çeşitli alanlarda çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Ancak spor alanında iyi yönetişim konusunu araştıran çok az sayıda uluslararası çalışma bulunmaktadır. Bu nedenle bu çalışma, spor organizasyonlarındaki yönetsel sorunlara çözüm bulmak ve spor yönetimi alanındaki bilimsel eksiklikleri azaltmak için yeni bilimsel çıktılar ekleyerek spor yönetimi bilimlerinin desteklenmesine ve spor yönetişimi kavramına ilişkin bilgi birikiminin artırılmasına katkıda bulunmak amacıyla ortaya çıkmıştır
- Araştırma, Filistin Futbol Federasyonu'nda iyi yönetişim ilkelerinin gerçekte ne kadar uygulandığına dair gerçek bir tablo ortaya koyacak ve bu ilkelerin geliştirilmesine yardım edecek gerekli idari reformları sunacaktır.
- Filistin Futbol Federasyonu'nda iyi yönetişim konusunu inceleyen ilk araştırma olması bakımından, araştırmacıların bu araştırma sonuç ve tavsiyelerine göz atmalarına müsade edecek ve başka sportif kurum ve organizasyonlar üzerinde benzer araştırmalar yapılmasının önünü açacaktır.
- Genel olarak yöneticilerin iyi yönetişim ilkelerini kavramaları özel bir önem arz etmektedir, çünkü bu ilkelerin uygulanması Federasyonun şeffaflığını, yayınlanan idari ve mali verilerin güvenirliliğini artıracaktır. Böylelikle yolsuzluk azalacak ve tüm çıkar sahipleri Federasyonun yaptığı çalışmalardaki adaletine ve dürüstlüğüne güvenecektir.

3.2. Sınırlılıklar

Araştırmanın sınırlılıkları şunlardır:

- Coğrafi sınırlar (mekansal): Filistin halkının yaşadığı alanlar arasında coğrafi bir korelasyon olmadığı için Filistin Futbol Federasyonu üç şubeden oluşmaktadır, onalar: diğer şubelerden sorumlu olan Batı Şeria'daki Futbol Federasyonu'nun ana şubesi, Filistin Futbol Federasyonu Gazze Şeridi şubesi ve Lübnan Devleti'nde bulunan diaspora şubesidir. Araştırmacı, araştırma evrenine ulaşmak ve çalışmanın konusuyla ilgili veri toplamak için elektronik iletişim araçları da dahil olmak üzere tüm araçları ve yöntemleri kullansa da diaspora şubesinin üyeleriyle iletişim kurmakta zorluklarla karşılaşmıştır. Bu nedenle araştırmanın verileri Gazze ve Batı Şeria şubelerindeki Filistin Federasyonu ile sınırlı kalmıştır.

- İnsan sınırları: Verilerin toplaması için bu çalışma 2020 döneminde, Filistin Futbol Federasyonu'nda görev yapan Genel Kurul, Yönetim Kurulu, İdari kadrolar ve Daimi ve geçici Komite üyelerinin Filistin Futbol Federasyonu'nda iyi yönetişim ilkelerinin uygulanması hakkındaki görüşlerine dayanmıştır.
- Zihinsel sınırlar: Çalışmada verilen cevaplar araştırmaya katılan bireylerin Filistin Futbol Federasyonu'nun iyi yönetişim ilkelerini nasıl uyguladığına ilişkin algılarına ve görüşlerine dayanmaktadır. Bu nedenle, bu algı ve görüşler, katılımcıların deneyimlerine ve bu ilkelerin uygulanması konusundaki farkındalık düzeylerine göre bir kişiden diğerine farklılık gösterebilir.
- Konu sınırları: Bu çalışma için temel olarak birincil ve ikincil veriler olmak üzere iki tür veri toplanmıştır. Çalışmanın ikincil verileri ile ilgili olarak, iyi yönetişim ve spor alanı ile ilgili yönetişim kavramlarını açıklığa kavuşturmak amacıyla güvenilir web siteleri, kitaplar ve bilimsel araştırmalara atıfta bulunarak ulaşılmıştır. Birincil veri toplama ile ilgili olarak, Filistin Futbol Federasyonu'nun iyi yönetişim ilkelerini uygulama derecesi hakkında bilgi toplamak amacıyla bir anket tasarlanmıştır. Bu anket şeffaflık, dayanışma ve geliştirme, demokratik süreçler, kontrol mekanizmaları ve dürüstlük ilkelerine ilişkin veri toplamakla sınırlandırılmıştır.

3.3. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın varsayımları aşağıda belirtilmiştir.

- Ulaşılan kaynakların geçerli ve güvenilir olduğu varsayılmıştır.
- Araştırmanın amacına ulaşılması için kullanılan aracının uygun olduğu varsayılmıştır.
- Veri toplama aracının Filistin Futbol Federasyonu'nda iyi yönetişim ilkeleriniin uygulama derecesinin belirlenmesini doğru saptadığı varsayılmıştır.
- Anket yapılan örnek grubun ana kütleyi anlamlı bir biçimde temsil ettiği ve yeterli olduğu varsayılmıştır.
- Araştırmada kullanılan anketin katılanlar tarafından doğru ve içtenlikle cevapladıkları varsayılmaktadır.

- Verilerin değerlendirilmesinde yapılan analizlerin araştırmanın amacına uygun olarak yapıldığı varsayılmaktadır.

3.4. Araştırmanın Modeli

Genellikle araştırmalar niceliksel ve niteliksel yaklaşımlar olmak üzere iki yaklaşıma dayanmaktadır. Niceliksel yaklaşım tarama ve deneme modellerinden oluşmaktadır. Bu çalışmanın temel amacı Filistin futbol federasyonunda iyi yönetişim ilkelerinin uygulanma düzeylerinin belirlenmesidir. Bu amaca ulaşmak için araştırmanın niteliğine ve hedeflerine uygun olan betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Betimsel tarama modelleri geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Betimsel tarama modeli ile yürütülen bir araştırmanın başında, araştırma evreni belirlenir ve bir konuda hazırki durum araştırılır. Evren, araştırma bulgularının genelleneceği bireylerin tümüdür. Belirlenen evrende çok fazla birey varsa evrenden bir örneklem alınabilmektedir. Betimsel tarama araştırmalarının verileri, örneklemde yer alan bireylerin kendilerinden bilgi alınarak toplanmaktadır (Kırcaali-İftar, 1999).

3.5. Ana kütle ve Örneklem

Araştırma evreni, araştırma neticelerinin genellenmek istendiği unsurlar bütünüdür. Bu araştırmada 2020 yılında Filistin futbol Federasyonu'nda görev yapan genel kurul üyeleri, yönetim kurulu üyeleri, idari kadroları, daimi ve geçici Komite üyeleri araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Filistin Futbol Federasyonu'nun 2020 sezondaki kayıtlarına göre genel kurul, yönetim kurulu, idari kadrolar, daimi ve geçici komite üyelerinin sayısı 347'ye ulaşmıştır

Araştırma örneği ile ilgili olarak araştırmacı, araştırmanın evrenini oluşturan tüm üyelere ulaşmaya çalışmıştır. Bu nedenle, araştırmanın evreninin mümkün olan en fazla sayıda üyesine ulaşmak için gerekli tüm yöntemler ve araçlar kullanılmıştır. Araştırmadaki anket soruşturması, Filistin Futbol Federasyonu'na ait bölgeler arasında coğrafi bir temas olmadığı nedeniyle doğrudan yollarla iletişim kurulması güç olan üyelere ulaşmak için teknolojik iletişim araçları kullanılarak anketler gönderilip yanıtlandırıldırılarak yapılmıştır. Ayrıca, doğrudan yollarla da iletişim kurulabilecek üyelere çalışma anketi teslim edilerek, araştırma doğrudan uygulamıştır. Doğrudan ve dolaylı uygulamanın sonucunda 238 anket dağıtılmış, bunlardan 166 anket cevaplanmış ve bazı anketlerdeki eksik cevaplar nedeniyle 13 anket iptal edilmiştir. Sonuç olarak

çalışma örneğini oluşturan anketlerin son sayısı 153'e ulaşmıştır. Başka bir deyimle, araştırma örneği araştırma evreninin % 44'ünü oluşturmaktadır.

3.6. Araştırmanın Hipotezleri

Tez çalışması kapsamında oluşturulan hipotezlerin sayısı 6 olup, her hipotez 5 alt hipotezden oluşmuştur. Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir;

H_1 : Filistin Futbol Federasyonu'nda iyi yönetişim ilkeleri yüksek düzeyde uygulanmaktadır.

H_{1a} : Filistin Futbol Federasyonu'nda şeffaflık ilkesi yüksek düzeyde uygulanmaktadır.

H_{1b} : Filistin Futbol Federasyonu'nda katılım ve demokratik süreç ilkesi yüksek düzeyde uygulanmaktadır.

H_{1c} : Filistin Futbol Federasyonu'nda kontrol mekanizmalarının ilkesi yüksek düzeyde uygulanmaktadır.

$H_{1ç}$: Filistin Futbol Federasyonu'nda dürüstlük ilkesi yüksek düzeyde uygulanmaktadır.

H_{1d} : Filistin Futbol Federasyonu'nda dayanışma ve geliştirme ilkesi yüksek düzeyde uygulanmaktadır.

H_2 : Araştırmaya katılan bireylerin eğitim düzeylerine göre Filistin Futbol Federasyonu'nda iyi yönetişim ilkelerinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.

H_{2a} : Araştırmaya katılan bireylerin eğitim düzeylerine göre Filistin Futbol Federasyonu'nda şeffaflık ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.

H_{2b} : Araştırmaya katılan bireylerin eğitim düzeylerine göre Filistin Futbol Federasyonu'nda katılım ve demokratik süreç ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.

H_{2c} : Araştırmaya katılan bireylerin eğitim düzeylerine göre Filistin Futbol Federasyonu'nda kontrol mekanizmalarının ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.

$H_{2ç}$: Araştırmaya katılan bireylerin eğitim düzeylerine göre Filistin Futbol Federasyonu'nda dürüstlük ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.

H_{2d} : Araştırmaya katılan bireylerin eğitim düzeylerine göre Filistin Futbol Federasyonu'nda dayanışma ve geliştirme ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.

H_3 : Araştırmaya katılan bireylerin federasyondaki pozisyonlarına göre Filistin Futbol Federasyonu'nda iyi yönetişim ilkelerinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.

H_{3a} : Araştırmaya katılan bireylerin federasyondaki pozisyonlarına göre Filistin Futbol Federasyonu'nda şeffaflık ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.

H_{3b} : Araştırmaya katılan bireylerin federasyondaki pozisyonlarına göre Filistin Futbol Federasyonu'nda katılım ve demokratik süreç ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.

H_{3c} : Araştırmaya katılan bireylerin federasyondaki pozisyonlarına göre Filistin Futbol Federasyonu'nda kontrol mekanizmalarının ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.

$H_{3ç}$: Araştırmaya katılan bireylerin federasyondaki pozisyonlarına göre Filistin Futbol Federasyonu'nda dürüstlük ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.

H_{3d} : Araştırmaya katılan bireylerin federasyondaki pozisyonlarına göre Filistin Futbol Federasyonu'nda dayanışma ve geliştirme ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.

H_4 : Spor yönetimi veya yönetim alanlarında araştırmaya katılan bireylerin aldığı eğitim kurslarının sayısına göre Filistin Futbol Federasyonu'nda iyi yönetişim ilkelerinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.

H_{4a} : Spor yönetimi veya yönetim alanlarında araştırmaya katılan bireylerin aldığı eğitim kurslarının sayısına göre Filistin Futbol Federasyonu'nda şeffaflık ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.

H_{4b} : Spor yönetimi veya yönetim alanlarında araştırmaya katılan bireylerin aldığı eğitim kurslarının sayısına göre Filistin Futbol Federasyonu'nda katılım ve demokratik süreç ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.

H_{4c} : Spor yönetimi veya yönetim alanlarında araştırmaya katılan bireylerin aldığı eğitim kurslarının sayısına göre Filistin Futbol Federasyonu'nda kontrol mekanizmalarının ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.

$H_{4ç}$: Spor yönetimi veya yönetim alanlarında araştırmaya katılan bireylerin aldığı eğitim kurslarının sayısına göre Filistin Futbol Federasyonu'nda dürüstlük ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.

H_{4d} : Spor yönetimi veya yönetim alanlarında araştırmaya katılan bireylerin aldığı eğitim kurslarının sayısına göre Filistin Futbol Federasyonu'nda dayanışma ve geliştirme ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.

H_5 : Araştırmaya katılan bireylerin Federasyonda çalışma veya üyelik süresine göre Filistin Futbol Federasyonu'nda iyi yönetişim ilkelerinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.

H_{5a} : Araştırmaya katılan bireylerin Federasyonda çalışma veya üyelik süresine göre Filistin Futbol Federasyonu'nda şeffaflık ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.

H_{5b} : Araştırmaya katılan bireylerin Federasyonda çalışma veya üyelik süresine göre Filistin Futbol Federasyonu'nda katılım ve demokratik süreç ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.

H_{5c} : Araştırmaya katılan bireylerin Federasyonda çalışma veya üyelik süresine göre Filistin Futbol Federasyonu'nda kontrol mekanizmalarının ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.

$H_{5ç}$: Araştırmaya katılan bireylerin Federasyonda çalışma veya üyelik süresine göre Filistin Futbol Federasyonu'nda dürüstlük ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.

H_{5d} : Araştırmaya katılan bireylerin Federasyonda çalışma veya üyelik süresine göre Filistin Futbol Federasyonu'nda dayanışma ve geliştirme ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.

H_6 : Araştırmaya katılan bireylerin yönetişim kavramı ve ilkelerine ilişkin bilgilerine göre Filistin Futbol Federasyonu'nda iyi yönetişim ilkelerinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.

H_{6a} : Araştırmaya katılan bireylerin yönetişim kavramı ve ilkelerine ilişkin bilgilerine göre Filistin Futbol Federasyonu'nda şeffaflık ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.

H_{6b} : Araştırmaya katılan bireylerin yönetişim kavramı ve ilkelerine ilişkin bilgilerine göre Filistin Futbol Federasyonu'nda katılım ve demokratik süreç ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.

H_{6c} : Araştırmaya katılan bireylerin yönetişim kavramı ve ilkelerine ilişkin bilgilerine göre Filistin Futbol Federasyonu'nda kontrol mekanizmalarının ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.

$H_{6ç}$: Araştırmaya katılan bireylerin yönetişim kavramı ve ilkelerine ilişkin bilgilerine göre Filistin Futbol Federasyonu'nda dürüstlük ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.

H_{6d} : Araştırmaya katılan bireylerin yönetişim kavramı ve ilkelerine ilişkin bilgilerine göre Filistin Futbol Federasyonu'nda dayanışma ve geliştirme ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.

3.7. Verilerin Toplanması

Bu çalışma için Birincil ve ikincil veriler olmak üzere iki tür veri toplanmıştır. Birincil veriler uygulanan anket metodu ile nicel olarak toplanmıştır. İkincil veriler ise literatür taramasına dayalı olarak elde edilmiştir.

İkincil veri toplama yöntemi, daha önce ortaya çıkarılmış elektronik veya basılı hale getirilmiş verilerin taranmasına dayalı bir metoddur ve "Literatür taraması" olarak da bilinir. Filistin, Türkiye ve başka ülkelerde birçok kuruluş, kurum ve kişi tarafından hazırlanmış kaynağı bilinan yayınlanmış ya da yayınlanmamış makaleler, kitaplar, tez çalışmaları ve ilgili internet siteleri incelenmiştir. Buna ek olarak veri tabanlarından

internetten ulaşılabilen yönetişim ve spor yönetişimi ile ilgili uluslararası dergilerde var olan makaleler incelenmiştir.

Birincil veri toplama ile ilgili, bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket çalışmasından yararlanılmıştır. Anket çalışması, bir evren veya örneklemi oluşturan gruplardan düzenli bir şekilde bilgi toplanarak oluşturulmuştur. Bu amaçla, sözlü veya yazılı sorular sorularak bunların cevaplarına ulaşılmaya çalışılmıştır (Odabaşı, 1999). Anketi veri toplama aracı olarak seçmenin sebepleri aşağıdaki gibidir:

- Anket ile veriler daha hızlı ve daha az maliyetle elde edilir.
- Çok türlü ve ayrıntılı mevzuları araştırma imkanı vermesinden dolayı esnek bir yapıya sahiptir
- Cevaplayıcıların tutum ve davranışlarından demografik niteliklerine kadar değişik türde bilgiler elde edebilmek mümkündür.
- Filistin'de coğrafi bölgeler arasındaki bağlantı olmadığından, araştırmanın örneklemi için görüşmelerin yapılmasını zorlaştırmaktadır, bu nedenle araştırmayla ilgili veri toplamak için anket kullanımı tercih edilmiştir.
- Bu araştırmada örneklem grubunun Filistin futbol federasyonun genel Kurul, yönetim kurulu ve komite üyeleri olmasından ve bu kişilerin zamanlarının çok sınırlı olmasından dolayı, bu sayede kendilerine en uygun zamanda, daha dikkatli cevap verebilecekleri düşünülmüştür .

Anket ve içerdiği ifadeleri oluşturmak için sporda iyi yönetişim üzerine araştırmacılar, ulusal ve uluslararası spor kurumları tarafından geliştirilen en önemli araçlar ve araştırmalar (Burger, 2004; IOC, 2008; Play the Game, 2011; Alm, 2013; ISCA, 2013; ASOIF, 2016; Geeraert, 2018; Geeraert, 2015; Chappelet & Mrkonjic, 2013) incelenmiştir ve bu doğrultuda araştırmacı tarafından 71 ifadeden oluşan bir anket formu oluşturulmuştur. Daha sonra bu anket formu uzmanlar nezdinde lüzumlu değerlendirme ve incelemeler yapıldıktan sonra anket taslağına 54 ifadenin alınmasına karar verilmiştir.

Araştırmada istihdam edilen likert ölçek için bireylerin verilen cevaplarla ilgili değerlendirmelerini, çok olumsuzdan çok olumluya doğru 1'dan 5'e sıralanan seçeneklerden belirtmeleri talep edilmiştir. Buna göre iyi yönetişim ile ilgili ölçeğin maddelerinin değerlendirme dereceleri "Kesinlikle katılmıyorum (1 puan),

katılmıyorum (2 puan), orta düzeyde katılıyorum (3 puan), katılıyorum (4 puan), Kesinlikle katılıyorum (5 puan)" şeklinde değerlendirmeye alınmıştır. Bu derecelerin toplamı ölçek puanlarını oluşturmuştur. Ölçek sonuçlarının dağılacağı puan genişliği 1.00-5.00 aralığıdır. Ölçeğin kesim yerlerini belirten düzeyler bu genişliğin beşe bölünmesiyle elde edilmiştir. Anket ifadeleri şu şekilde değerlendirilecektir; "çok yüksek (4,20-5,00), yüksek (3,40-4,19), orta (2,60-3,39), düşük (1,80-2,59), çok düşük (1,00-1,79)" biçiminde boyut puanları dikkat edilerek değerlendirilmiştir.

3.8. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Geçerlilik, bir ölçme aracının ölçmeyi hedeflediği niteliği, başka herhangi bir nitelikle karıştırmadan, hatasız ölçebilme derecesidir. Yani araştırma aracının ölçmek istediği şeyi gerçekten ölçüp ölçmediğinin bir göstergesidir (Tekin, 1977). Geçerlilik, Ölçüt, Kapsam (içerik), ve yapı geçerliği şeklinde üç tür geçerlilik vardır. Araştırmalarda, kullanılan ölçü aracının niteliğine göre geçerlik türlerinden biri veya birden daha fazla uygun olabilmektedir (Tavsancıl, 2002). Araştırmamızda oluşturulan ölçeğin geçerli olup olmadığını kontrol etmek için kapsam geçerliği ve yapı geçerliği uygulanmıştır.

kapsam (içerik) geçerliliği, ankete var olan maddelerin ölçme aracına münasip olup olmadığını, ölçülmek istenen konu temsil edip etmediğini belirlemek için uzman görüşüne başvurularak yürütülmektedir. bu amaçla dört akademisyenin (yönetim ana bilim dalı ve spor ana bilim dalı), spor alanında görevli olan iki yöneticinin (Filistin Futbol Federasyonu'nda görevli olan iki yönetici) ve iki öğretmenin (Arabçe Dili) görüşlerine başvurulmuştur. Bu uzmanlar, ankette var olan ifadelerin iyi yönetişim ilkelerini ölçüp ölçmediğine, İfadelerin Futbol Federasyonu'nun doğasına uygun olup olmadığı, ifadelerin anlaşılabilirliğine ve dilbilgisine ilişkin değerlendirme yapmışlardır. Uzmanlar, ankette var olan her bir ifadeyle ilgili görüslerini, "gerekli değil", "yararlı ancak gerekli değil" ve "gerekli" seklideki bir snıflandırma ile belirtirler. Sekiz uzmanın değerlendirmeleri neticesinde iyi yönetişim ilkeleri ile ilgili toplam 71 maddeden oluşan madde havuzundan 54 madde, gerekli görülmüştür ve iyi yönetişim ilkelerinin ifadesi olarak kullanılmak için seçilmiş ve böylece kapsam (içerik) geçerliliği gerçekleştirilmiştir. Araştırma aracının kapsam (içerik) geçerliliğini sağladıktan sonra ön araştırma hazır hale getirilmiştir.

Araştırmamızda kullanılacak olan anketin yanıtlandırıcılar tarafından anlaşılabilir ve açık olduğunun görülmesi için ön araştırma uygulanmıştır. Bunun için 2019 yılı Ağustos ayı içerisinde araştırmacı tarafından çalışma aracını Filistin Futbol Federasyonuna ait olan genel kurulu ve komiteler üyelerinden 15 kişiye dağıtılmıştır. Anketin ifadelerinin tutum dereceleri "Kesinlikle katılıyorum (5 derece), Katılıyorum (4 derece), orta düzeyde katılıyorum (3 derece), katılmıyorum (2 derece), Kesinlikle katılmıyorum (1 derece)" biçiminde değerlendirmeye alınmıştır. Onlardan toplanan verilerle, araştırma anketinin güvenilirlik analizi uygulanıp iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alpha) 0,875 olarak sonuçlanmıştır.

Güvenirlik, bir araştırma ölçüm aracının farklı zamanlar veya yerlerde tekrarlandığında benzer verilerin elde edilme derecesi olarak tanımlanabilir. İç tutarlılık, Test-tekrar test, Paralel formlar ve Gözlemciler arası güvenilirliği olmak üzere dört güvenilirlik vardır (Çakmur, 2012). Bu araştırmada var olan anketin güvenirliğini belirlemek amacıyla iç tutarlılık katsayısını (Cronbach Alpha) hesaplanmıştır. Araştırmaya katılan 153 bireylerden elde edilen verilerine göre araştırma anketinin genel toplam iç tutarlılık (Cronbach's Alpha) katsayısı 0,932 olarak hesaplanmıştır. İyi yönetişim alt ilkeleriyle alakala ifade numaraları ve iç tutarlılık (Cronbach's Alpha) değerleri ise tablo 1'de gösterildiği gibidir.

Tablo 3. İyi Yönetişim Ölçeği Alt İlkelerinin Cronbach Alpha Değerleri

İyi Yönetişim Ölçeği Alt İlkeleri	Ölçekteki İfade Numaraları	Cronbach Alpha Değerleri
Şeffaflık	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12. ifadeler	0,910
Katılım ve Demokratik süreç	13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26. ifadeler	0,918
Kontrol mekanizmaları	27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36. ifadeler	0,901
Dürüstlük	37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44. ifadeler	0,883
Dayanışma ve Geliştirme	45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54. ifadeler	0,891
Toplam		0,932

Tablo 3'de görüldüğü gibi, İyi yönetişim ilkelerinin iç tutarlılığının değeri 0,883 ile 0,918 arasında değiştiği görülmektedir. Tavşancıla (2002) göre alfa katsayısı 0,80 ile 1 arasında olduğu takdirde ölçek yüksek derecede güvenirliliğe sahiptir. Bu durumda araştırma anketinin yüksek güvenirliliğe sahip olduğuna karar verilmiştir.

Daha önce açıkladığımız gibi, kapsam (içerik) geçerliliği sonucuna göre anket içinde 54 ifade olduğunu saptanmıştır. yanıtlayıcıların anketteki 54 ifadeye verdikleri tepkiler arasında bir düzen olup olmadığını araştırmak için Açımlayıcı Faktör analizi (AFA) da uygulanmıştır. Faktör analizi yapılmadan önce araştırmaya katılan bireylerden elde edilen veriler ve örneklem büyüklüğünün faktör analizine uygun olup olmadığını tespit etmek amacıyla Bartlett Sphericity testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Test sonucunda Kaiser Meyer Olkin (KMO) değeri 0,839 olarak bulunmuş ve bu sonuç örneklem yeterliliğinin faktör analizi için "çok iyi" (Tavşancıl, 2002) olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca Bartlett Sphericity Testi neticesinin anlamlı olduğu belirlemiştir ($\chi 2=4654,157$; $p=0,000<0.05$).

Daha sonra anketteki ifadelerin, anketin ölçmeyi hedeflediği bir niteliği başka niteliklerle karıştırmadan ölçüp ölçmediğini tespit etmek için ifade analizi (Principal Component Analysis) yapılmıştır. ifade analizi için ifade-toplam korelasyon yöntemi seçilmiştir. Tablo (4) neticelerine bakıldığında ifade korelasyonlarının 0,339 ile 0,708 arasında değiştiği belirlenmiştir. ifade-toplam korelasyonunun sonucu 0.30'dan yüksek olduğu için anketin ifadelerinin iyi düzeyde ayırt edicilik niteliğine sahip olduğu söylenebilir (Büyüköztürk, 2004) . Faktör sayısı tespit etme aşamasına gelince, anketta var olan 54 ifadenin bu analizde 5 faktör altında toplanması ve bu faktörlerin açıkladığı toplam varyans %53,227 olarak saptanmıştır. çok faktörlü ölçeklerde, açıklanan varyansın 0,40 ile 0,60 arasında olması durumunda uygun olarak kabul edilebilmektedir (Büyüköztürk, 2004). Ondan sonra bu 5 faktörde yer alacak ifade sayısı ve ifadelerin bu faktörlere dağılımı belirlenmek için Dik (Varimax) döndürme yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Dik (Varimax) döndürme analizi sonucunda S21, S16, S17, S14, S15, S19, S24, S13, S26, S18, S25, S22, S23 ve S20 ifadelerin birinci faktör altında toplanıp yük değerlerinin 0,592 ile 0,839 arasında değiştiği görülmüş, ve "Katılım ve demokratik süreçler ilkesi"olarak isimlendirilmiştir. S12, S10, S6, S9, S5, S8, S1, S2, S4, S7, S11 ve S3 ifadelerin ikinci faktör altında toplanıp yük değerlerinin 0,568 ile 0,772 arasında değiştiği görülmüş, ve "Şeffaflık ilkesi"olarak isimlendirilmiştir. S29, S33, S31, S28, S32, S27, S30, S35, S34 ve S36 ifadelerin üçüncü faktör altında toplanıp yük değerlerinin 0,623 ile 0,806 arasında değiştiği görülmüş, ve "kontrol mekanizmaları ilkesi"olarak isimlendirilmiştir. S54, S47, S51, S53, S49, S45, S52, S46, S50 ve S48 ifadelerin dördüncü faktör altında toplanıp yük değerlerinin 0,635 ile 0,756 arasında değiştiği görülmüş, ve "Dayanışma ve kalkınma ilkesi"olarak isimlendirilmiştir. son

olarak S38, S40, S41, S44, S42, S39, S43 ve S37 ifadelerin beşinci faktör altında toplanıp yük değerlerinin 0,663 ile 0,790 arasında değiştiği görülmüş ve "Dürüstlük ilkesi"olarak isimlendirilmiştir. Tablo (4).

Tablo 4. Anket Maddelerinin Döndürülmüş Faktör Yük Değerleri, İfade-Toplam Korelasyon Değerleri ve Toplam Açıklanan Varyansı Değerleri

İfade	Döndürülmüş Faktör Yük Değerleri (Varimax)					İfade – Toplam Korelasyonu	Toplam açıklanan varyans (%) 53,227
	Faktör (1)	Faktör (2)	Faktör (3)	Faktör (4)	Faktör (5)		
S21	,839					,706	22.609
S16	,762					,660	
S17	,724					,597	
S14	,697					,572	
S15	,685					,512	
S19	.677					,512	
S24	,676					,515	
S13	,658					,476	
S26	,652					,497	
S18	,638					,498	
S25	,619					,449	
S22	,606					,472	
S23	,597					,393	
S20	,592					,402	
S12		,772				,606	8.953
S10		,769				,646	
S6		,734				,563	
S9		,733				,564	
S5		,729				,585	
S8		,718				,594	
S1		,706				,565	
S2		,667				,505	
S4		,660				,522	
S7		,578				,388	
S11		,577				,392	
S3		,568				,339	
S29			,806			,708	8.652
S33			,779			,677	
S31			,741			,592	
S28			,711			,566	
S32			,709			,548	
S27			,693			,544	
S30			,671			,517	
S35			,645			,427	
S34			,635			,407	
S36			,623			,424	
S54				,756		,625	7.121
S47				,725		,581	
S51				,722		,653	
S53				,702		,522	
S49				,689		,519	
S45				,684		,512	
S52				,675		,537	
S46				,652		,478	
S50				,640		,431	
S48				,635		,433	
S38					,790	,655	5.892
S40					,780	,636	
S41					,756	,595	
S44					,717	,589	

S42					,710	,544	
S39					,686	,480	
S43					,672	,500	
S37					,663	,511	

Açımlayıcı faktör analizi (AFA) neticesinde elde edilen faktörlerin birbirlerinden bağımsız olup olmadığını, faktörler arasında uygun düzeyde ilişkinin olup olmadığını, hangi ifadelerin hangi faktörlerle alakalı olduğunu, faktörlerin modeli açıklamakta uyugun olup olmadığını test etmek anacıyla AMOS 21 programı kullanılarak Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmiştir. Genel olarak Doğrulayıcı Faktör analizinden ortaya çıkan modelin verilere ne düzeyde uyum olduğunu tespit etmek amacıyla farklı uyum indeksleri kullanılabilmektedir. onlar: Tahminin kök hata kareler ortalaması (Root Mean Square Error Of Approximatio, "RMSEA") analizi, Standartlaştırılmış kök artık kareler (Standerdized Root Mean Square Residuel, "SRMR") analizi, Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comperative Fit Index, "CFI") analizi, Artan Uyum İndeksi (Incremental Fit Index, "IFI"), Ki-Kare testi (CMIN ve CMIN/DF), Ortalama Hataların Karekökü (Root Mean Square Residuel, "RMR") analizi, Uyum İndeksi (Normed Fit Index) (NFI) analizi, uyum iyiliği indeksi (Goodness Of Fit İndex "GFI") analizi, Ölçeklendirilmemiş uyum indeksi (Trucker-lewıs Index "TLI") analizi, Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (No-Normed Fit İndex "NNFI") analizidir. Uyum iyiliği istatistiklerinden hangisinin kullanılacağına ilişkin alan yazında kesin bir anlaşma bulunmamaktadır. Ancak Callum ve Austin (2000: 219), modeli kabul etmek için SRMR ve RMSEA'nın değerlerine bakmayı önermişlerdir. Bu araştırmada SRMR ve RMSEA'nın değerlerine ek olarak Ki-Kare testi (χ2/sd), CFI, IFI, NNFI (TLI) ve RMR değerleri dikkate alınmıştır. doğrulayıcı faktör analizi (DFA) neticesinde bu uyum iyiliği değerleri aşağıdaki tablo.3'te özetleyebilmekteyiz

Tablo 5. İyi Yönetişim Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi DFA Değerleri

İndeksi	İyi Uyum	Kabul Edilebilir	İyi Yönetişim Ölçeği	Uyum Sonucu
χ2/sd	χ2/sd <2	χ2/sd <5	1.254	İyi uyum
RMSEA	RMSEA<0,05	RMSEA<0,08	.041	İyi uyum
RMR	RMR <0,05	RMR <0,08	.049	İyi uyum
CFI	CFI > 0.95	CFI > 0.90	.911	Kabul Edilebilir
NNFI (TLI)	NNFI(TLI) > 0.95	NNFI(TLI) > 0.90	.906	Kabul Edilebilir
IFI	IFI > 0.95	IFI > 0.90	.912	Kabul Edilebilir
SRMR	SRMR <0,05	SRMR <0,08	.0649	Kabul Edilebilir

Tablo (5)'de görüldüğü gibi iyi yönetişim ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör (DFA) analizi neticesinde, (X^2/sd: 1,254) , (RMSEA: .041) ve (RMR: .049) olarak

bulunmuştur. X^2/Sd değerinin 2 daha az ve RMSEA ile RMR değerinin 0,05 daha az olması halinde ölçeğin iyi uyum sahip olduğunu söyleyebilmekteyiz (Hu ve Bentler, 1999). SRMR : 0,06 bulunmuş, SRMR değerinin 0,08'den daha az olduğu takdirde ölçeğin kabul edilebileceğini söyleyebilmekteyiz (Hu ve Bentler, 1999). Diğer uyum indeksleri (CFI: .911, NNFI (TLI): 0,906, IFI: 0,912) birlikte incelendiğinde kabul edilebilir seviyde olduğu bulunmuştur. Bu neticelerine göre araştırmada oluşturulan modelin, ararştırmaya katılan bireylerden elde edilan gerçek verilerle kabul edilebilir düzeyde uyumlu olduğunu saptamaktadır, ve bu takdirde anketin daha önce tespit edilen faktör yapısına göre iyi uyum sağladığına karar verebilmekteyiz.

3.9. Kullanılan istatistiksel yöntemler

Anket uygulaması neticesinde elde edilen bilgiler SPSS 23.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan İstatistik analizlerde anlamlılık seviye ($P< 0,05$) olarak alınmıştır. Bu araştırmanın hedefleri doğrultusunda aşağıdaki istatistiksel analizler kullanılmıştır:

- bilgilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemler olarak ortalama, frekans, standart sapma ve yüzde kullanılmıştır.
- Araştırmada kullanılan anketin yapı geçerliliği gösterip göstermediğini belirlemek için Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) kullanılmıştır.
- Araştırmada kullanılan anketin güvenirliğini gösterip göstermediğini belirlemek için iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alpha) kullanılmıştır.
- Verilerin normal dağılıma gösterip göstermediğini belirlemek için Kolmogorov-Smirnov testi kullanılmıştır.
- Bağımsız , ikiden fazla grup arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), Kruskal Wallis Testi ve Post-Hoc analizi (Tukey) kullanılmıştır.
- Bağımsız iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için t testi kullanılmıştır.

4. BULGULAR

Araştırmanın bu kısmında, araştırmaya katılan bireylerin demografik bilgilerine ilişkin dağılım sonuçları, ankete verdikleri yanıtlara ilişkin tanımlayıcı istatistik verileri ve İstatistiksel hipotez testleri ile ilgile bilgilere yer verilmiştir.

4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Tablo 6. Araştırmaya Katılan Bireylerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans(n)	Yüzde (%)
Erkek	121	79,1
kadın	32	20,9
Toplam	153	100

Tablo (6) ’da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan bireylerin cinsiyetleri ile ilgili bilgiler verilmistir. Buna göre 32’si (%20,9) kadın, 121’i (%79,1) erkek olarak dağılmıştır.

Tablo 7. Araştırmaya Katılan Bireylerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Yaş	Frekans(n)	Yüzde (%)
30 ve altı	38	24,8
31-45 Yaş arası	60	39,2
46 Yaş üzeri	55	35,9
Toplam	153	100

Tablo (7) ’de çalışmamızda yer alan katılımcıların yaşlarına göre dağılımı bulunmuştur. Buna göre 38'i (%24,8) 30 yaş ve altında, 60'ı (%39,2) 31-45 yaş arasında, 55'i (%35,9) 46 yaş üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 8. Araştırmaya Katılan Bireylerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

Eğitim Düzeyi	Frekans(n)	Yüzde (%)
Ön lisans Ve Altı	38	24,8
Lisans	79	51,6
Lisansüstü	36	23,5
Toplam	153	100

Tablo (8) ’de Katılımcıların eğitim Düzeylerine bakıldığında, 38'i (%24,8) ön lisans ve altı, 79'u (%51,6) lisans, 36'sı (%23,5) lisansüstü eğitim düzeyinde oldukları görülmüştür.

Tablo 9. Federasyondaki Pozisyonlarına Göre Katılımcıların Dağılımı

Pozisyonlar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Genel Kurul	62	40,5
Yönetim kurulu	10	6,5
Daimi ve Geçici Komiteler	46	30,1
İdari kadroları	35	22,9
Toplam	153	100

Tablo 9'de Araştırmamızda yer alan katılımcıların var olddukları Pozisyonlarına göre dağılımı bulunmaktadır. Buna göre ankete dahil olanların 62'si (%40,5) Genel Kurul üyeleri, 10'u (%6,5) Yönetim kurulu üyeleri , 46'sı (%30,1) Daimi ve geçici komitelerin üyeleri, 35'i (%22,9) İdari kadroları olarak dağılmıştır.

Tablo 10. Spor Yönetimi Veya Yönetim Alanlarında Katılımcılarının Alınan Eğitim Kurslarının Sayısına Göre Dağılımı

Eğitim kurslarının sayısı	Frekans(n)	Yüzde (%)
Hiç almamişlar	54	35.3
1-5	67	43.8
6'dan daha Fazla	32	20.9
Toplam	153	100

Tablo (10) 'da görüldüğü gibi araştırmaya katılan bireylerin spor yönetimi veya yönetim alanlarında alınan eğitim kurslarının sayısına ilişkin bilgiler verilmistir. Buna göre 54'ü (%35,3) hiç almadılar, 67'si (%43,8) 1-5 kurs aldılar, 32'si (%20,9) 6'dan daha fazla kurs aldılardır.

Tablo 11. Araştırmaya katılan Bireylerin Federasyonda Çalışma veya üyelik Süresine Göre Dağılımı

Federasyonda Çalışma veya üyelik Süresi	Frekans(n)	Yüzde (%)
5'Yıldan Daha Az	55	35.3
6- 10 Yıl	66	43.1
11' Yıkdan Fazla	32	21.6
Toplam	153	100

Tablo 11'i incelendiğinde araştırmaya katılan bireylerin Federasyonda çalışma veya üyelik süresine göre 5 yıldan daha az olanlar 55 kişi (%35,3),6- 10 yıl olanlar 66 kişi (%43,1), 11 yıl ve üzeri 32 kişi (%21,6) olarak dağılmıştır.

Tablo 12. Katılımcıların yönetişim kavramı ve ilkelerine ilişkin bilgilerine göre dağılımı

Yönetişim hakkında daha önceki bilgiler	Frekans(n)	Yüzde (%)
Evet	64	41,8
Hayır	89	58,2
Toplam	153	100

Tablo 12'de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan bireylerin %41,8'i yönetişim kavramı ve ilkeleri hakkında bilgiye sahip olduğu, %58,2'si bilgiye sahip değil olarak dağılmıştır.

4.2. İyi Yönetişimin Alt İlkelerine İlişkin Tanımlayıcı Özelliklrin Dağılımı

Daha önceki yaptığımız güvenirlik ve geçerlik sonuçlarına göre araştırmamızda iyi yönetişimi oluşturan ilkelerine katılmacıların verdiği cevapların 5'li likert (1; Kesinlikle katılmıyorum, 2; katılmıyorum, 3; Orta düzeyde katılıyorum, 4; katılıyorum, 5; Kesinlikle katılıyorum) ölçeğine göre istatistiki bilgiler ile ilgili tablolar aşağıda verilmiştir.

4.2.1. Şeffaflık İlkesine Yönelik İstatistiki Değerler

Araştırmamızda şeffaflık ilkesi" faktörü oluşturulurken anketteki 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 ve 12 numaralı ifadeler birleştirilmiştir. aşağıdaki tabloda bu ifadelere verilen yanıtlarla alakalı istatistiki bilgilere yer verilmiştir:

Tablo 13. Katılımcıların Filistin Futbol Federasyonu'nun Şeffaflık İlkesinin Uygulama Derecesine İlişkin Maddelere Verdiği Yanıtların Dağılımları (n: 153)

N	İfadeler	Kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	orta düzeyde katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	X	S.S	Düzey
		F	F	F	F	F			
		%	%	%	%	%			
1	Federasyon, şeffaf bir şekilde iç kurallarını ve anayasasını internet sitesinde yayınlar	0	7	64	54	28	3,67	0,82	yüksek
		0	4,6	41,8	35,3	18,3			
2	Federasyon, seçilmiş yetkililer, komite yapıları ve karar verme grupları gibi organizasyon yapısı hakkındaki konularda web sitesinde bilgi yayınlar	17	52	84	0	0	2,43	0,68	düşük
		11,1	34	54,9	0	0			
3	Federasyon, web sitesinde Yönetim Kurulu üyelerinin ve üst düzey yöneticilerin adlarını, görevlerini ve iletişim bilgilerini yayınlar	22	51	80	0	0	2,37	0,72	düşük
		14,4	33,3	52,3	0	0			
4	Federasyon vizyonunu, misyonunu ve stratejik hedeflerini web sitesinde yayınlar	1	33	56	40	23	3,33	1,00	orta
		0,7	21,6	36,6	26,1	15			
5	Federasyon, medyanın genel kurul toplantıları da dahil olmak üzere ana toplantılara erişilmesine izin verir	7	59	66	18	3	2,67	0,81	orta
		4,6	38,6	43,1	11,8	2			
6	Federasyon, Genel Kurul toplantılarının gündemini internet sitesinde yayınlar	4	27	57	46	19	3,32	0,99	orta
		2,6	17,6	37,3	30,1	12,4			
7	Federasyon, Yönetim Kurulu ve Genel	5	29	56	44	19	3,28	1,01	orta

	Kurul toplantılarında alınan kararları internet sitesinde yayınlar	3,3	19	36,6	28,8	12,4			
8	Federasyon, bilim adamlarının ve medyaların veritabanlarına erişmesine izin veren sistemlere sahiptir	7	32	56	45	13	3,11	0,97	orta
		4,6	20,9	36,6	29,4	8,5			
9	Federasyon, Genel Kurul üyelerinin daimi ve geçici komitelerinin raporlarını görmelerine izin verir	9	65	63	12	4	2,58	0,82	düşük
		5,9	42,5	41,2	7,8	2,6			
10	Federasyon, Federasyon üyeliğinin oluşturulma sistemini, komitelerin oluşturulma yöntemlerini ve yönetim kurulu üyelerinin seçim mekanizması ile ilgili temel bilgileri internet sitesinde yayınlar.	4	36	51	42	20	3,24	1,04	orta
		2,6	23,5	33,3	27,5	13,1			
11	Federasyon, oyuncu ve antrenör mükafatları, üst düzey yetkili maaşları ve yönetim kurulu üyeleri finansal ödemeleri gibi finansal giderleri Genel Kurul toplantısında şeffaf bir şekilde sunar	10	64	62	17	0	2,56	0,77	düşük
		6,5	41,8	40,5	11,1	0			
12	Federasyon, yıllık raporlarını (mali ve idari), uygun denetim standartlarına tabi olduktan sonra Genel Kurul toplantısında açık ve şeffaf bir şekilde sunar.	3	34	67	32	17	3,16	0,96	orta
		2	22,2	43,8	20,9	11,1			
Toplam							**2,98**	**0,63**	**orta**

Tablo 13'te görüldüğü gibi, birinci ifadede yer alan "Federasyon, şeffaf bir şekilde iç kurallarını ve anayasasını internet sitesinde yayınlar." İfadesine katılımcılar; %4,6'sı Katılmıyorum, %41,8'i orta düzeyde katılıyorum, %35,3'ü Katılıyorum, %18,3'ü Kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Yanıtların ortalaması (3,67 ± 0,82) olarak gerçekleşmiştir.

İkinci ifadede yer alan "Federasyon, seçilmiş yetkililer, komite yapıları ve karar verme grupları gibi organizasyon yapısı hakkındaki konularda web sitesinde bilgi yayınlar" İfadesine katılımcılar; %11,1'i Kesinlikle katılmıyorum , %34'u katılmıyorum, %54,9'ü orta düzeyde katılıyorum yanıtını vermiştir. Yanıtların ortalaması (2,43 ± 0,68) olarak gerçekleşmiştir.

Üçüncü ifadede yer alan "Federasyon, web sitesinde Yönetim Kurulu üyelerinin ve üst düzey yöneticilerin adlarını ve iletişim bilgilerini yayınlar" İfadesine katılımcılar; %14,4'ü Kesinlikle katılmıyorum , %33,3'ü katılmıyorum, %52,3'ü orta düzeyde Katılıyorum yanıtını vermiştir. Yanıtların ortalaması (2,37 ± 0,72) olarak gerçekleşmiştir.

Dördüncü ifadede yer alan "Federasyon vizyonunu, misyonunu ve stratejik hedeflerini web sitesinde yayınlar." İfadesine katılımcılar; %0,7'si Kesinlikle

katılmıyorum , %21,6'sı Katılmıyorum, %36,6'sı orta düzeyde katılıyorum, %26,1'i Katılıyorum, %15'i Kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Yanıtların ortalaması (3,33 ± 1,00) olarak gerçekleşmiştir.

Beşinci ifadede yer alan "Federasyon, medyanın genel kurul toplantıları da dahil olmak üzere ana toplantılara erişilmesine izin verir." İfadesine katılımcılar; %4,6'sı Kesinlikle katılmıyorum , %38,6'sı Katılmıyorum, %43,1'i orta düzeyde katılıyorum, %11,8'i Katılıyorum, % 2'i Kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Yanıtların ortalaması (2,67 ± 0,81) olarak gerçekleşmiştir.

Altıncı ifadede yer alan "Federasyon, Genel Kurul toplantılarının gündemini internet sitesinde yayınlar." İfadesine katılımcılar; %2,6'sı Kesinlikle katılmıyorum , %17,6'sı Katılmıyorum, %37,3'ü orta düzeyde katılıyorum, %30,1'i Katılıyorum, %12,4'ü Kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Yanıtların ortalaması (3,32 ± 0,99) olarak gerçekleşmiştir.

Yedinci ifadede yer alan "Federasyon, Yönetim Kurulu ve Genel Kurul toplantılarında alınan kararları internet sitesinde yayınlar." İfadesine katılımcılar; %3,3'ü Kesinlikle katılmıyorum, %19'u Katılmıyorum, %36,6'sı orta düzeyde katılıyorum, %28,8'i Katılıyorum, %12,4'ü Kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Yanıtların ortalaması (3,32 ± 1,01) olarak gerçekleşmiştir.

Sekizinci ifadede yer alan "Federasyon, bilim adamlarının ve medyaların veritabanlarına erişmesine izin veren sistemlere sahiptir." İfadesine katılımcılar; %4,6'si Kesinlikle katılmıyorum , %20,9'u Katılmıyorum, % 36,6'sı orta düzeyde katılıyorum, %29,4'ü Katılıyorum, % 8,5'i Kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Yanıtların ortalaması (3,11± 0,97) olarak gerçekleşmiştir.

Dokuzuncu ifadede yer alan "Federasyon, Genel Kurul üyelerinin daimi ve geçici komitelerinin raporlarını görmelerine izin verir." İfadesine katılımcılar; %5,9'u Kesinlikle katılmıyorum , %42,5'i Katılmıyorum, %41,2'si orta düzeyde katılıyorum, %7,8'i Katılıyorum, % 2,6'sı Kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Yanıtların ortalaması (2,58 ± 0,82) olarak gerçekleşmiştir.

Onuncu ifadede yer alan "Federasyon, Federasyon üyeliğinin oluşturulma sistemini, komitelerin oluşturulma yöntemlerini ve yönetim kurulu üyelerinin seçim mekanizması ile ilgili temel bilgileri internet sitesinde yayınlar" İfadesine katılımcılar;

%2,6'sı Kesinlikle katılmıyorum , %23,5'i Katılmıyorum, %33,3'ü orta düzeyde katılıyorum, %27,5'i Katılıyorum, %13,1'i Kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Yanıtların ortalaması (3, 24 ± 1,04) olarak gerçekleşmiştir.

On birinci ifadede yer alan "Federasyon, oyuncu ve antrenör mükafatları, üst düzey yetkili maaşları ve yönetim kurulu üyeleri finansal ödemeleri gibi finansal giderleri Genel Kurul toplantısında şeffaf bir şekilde sunar." İfadesine katılımcılar; %6,5'i Kesinlikle katılmıyorum , %41,8'i Katılmıyorum, %40,5'i orta düzeyde katılıyorum, %11,1'i Katılıyorum yanıtını vermiştir. Yanıtların ortalaması (2,58 ± 0,82) olarak gerçekleşmiştir.

On ikinci ifadede yer alan "Federasyon, yıllık raporlarını (mali ve idari), uygun denetim standartlarına tabi olduktan sonra Genel Kurul toplantısında açık ve şeffaf bir şekilde sunar." İfadesine katılımcılar; % 2'si Kesinlikle katılmıyorum , %22,2'si Katılmıyorum, % 43,8'i orta düzeyde katılıyorum, %20,9'u Katılıyorum, % 11,1'i Kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Yanıtların ortalaması (3,16± 0,96) olarak gerçekleşmiştir.

4.2.2. Katılım ve Demokratik Süreçler İlkesine Yönelik İstatistiki Değerler

Araştırmamızda "katılım ve demokratik süreçler İlkesi" faktörü oluşturulurken anketteki 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25 ve 26 numaralı ifadeler birleştirilmiştir. aşağıdaki tabloda bu ifadelere verilen yanıtlarla alakalı istatistiki bilgilere yer verilmiştir:

Tablo 14. Katılımcıların Filistin Futbol Federasyonu'nun Katılım ve Demokratik Süreçler İlkesinin Uygulama Derecesine İlişkin Maddelere Verdiği Yanıtların Dağılımları

N	İfadeler	Kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	orta düzeyde katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	X	S.S	Düzey
		F	F	F	F	F			
		%	%	%	%	%			
13	Federasyon, yapıları, komiteleri ve üyeliğini oluşturmak için açık temsil ve yasaların varlığını benimser. Bu, tüm paydaşların adil bir şekilde temsil edilmesi ve belirli oranlara göre yapılır.	6	18	61	49	19	3,37	,97	orta
		3,9	11,8	39,9	32,0	12,4			
14	Federasyon, sporcuların aktif katılımını, federasyon yapılarını ve	21	58	56	18	0	2,46	, 87	düşük

	komitelerini oluşturmakta resmi temsilciliklerini sağlayan yazılı sistemler ve politikalar uygular	13,7	37,9	36,6	11,8	0			
15	Federasyon, federasyon yapıları, komiteleri ve üyeliğini oluşturmakta antrenörlerin yeterli ve sistemli temsilinin varlığını benimser	20	54	63	16	0	2,49	,85	düşük
		13,1	35,3	41,2	10,5	0			
16	Federasyonun, komiteleri, yapıları ve üyeliğinin oluşturulmasında hakemlerin yapılandırılmış bir temsili vardır	22	62	52	17	0	2,41	,87	düşük
		14,4	40,5	34,0	11,1	0			
17	Federasyonun, komiteleri, yapıları ve üyeliğinin oluşturulmasında spor gazetecilerinin yapılandırılmış bir temsili vardır	25	56	58	14	0	2,39	,86	düşük
		16,3	36,6	37,9	9,2	0			
18	Genel Kurul yılda en az bir defa toplanır, Yönetim Kurulu düzenli ve belirli zamanlarda toplanır	0	2	60	61	30	3,77	,77	yüksek
		0	1,3	39,2	39,9	19,6			
19	Yönetim Kurulu, açık ve şeffaf yasalara dayanan gizli ve demokratik bir seçim sürecine göre oluşturulur	0	0	64	65	24	3,73	,71	yüksek
		0	0	41,8	42,5	15,7			
20	Federasyon, stratejik planlarını ve hedeflerini belirlerken paydaşlar, akademisyenler ve uzmanların katılımına önem verir	7	19	61	47	19	3,33	1,00	orta
		4,6	12,4	39,9	30,7	12,4			
21	Yönetim Kurulu üyeleri ve seçilen komitelerin çalışmaları için belirli bir yasal zaman dilimi vardır	0	21	64	50	18	3,42	,87	yüksek
		0	13,7	41,8	32,7	11,8			
22	Federasyon, ana kararlarını almak için oylama sürecine dayanır ve kişisel çıkarları olan üyeler oylama sürecinden çıkarılır	8	20	52	62	11	3,31	,96	orta
		5,2	13,1	34,0	40,5	7,2			
23	Federasyon Yönetim Kurulu üyeliği, komiteleri ve üst yönetimin oluşumunda kadınların orantılı bir temsili vardır	0	0	46	63	44	3,98	,76	yüksek
		0	0	30,1	41,2	28,8			
24	Federasyonun spor turnuvaları ve etkinliklerinin organize edilmesine ilişkin kararlar demokratik, açık ve şeffaf bir şekilde alınır	2	28	57	54	12	3,30	,90	orta
		1,3	18,3	37,3	35,3	7,8			
25	Genel Kurul, seçimleri denetlemek ve Yönetim Kurulu üyeliğine aday gösterilen kişilerin niteliklerini incelemek için bağımsız ve tarafsız bir komite atar.	4	19	64	56	10	3,32	,87	orta
		2,6	12,4	41,8	36,6	6,5			
26	Federasyon kural ve düzenlemelerin, yeterli sayısının bulunmasına bağlıdır (Kararlara veya komitelerin seçimine oy vermek için toplantılarda bulunması gereken asgari katılımcının sayısı)	0	0	68	65	20	3,68	,69	yüksek
		0	0	44,4	42,5	13,1			
Toplam							**3,21**	**0,60**	**orta**

Tablo 14'te görüldüğü gibi, on üçüncü ifadede yer alan "Federasyon, yapıları, komiteleri ve üyeliğini oluşturmak için açık temsil ve yasaların varlığını benimser. Bu,

tüm paydaşların adil bir şekilde temsil edilmesi ve belirli oranlara göre yapılır." İfadesine katılımcılar; %3,9'u Kesinlikle katılmıyorum , % 11,8'i Katılmıyorum, % 39,9'u orta düzeyde katılıyorum, % 32'sı Katılıyorum, % 12,4'ü Kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Yanıtların ortalaması (3,37 ± 0,97) olarak gerçekleşmiştir.

On dördüncü ifadede yer alan "Federasyon, sporcuların aktif katılımını ve federasyon yapılarını ve komitelerini oluşturmakta resmi temsilciliklerini sağlayan yazılı sistemler ve politikalar uygular" İfadesine katılımcılar; % 13,7'i Kesinlikle katılmıyorum , % 37,9'u Katılmıyorum, % 36,6'sı orta düzeyde katılıyorum, % 11,8'i Katılıyorum yanıtını vermiştir. Yanıtların ortalaması (2,46 ± 0,87) olarak gerçekleşmiştir.

On beşinci ifadede yer alan "Federasyon, federasyon yapıları, komiteleri ve üyeliğini oluşturmakta antrenörlerin yeterli ve sistemli temsilinin varlığını benimser." İfadesine katılımcılar; % 13,1'i Kesinlikle katılmıyorum , % 35,5'i Katılmıyorum, % 41,2'si orta düzeyde katılıyorum, % 10,5'i Katılıyorum yanıtını vermiştir. Yanıtların ortalaması (2,49 ± 0,85) olarak gerçekleşmiştir.

On altıncı ifadede yer alan "Federasyonun, komitelerin, yapıları ve üyeliğinin oluşturulmasında hakamların yapılandırılmış bir temsili vardır" İfadesine katılımcılar; % 14,4'ü Kesinlikle katılmıyorum , % 40,5'i Katılmıyorum, % 34'ü orta düzeyde katılıyorum, % 11,1'i Katılıyorum yanıtını vermiştir. Yanıtların ortalaması (2,41 ± 0,87) olarak gerçekleşmiştir.

On yedinci ifadede yer alan "Federasyonun, komiteleri, yapıları ve üyeliğinin oluşturulmasında spor gazetecilerinin yapılandırılmış bir temsili vardır." İfadesine katılımcılar; % 16,3'ü Kesinlikle katılmıyorum , % 36,6'sı Katılmıyorum, % 37,9'u orta düzeyde katılıyorum, % 9,2'si Katılıyorum yanıtını vermiştir. Yanıtların ortalaması (2,39 ± 0,86) olarak gerçekleşmiştir.

on sekizinci ifadede yer alan "Genel Kurul yılda en az bir defa toplanır, Yönetim Kurulu düzenli ve belirli zamanlarda toplanır." İfadesine katılımcılar; % 1,3'ü Katılmıyorum, % 39,2'u orta düzeyde katılıyorum, % 39,9'u Katılıyorum, % 19,6'sı Kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Yanıtların ortalaması (3,77 ± 0,77) olarak gerçekleşmiştir.

on dokuzuncu ifadede yer alan “Yönetim Kurulu, açık ve şeffaf yasalara dayanan gizli ve demokratik bir seçim sürecine göre oluşturulur.” İfadesine katılımcılar; % 41,8’i orta düzeyde katılıyorum, % 42,5’i Katılıyorum, % 15,7’si Kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Yanıtların ortalaması (3,73 ± 0,71) olarak gerçekleşmiştir.

Yirminci ifadede yer alan “Federasyon, stratejik planlarını ve hedeflerini belirlerken paydaşlar, akademisyenler ve uzmanların katılımına önem verir.” İfadesine katılımcılar; % 4,6’sı Kesinlikle katılmıyorum , % 12,4’ü Katılmıyorum, % 39,9’u orta düzeyde katılıyorum, % 30,7’si Katılıyorum, % 12,4’ü Kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Yanıtların ortalaması (3,33 ± 1,00) olarak gerçekleşmiştir.

Yirmi birinci ifadede yer alan “Yönetim Kurulu üyeleri ve seçilen komitelerin çalışmaları için Belirli bir yasal zaman dilimi vardır.” İfadesine katılımcılar; % 13,7’i Katılmıyorum, % 41,8’i orta düzeyde katılıyorum, % 32,7’si Katılıyorum, % 11,8’i Kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Yanıtların ortalaması (3,42 ± 87) olarak gerçekleşmiştir.

Yirmi ikinci ifadede yer alan “Federasyon, ana kararlarını almak için oylama sürecine dayanır ve kişisel çıkarları olan üyeler oylama sürecinden çıkarılır.” İfadesine katılımcılar; % 5,2’si Kesinlikle katılmıyorum , % 13,1’i Katılmıyorum, % 34’ü orta düzeyde katılıyorum, % 40,5’i Katılıyorum, % 11’i Kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Yanıtların ortalaması (3,31 ± ,96) olarak gerçekleşmiştir.

Yirmi üçüncü ifadede yer alan “Federasyon Yönetim Kurulu üyeliği, komiteleri ve üst yönetimin oluşumunda kadınların orantılı bir temsili vardır.” İfadesine katılımcılar; % 30,1’i orta düzeyde katılıyorum, % 41,2’si Katılıyorum, % 28,8’i Kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Yanıtların ortalaması (3,98 ± ,76) olarak gerçekleşmiştir.

Yirmi dördüncü ifadede yer alan “Federasyonun, Spor turnuvaları ve etkinliklerinin organize edilmesine ilişkin kararlar demokratik ve şeffaf bir şekilde alınır.” İfadesine katılımcılar; % 1,3’ü Kesinlikle katılmıyorum , % 18,3’ü Katılmıyorum, % 37,3’ü orta düzeyde katılıyorum, % 35,3’ü Katılıyorum, % 7,8’i Kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Yanıtların ortalaması (3,30 ± ,90) olarak gerçekleşmiştir.

Yirmi beşinci ifadede yer alan “Genel Kurul, seçimleri denetlemek ve Yönetim Kurulu üyeliğine aday gösterilen kişilerin niteliklerini incelemek için bağımsız ve tarafsız bir komite atar.” İfadesine katılımcılar; % 2,6’sı Kesinlikle katılmıyorum , % 12,4’ü Katılmıyorum, % 41,8’i orta düzeyde katılıyorum, % 36,6’sı Katılıyorum, % 6,5’i Kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Yanıtların ortalaması (3,32 ± ,87) olarak gerçekleşmiştir.

Yirmi altıncı ifadede yer alan “Federasyon kural ve düzenlemelerin, yeterli sayısının bulunmasına bağlıdır (Kararlara veya komitelerin seçimine oy vermek için toplantılarda bulunması gereken asgari katılımcının sayısı)” İfadesine katılımcılar; % 44,4’ü orta düzeyde katılıyorum, % 42,5’i Katılıyorum, % 13,1’i Kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Yanıtların ortalaması (3,68 ± ,69) olarak gerçekleşmiştir.

4.2.3. Kontrol Mekanizmaları İlkesine Yönelik İstatistiki Değerler

Araştırmamızda “katılım ve demokratik süreçler İlkesi” faktörü oluşturulurken anketteki 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35 ve 36 numaralı ifadeler birleştirilmiştir. aşağıdaki tabloda bu ifadelere verilen yanıtlarla alakalı istatistiki bilgilere yer verilmiştir:

Tablo 15. Katılımcıların Filistin Futbol Federasyonu'nun Kontrol Mekanizmaları İlkesinin Uygulama Derecesine İlişkin Maddelere Verdiği Yanıtların Dağılımları

N	İfadeler	Kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	orta düzeyde katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	X	S.S	Düzey
		F	F	F	F	F			
		%	%	%	%	%			
27	Federasyonda genel kurul tarafından onaylanan etkin bir iç denetim komitesi vardır.	0	17	58	61	17	3,50	0,83	yüksek
		0	11,1	37,9	39,9	11,1			
28	Federasyonda, yetkilerin çakışmasını önleyen ve tüm çalışma seviyeleri arasındaki sorumlulukları belirleyen bir organizasyon yapısı ve iş tanımı vardır.	10	22	58	55	8	3,18	0,97	orta
		6,5	14,4	37,9	35,9	5,2			
29	Federasyonun yönetim kurulu üyelerinin, yöneticilerinin ve çalışanlarının hesap verebilirliğine ilişkin açık standartlar ve düzenlemeler vardır	27	53	56	17	0	2,41	0,90	düşük
		17,6	34,6	36,6	11,1	0			
30	Federasyon, gözetim ve hesap verebilirlik için açık ve sistematik bir mekanizma uygular	18	53	60	22	0	2,56	,87	düşük
		11,8	34,6	39,2	14,4	0			

31	Federasyonun mali işleri bağımsız bir dış kuruluş (dış denetim) tarafından ve belirli kriterlere göre denetlenir	20	46	58	27	2	2,64	0,96	orta
		13,1	30,1	37,9	17,6	1,3			
32	Federasyon, tüm üye ve yetkililerin bağlı kaldığı etik kuralları ve talimatları benimser.	10	36	59	45	3	2,96	0,93	orta
		6,5	23,5	38,6	29,4	2,0			
33	Federasyondaki yöneticilerin ve yönetim kurulunun kişisel ihtiyaçlarını karşılamak için pozisyonlarından faydalanmasını engelleyen etkili sistemler vardır	25	46	58	24	0	2,52	0,94	düşük
		16,3	30,1	37,9	15,7	0			
34	Federasyon'un 32 ve 33. maddelerde belirtilen kuralların uygulanmasını izlemek için bağımsız bir organı (Etik Komitesi gibi) vardır	0	24	61	57	11	3,35	0,83	orta
		0	15,7	39,9	37,3	7,2			
35	Federasyona sunulan şikayetlerle ve itirazlarla ilgilenecek açık bir kural vardır.	0	14	72	47	20	3,47	0,83	yüksek
		0	9,2	47,1	30,7	13,1			
36	Federasyonda bulunan mevzuat ve yasalar, eksiksiz ve anlaşılabilir olup, herkese açıktır.	0	24	68	46	15	3,33	0,85	orta
		0	15,7	44,4	30,1	9,8			
Toplam							**2,99**	**0,65**	**orta**

Tablo 15'te görüldüğü gibi, Yirmi yedinci ifadede yer alan "Federasyonda genel kurul tarafından onaylanan bir etkili iç denetim komitesi vardır." İfadesine katılımcılar; % 11,1'i Katılmıyorum, % 37,9'u orta düzeyde katılıyorum, % 39,9'u Katılıyorum, % 11,1'i Kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Yanıtların ortalaması (3,50 ± 0,83) olarak gerçekleşmiştir.

Yirmi sekizinci ifadede yer alan "Federasyonda, yetkilerin çakışmasını önleyen ve tüm çalışma seviyeleri arasındaki sorumlulukları belirleyen bir organizasyon yapısı ve iş tanımı vardır." İfadesine katılımcılar; % 6,5'i Kesinlikle katılmıyorum , % 14,4'ü Katılmıyorum, % 37,9'u orta düzeyde katılıyorum, % 35,9'u Katılıyorum, % 5,2'si Kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Yanıtların ortalaması (3,18 ± 0,97) olarak gerçekleşmiştir.

Yirmi dokuzuncu ifadede yer alan "Federasyonun yönetim kurulu üyelerinin, yöneticilerinin ve çalışanlarının hesap verebilirliğine ilişkin açık standartlar ve düzenlemeler vardır." İfadesine katılımcılar; % 17,6'sı Kesinlikle katılmıyorum , % 34,6'sı Katılmıyorum, % 36,6'sı orta düzeyde katılıyorum, % 11,1'i Katılıyorum yanıtını vermiştir. Yanıtların ortalaması (2,41 ± 0,90) olarak gerçekleşmiştir.

Otuzuncu ifadede yer alan "Federasyon, gözetim ve hesap verebilirlik için açık ve sistematik bir mekanizma uygular" İfadesine katılımcılar; % 11,8'i Kesinlikle

katılmıyorum , % 34,6'sı Katılmıyorum, % 39,2'si orta düzeyde katılıyorum, % 14,4'ü Katılıyorum yanıtını vermiştir. Yanıtların ortalaması (2,56 ± 0,87) olarak gerçekleşmiştir.

Otuz birinci ifadede yer alan "Federasyonun mali işleri bağımsız bir dış kuruluş (dış denetim) tarafından ve belirli kriterlere göre denetlenir." İfadesine katılımcılar; % 13,1'i Kesinlikle katılmıyorum , % 30,1'i Katılmıyorum, % 37,9'u orta düzeyde katılıyorum, % 17,6'sı Katılıyorum, % 1,3'ü Kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Yanıtların ortalaması (2,64 ± 0,96) olarak gerçekleşmiştir.

Otuz ikinci ifadede yer alan "Federasyon, tüm üye ve yetkililerin bağlı kaldığı etik kuralları ve talimatları benimser." İfadesine katılımcılar; % 6,5'i Kesinlikle katılmıyorum , % 23,5'i Katılmıyorum, % 38,6'sı orta düzeyde katılıyorum, % 29,4'ü Katılıyorum, % 2'si Kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Yanıtların ortalaması (2,96 ± 0,93) olarak gerçekleşmiştir.

Otuz üçüncü ifadede yer alan "Federasyondaki yöneticilerin ve yönetim kurulunun kişisel ihtiyaçlarını karşılamak için pozisyonlarından faydalanmasını engelleyen etkili sistemler vardır." İfadesine katılımcılar; % 16,3'ü Kesinlikle katılmıyorum , % 30,1'i Katılmıyorum, % 37,9'u orta düzeyde katılıyorum, % 15,7'si Katılıyorum yanıtını vermiştir. Yanıtların ortalaması (2,52 ± 0,94) olarak gerçekleşmiştir.

Otuz dördüncü ifadede yer alan "Federasyon'un 32 ve 33. maddelerde belirtilen kuralların uygulanmasını izlemek için bağımsız bir organı (Etik Komitesi gibi) vardır" İfadesine katılımcılar; % 15,7'si Katılmıyorum, % 39,9'u orta düzeyde katılıyorum, % 37,3'ü Katılıyorum, % 7,2'si Kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Yanıtların ortalaması (3,35 ± 0,83) olarak gerçekleşmiştir.

Otuz beşinci ifadede yer alan "Federasyona sunulan şikayetlerle ve itirazlarla ilgilenecek açık bir kural vardır." İfadesine katılımcılar; % 9,2'si Katılmıyorum, % 47,1'i orta düzeyde katılıyorum, % 30,7'si Katılıyorum, % 13,1'i Kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Yanıtların ortalaması (3,47 ± 0,83) olarak gerçekleşmiştir.

Otuz altıncı ifadede yer alan "Federasyonda bulunan mevzuat ve yasalar, eksiksiz ve anlaşılabilir olup herkese açıktır." İfadesine katılımcılar; % 15,7'si Katılmıyorum, % 44,4'ü orta düzeyde katılıyorum, % 30,1'i Katılıyorum, % 9,8'i

Kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Yanıtların ortalaması (3,33 ± 0,85) olarak gerçekleşmiştir.

4.2.4. Dürüstlük İlkesine Yönelik İstatistiki Değerler

Araştırmamızda "Dürüstlük İlkesi" faktörü oluşturulurken anketteki 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43 ve 44 numaralı ifadeler birleştirilmiştir. aşağıdaki tabloda bu ifadelere verilen yanıtlarla alakalı istatistiki bilgilere yer verilmiştir:

Tablo 16. : Katılımcıların Filistin Futbol Federasyonu'nun Dürüstlük İlkesinin Uygulama Derecesine İlişkin Maddelere Verdiği Yanıtların Dağılımları

N	İfadeler	Kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	orta düzeyde katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	X	S.S	Düzey
		F	F	F	F	F			
		%	%	%	%	%			
37	Federasyon, doping kullanımıyla mücadele etmek için etkili anti-doping önlemleri alır (sporcuları bilinçlendirme, cezaların ve yasaların uygulanması).	10	64	65	14	0	2,54	,75	düşük
		6,5	41,8	42,5	9,2	0			
38	Federasyon, Federasyon içindeki yolsuzluk ve yasadışı ihlalleri ifşa eden kişileri ve tarafları korur	4	23	49	61	16	3,40	,95	orta
		2,6	15,0	32,0	39,9	10,5			
39	Federasyon, şike kullanan ve fair play kurallarını ihlal eden kulüplere ve kişilere sert kanunlar uygular.	0	33	53	52	15	3,32	,92	orta
		0	21,6	34,6	34,0	9,8			
40	Yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilerin aldıkları kararlardan kaynaklanan olumlu ve olumsuz sonuçların sorumluluğunu kabul ederler.	6	24	53	55	15	3,32	,98	orta
		3,9	15,7	34,6	35,9	9,8			
41	Federasyon, yasaları ihlal eden taraflar hakkında disiplin organları tarafından verilen tüm cezaları ve kararlarını ilan eder	3	20	54	68	8	3,37	,85	orta
		2,0	13,1	35,3	44,4	5,2			
42	Yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler, ilgili görevlerini nasıl yerine getirdikleri ve yetkilerini kullanma mekanizmasıyla ilgile açıklamalar yapmakla yükümlüdür	8	69	56	19	1	2,58	,79	düşük
		5,2	45,1	36,6	12,4	,7			
43	Federasyon dürüstlük konusunda hükümet ve hükümet dışı kuruluşlarla işbirliği yapar	12	67	57	17	0	2,51	,79	düşük
		7,8	43,8	37,3	11,1	0			
44	Federasyon, her türlü ırk ayrımcılığıyla mücadele etmek için açık yasa ve düzenlemeler uygular	0	22	49	64	18	3,50	,88	yüksek
		0	14,4	32,0	41,8	11,8			
Toplam							**3,07**	**,62**	**orta**

Tablo 16'da görüldüğü gibi, Otuz yedinci ifadede yer alan "Federasyon, doping kullanımıyla mücadele etmek için etkili anti-doping önlemleri alır (sporcuları bilinçlendirme ve cezaların ve yasaların uygulanması)." İfadesine katılımcılar; % 6,5'i Kesinlikle katılmıyorum , % 41,8'i Katılmıyorum, % 42,5'i orta düzeyde katılıyorum, % 9,2'si Katılıyorum yanıtını vermiştir. Yanıtların ortalaması (2,45 ± 0,75) olarak gerçekleşmiştir.

Otuz sekizici ifadede yer alan "Federasyon, Federasyon içindeki yolsuzluk ve yasadışı ihlalleri ifşa eden kişileri ve tarafları korur" İfadesine katılımcılar; % 2,6'si Kesinlikle katılmıyorum , % 15'i Katılmıyorum, % 32'si orta düzeyde katılıyorum, % 39,9'u Katılıyorum, % 10,5'i Kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Yanıtların ortalaması (3,40 ± 0,95) olarak gerçekleşmiştir.

Otuz dokuzuncu ifadede yer alan "Federasyon, şike kullanan ve fair play kurallarını ihlal eden kulüplere ve kişilere sert kanunlar uygular." İfadesine katılımcılar; % 21,6'sı Katılmıyorum, % 34,6'sı orta düzeyde katılıyorum, % 34'ü Katılıyorum, % 9,8'i Kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Yanıtların ortalaması (3,23 ± 0,92) olarak gerçekleşmiştir.

Kırkıncı ifadede yer alan "Yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilerin aldıkları kararlardan kaynaklanan olumlu ve olumsuz sonuçların sorumluluğunu kabul ederler." İfadesine katılımcılar; % 3,6'sı Kesinlikle katılmıyorum , % 15,7'i Katılmıyorum, % 34,6'sı orta düzeyde katılıyorum, % 35,9'u Katılıyorum, % 9,8'i Kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Yanıtların ortalaması (3,32 ± 0,98) olarak gerçekleşmiştir.

Kırk birinci ifadede yer alan "Federasyon, yasaları ihlal eden taraflar hakkında disiplin organları tarafından verilen tüm cezaları ve kararlarını ilan eder." İfadesine katılımcılar; % 2'si Kesinlikle katılmıyorum , % 13,1'i Katılmıyorum, % 35,3'ü orta düzeyde katılıyorum, % 44,4'ü Katılıyorum, % 5,2'si Kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Yanıtların ortalaması (3,37 ± 0,85) olarak gerçekleşmiştir.

Kırk ikinci ifadede yer alan "Yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler, ilgili görevlerini nasıl yerine getirdikleri ve yetkilerini kullanma mekanizmasıyla ilgile açıklamalar yapmakla yükümlüdür." İfadesine katılımcılar; % 5,2'si Kesinlikle katılmıyorum , % 45,1'i Katılmıyorum, % 36,6'sı orta düzeyde katılıyorum, % 12,4'ü Katılıyorum, % 0,7'si Kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Yanıtların ortalaması (2,58 ± 0,79) olarak gerçekleşmiştir.

Kırk üçüncü ifadede yer alan "Federasyon dürüstlük konusunda hükümet ve hükümet dışı kuruluşlarla işbirliği yapar." İfadesine katılımcılar; % 7,8'i Kesinlikle katılmıyorum , % 43,8'i Katılmıyorum, % 37,3'ü orta düzeyde katılıyorum, % 11,1'i Katılıyorum yanıtını vermiştir. Yanıtların ortalaması (2,51 ± 0,79) olarak gerçekleşmiştir.

Kırk dördüncü ifadede yer alan "Federasyon, her türlü ırk ayrımcılığıyla mücadele etmek için açık yasa ve düzenlemeler uygular." İfadesine katılımcılar; % 45,1'i Katılmıyorum, % 14,4'ü orta düzeyde katılıyorum, % 32'si Katılıyorum, % 41,8'i Kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Yanıtların ortalaması (2,50 ± 0,88) olarak gerçekleşmiştir.

4.2.5. Dayanışma ve Geliştirme İlkesine Yönelik İstatistiki Değerler

Araştırmamızda "Dayanışma ve Geliştirme İlkesi" faktörü oluşturulurken anketteki 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53 ve 54 numaralı ifadeler birleştirilmiştir. aşağıdaki tabloda bu ifadelere verilen yanıtlarla alakalı istatistiki bilgilere yer verilmiştir:

Tablo 17. Katılımcıların Filistin Futbol Federasyonu'nun Dayanışma ve Geliştirme İlkesinin Uygulama Derecesine İlişkin Maddelere Verdiği Yanıtların Dağılımları

N	İfadeler	Kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	orta düzeyde katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	X	S.S	Düzey
		F	F	F	F	F			
		%	%	%	%	%			
45	Federasyon bilet gelirleri, mali yardımları kulüplere ve üyelere belirlenmiş zamanda ve şeffaf kriterlere uygun olarak dağıtır.	21	63	63	6	0	2,35	0,76	düşük
		13,7	41,2	41,2	3,9	0			
46	Federasyon, performansı etkin bir şekilde değerlendirmek için açık mekanizmalar uygular ve değerlendirme sürecinden elde edilen bilgilerle belirli bir zaman içinde etkileşime girer	1	38	55	43	16	3,22	0,96	orta
		0,7	24,8	35,9	28,1	10,5			
47	Federasyonda bilgi alışverişini destekleyen ve iş verimliliğini arttıran; iç ve dış iletişim sistemi vardır	0	26	58	56	13	3,36	0,86	orta
		0	17,0	37,9	36,6	8,5			
48	Federasyon, sporcu sağlığının korunması ve sporcunun tehlikeye girmesini önlemek için yardımcı	20	63	56	10	4	2,44	0,89	düşük
		13,1	41,2	36,6	6,5	2,6			

	olacak yöntemler uygular (tıbbi gözetim, yarışma günü sayısı vb.)								
49	Federasyon, futbolcular emekli olduktan sonra farklı alanlarda çalışabilmeleri için eğitim programları yürütür	24	83	46	0	0	2,14	0,66	düşük
		15,7	54,2	30,1	0	0			
50	Federasyon, koçlar, hakemler ve yöneticilerin verimliliği ve etkinliğini arttırmaya yardımcı olacak eğitim programları yürütür	0	11	60	55	27	3,64	0,85	yüksek
		0	7,2	39,2	35,9	17,6			
51	Federasyon,sosyal sorumluluğunu güçlendirerek ve halka sunulan hizmet kalitesini arttırarak faaliyetlerini sürekli geliştirir	0	15	64	52	22	3,52	0,85	yüksek
		0	9,8	41,8	34,0	14,4			
52	Federasyon, kadın futbolunun gelişmesine ve farklı yaş gruplarına yönelik futbol akademisi inşa edilmesine önem verir	0	9	60	53	31	3,69	0,86	yüksek
		0	5,9	39,2	34,6	20,3			
53	Federasyon, spor topluluğunun ihtiyaçlarını karşılayacak yeni spor tesislerinin inşa edilmesine önem verir	0	13	60	52	28	3,62	0,88	yüksek
		0	8,5	39,2	34,0	18,3			
54	Federasyonda yetenekleri, deneyimleri ve meslek geçmişleri göz önüne alınarak komite üyeleri ile idari ve teknik personel seçimi yapılır	7	31	67	44	4	3,04	0,88	orta
		4,6	20,3	43,8	28,8	2,6			
Toplam							**3,10**	**0,60**	**orta**

Tablo 17'de görüldüğü gibi, Kırk beşinci ifadede yer alan "Federasyon bilet gelirleri, mali yardımları kulüplere ve üyelere belirlenmiş zamanda ve şeffaf kriterlere uygun olarak dağıtır." İfadesine katılımcılar; %13,7'si Kesinlikle katılmıyorum , % 41,2'si Katılmıyorum, % 41,2'si orta düzeyde katılıyorum, % 3,9'u Katılıyorum yanıtını vermiştir, Yanıtların ortalaması (2,35 ± 0,76) olarak gerçekleşmiştir.

Kırk altıncı ifadede yer alan "Federasyon, performansı etkin bir şekilde değerlendirmek için açık mekanizmalar uygular ve değerlendirme sürecinden elde edilen bilgilerle belirli bir zaman içinde etkileşime girer." İfadesine katılımcılar; %0,7'si Kesinlikle katılmıyorum , % 24,8'i Katılmıyorum, % 35,9'u orta düzeyde katılıyorum, % 28,1'i Katılıyorum, % 10,5'i Kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir, Yanıtların ortalaması (3,22 ± 0,96) olarak gerçekleşmiştir.

Kırk yedinci ifadede yer alan "Federasyonda bilgi alışverişini destekleyen, iş verimliliğini arttıran; iç ve dış iletişim sistemi vardır." İfadesine katılımcılar; % 17'si Katılmıyorum, % 37,9'u orta düzeyde katılıyorum, % 36,6'sı Katılıyorum, % 8,5'i Kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir, Yanıtların ortalaması (3,36 ± 0,86) olarak gerçekleşmiştir.

Kırk sekizinci ifadede yer alan “Federasyon, sporcu sağlığının korunması ve sporcunun tehlikeye girmesini önlemek için yardımcı olacak yöntemler uygular (tıbbi gözetim, yarışma günü sayısı vb.)” İfadesine katılımcılar; % 13,1’i Kesinlikle katılmıyorum , % 41,2’si Katılmıyorum, % 36,6’sı orta düzeyde katılıyorum, % 6,5’i Katılıyorum, % 2,6’sı Kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir, Yanıtların ortalaması (2,44 ± 0,89) olarak gerçekleşmiştir.

Kırk dokuzuncu ifadede yer alan “Federasyon, futbolcular spordan emekli olduktan sonra farklı alanlarda çalışabilmeleri için eğitim programları yürütür.” İfadesine katılımcılar; % 15,7’si Kesinlikle katılmıyorum , % 24,2’si Katılmıyorum, % 30,1’i orta düzeyde katılıyorum yanıtını vermiştir, Yanıtların ortalaması (2,14 ± 0,66) olarak gerçekleşmiştir.

Ellinci ifadede yer alan “Federasyon, koçlar, hakemler ve yöneticilerin verimliliği ve etkinliğini arttırmaya yardımcı olacak eğitim programları yürütür.” İfadesine katılımcılar; % 7,2’si Katılmıyorum, % 39,2’si orta düzeyde katılıyorum, % 35,9’u Katılıyorum, % 17,6’sı Kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir, Yanıtların ortalaması (3,64 ± 0,85) olarak gerçekleşmiştir.

Elli birinci ifadede yer alan “Federasyon, sosyal sorumluluğunu güçlendirerek ve halka sunulan hizmet kalitesini arttırarak faaliyetlerini sürekli geliştirir.” İfadesine katılımcılar; % 9,8’i Katılmıyorum, % 41,8’i orta düzeyde katılıyorum, % 34’ü Katılıyorum, % 14,4’ü Kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir, Yanıtların ortalaması (3,52 ± 0,85) olarak gerçekleşmiştir.

Elli ikinci ifadede yer alan “Federasyon, kadın futbolunun gelişmesine ve farklı yaş gruplarına yönelik futbol akademisi inşa edilmesine önem verir.” İfadesine katılımcılar; % 5,9’u Katılmıyorum, % 39,2’si orta düzeyde katılıyorum, % 34,6’sı Katılıyorum, % 20,3’ü Kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir, Yanıtların ortalaması (3,69 ± 0,86) olarak gerçekleşmiştir.

Elli üçüncü ifadede yer alan “Federasyon, spor topluluğunun ihtiyaçlarını karşılayacak yeni spor tesislerinin inşa edilmesine önem verir.” İfadesine katılımcılar; % 8,5’u Katılmıyorum, % 39,2’si orta düzeyde katılıyorum, % 34’ü Katılıyorum, % 18,3’ü Kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir, Yanıtların ortalaması (3,62 ± 0,88) olarak gerçekleşmiştir.

Elli dördüncü ifadede yer alan “Federasyonda yetkinlikleri, deneyimleri ve meslek geçmişleri göz önüne alınarak komite üyeleri ile idari ve teknik personel seçimi yapılır.” İfadesine katılımcılar; % 4,6’sı Kesinlikle katılmıyorum, % 20,3’ü Katılmıyorum, % 43,8’i orta düzeyde katılıyorum, % 28,8’i Katılıyorum, % 2,6’sı Kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir, Yanıtların ortalaması (3,04 ± 0,88) olarak gerçekleşmiştir.

4.2.6. İyi Yönetişim İlkelerine Ait Puan Ortalamaları

Önceki 12-16 tabloların sonucuna göre araştırmaya katılan bireylerin “genel İyi Yönetişim İlkeleri” puan ortalaması (3,08 ±0,40); “Şeffaflık İlkesi” puan ortalaması (2,98±0,63); “Katılım ve Demokratik Süreçler İlkesi” puan ortalaması (3,21±0,60); “Kontrol mekanizmaları İlkesi” puan ortalaması (2,99±0,65); “Dürüstlük İlkesi” puan ortalaması (3,07±0,64); ve “Dayanışma ve Geliştirme İlkesi ” puan ortalaması (3,10±0,60); olarak saptanmıştır. Bu değerleri aşağıdaki tabloda özetleyebilmekteyiz.

Tablo 18. İyi Yönetişim İlkelerinin Puan Ortalaması

İlkeler	N	Min	Max	Orta	S.S
Şeffaflık	153	1,00	5,00	2,98	,63
Katılım ve Demokratik Süreçleri	153	1,00	5,00	3,21	,60
Kontrol mekanizmaları	153	1,00	5,00	2,99	,65
Dürüstlük	153	1,00	5,00	3,07	,64
Dayanışma ve Geliştirme	153	1,00	5,00	3,10	,60
Genel İyi Yönetişim İlkeleri (Toplam)	153	1,00	5,00	3,08	,40

Tablo 18’de görüldüğü gibi Filistin Futbol Federasyonu'nda iyi yönetişim ilkelerinin orta düzeyde uygulandığını belirlenmiştir. Bu doğrultuda “Filistin Futbol Federasyonu'nda iyi yönetişim ilkeleri yüksek düzeyde uygulanmaktadır.” biçiminde tanımlanan hipotez H_1 , “Filistin Futbol Federasyonu'nda şeffaflık ilkesi yüksek düzeyde uygulanmaktadır.” biçiminde tanımlanan hipotez H_{1a} ,“ Filistin Futbol Federasyonu'nda katılım ve demokratik süreç ilkesi yüksek düzeyde uygulanmaktadır.” biçiminde tanımlanan hipotez H_{1b} , “Filistin Futbol Federasyonu'nda kontrol mekanizmalarının ilkesi yüksek düzeyde uygulanmaktadır.” biçiminde tanımlanan hipotez H_{1c}, “Filistin Futbol Federasyonu'nda dürüstlük ilkesi yüksek düzeyde uygulanmaktadır.” biçiminde tanımlanan hipotez $H_{1ç}$ ve “Filistin Futbol Federasyonu'nda dayanışma ve geliştirme ilkesi yüksek düzeyde uygulanmaktadır.” biçiminde tanımlanan hipotez H_{1d} kabul edilmemiştir.

4.3. Filistin Futbol Federasyonunda İyi Yönetişim ilkelerini Uygulamalarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Analizi

İyi yönetişim ilkelerine ilişkin frekans, yüzde ve ortalama değerlerini ispataladikten sonra, bu ilkelerle ilgili değerlendirmelerin demografik özelliklere göre (eğitim düzey, federasyondaki pozisyonlar, spor yönetimi veya yönetim alanlarında katılımcılarının alınan eğitim kurslarının sayısı, federasyonda çalışma veya üyelik süresi, Katılımcıların yönetişim kavramı ve ilkeleri hakkında bilgisi sahip olup olmama) iyi yönetişim ölçeğini değerlendirmelerinde anlamlı fark göstrip göstermediği test edilmiştir.

Genel olarak, herhangi bir araştırmanın hipotezlerini test etmek için parametrik veya parametrik olmayan testler kullanılmaktadır. Parametrik hipotez testlerinde verilerin normal dağılıma uyması, varyansların homojen olması ve her bir gruptaki denek sayılarının yeterli (30 ya da 30'den fazla) olması gerekmektedir. Bu koşullardan bir ya da daha fazlasının yerine gelmediği halında parametrik olmayan testler kullanılabilmektedir. Bizim araştırmamızda var olan verilerin normal dağılıma gösterip göstermediğini bilmek için Kolmogorov - Smirnov testi uygulanmıştır. Kolmogorov-Smirnov testinin sonuçlarını gösteren Tablo 18'ye bakıldığında katılımcıların verdikleri cevaplardan "Şeffaflık", "Katılım ve demokratik süreç", "Kontrol mekanizmaları", "Dürüstlük" ve "Dayanışma ve Geliştirme" alt ilkeleri ($p>0,05$) normal dağılım saptanmıştır. Bundan dolayı iyi yönetişim ilkelerin katılımcılar tarafından değerlendirilmesinde demografik niteliklere göre bağımsız ikiden fazla grup arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), bağımsız iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için t testi uygulanmıştır.

Tablo 19. İyi Yönetişim İlkelerinin Normal Dağılımı (Kolmogorov- Smirnov Testi Sonuçları)

İlkeler	İfadelerin sayısı	Normal Parameters		Kolmogorov-Smirnov Değerleri	P
		X	S.S		
Şeffaflık	12	2.98	.63	.068	.083
Katılım ve demokratik süreç	14	3.21	.60	.053	.200
Kontrol mekanizmaları	10	2.99	.65	.072	.052
Dürüstlük	8	3.07	.64	.069	.075
Dayanışma ve Geliştirme	10	3.10	.60	.054	.200
Toplam	54	3.08	.40	.065	.200

4.3.1. Filistin Futbol Federasyonu'nda İyi Yönetişim İlkelerinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde araştırmaya katılan bireylerin eğitim düzeylerine göre Farklılaşma Durumu.

Tablo 20. Eğitim Düzeyine Göre İyi Yönetişim İlkelerinin Ortalamalarının Karşılaştırılması

İlkeler	Grup	N	X	S.S	F	P	Fark
Şeffaflık	A. Ön lisans Ve Altı	38	3,02	0,60	1,029	0,360	Anlamsız
	B.Lisans	79	3,02	0,64			
	C.Lisansüstü	36	2,84	0,64			
Katılım ve demokratik süreçleri	A. Ön lisans Ve Altı	38	3,02	0,63	2,854	0,061	Anlamsız
	B.Lisans	79	3,26	0,58			
	C.Lisansüstü	36	3,32	0,55			
kontrol mekanizmaları	A. Ön lisans Ve Altı	38	3,07	0,65	17,803	0,000	C > B,A
	B.Lisans	79	3,19	0,61			
	C.Lisansüstü	36	2,49	0,45			
Dürüstlük	A. Ön lisans Ve Altı	38	3,03	0,70	,257	0,773	Anlamsız
	B.Lisans	79	3,10	0,61			
	C.Lisansüstü	36	3,04	0,65			
Dayanışma ve Geliştirme	A. Ön lisans Ve Altı	38	3,0	0,63	,879	0,417	Anlamsız
	B.Lisans	79	3,12	0,56			
	C.Lisansüstü	36	3,05	0,66			
Toplam	A. Ön lisans Ve Altı	38	3,03	0,47	2,725	0,069	Anlamsız
	B.Lisans	79	3,15	0,36			
	C.Lisansüstü	36	2,97	0,40			

Tablo 20'de görüldüğü gibi, Filistin Futbol Federasyonu'nda iyi yönetişim ilkelerinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde araştırmaya katılan bireylerin eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda Filistin Futbol Federasyonu'nda kontrol mekanizmaları ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde katılımcıların eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur ($F=17,803$, $p=0,000<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını tespit etmek için Post-Hoc analizi (Tukey) yapılmıştır. Yapılan Post-Hoc analizi (Tukey) sonucunda lisansüstü mezuniyeti olan bireylerin kontrol mekanizmaları ilkesini değerlendirme derecelerinin ($x=2,49\pm0,45$), lisans mezunu olan bireylerin derecelerinden ($x=3,19\pm0,61$) ve ön lisans ve altı mezuniyeti olan bireylerin derecelerinden ($3,07\pm0,65$) anlamlı düzeyde daha düşük olduğu saptanmıştır. Öte yandan Filistin Futbol Federasyonu'nda şeffaflık, katılım ve demokratik süreçleri, dürüstlük ve dayanışma ve geliştirme ilkelerinin uygulama düzeyinin

değerlendirilmesinde katılımcıların eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur (p>0.05).

Yukardaki ulaştığı sonuçlarına göre "araştırmaya katılan bireylerin eğitim düzeylerine göre Filistin Futbol Federasyonu'nda kontrol mekanizmalarının ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır." biçiminde tanımlanan hipotez H_{2c} kabul edilmiştir. Ancak araştırmaya katılan bireylerin eğitim düzeylerine göre Filistin Futbol Federasyonu'nda şeffaflık, katılım ve demokratik süreçler, dürüstlük ve dayanışma ve kalkınma ilkelerinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır diye oluşturulan H_2, H_{2a}, H_{2b}, $H_{2ç}$ ve H_{2d} hipotezler kabul edilmemiştir.

4.3.2. Filistin Futbol Federasyonu'nda İyi Yönetişim İlkelerinin Uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde Araştırmaya Katılan Bireylerin Federasyondaki Pozisyonlarına Göre Farklılaşma Durumu.

Tablo 21. İyi Yönetişim İlkelerinin Federasyondaki Pozisyonlarına Göre Ortalamalarının Karşılaştırılması

İlkeler	Grup	N	Sıra Ortalaması	SD	χ2	P	Fark
Şeffaflık	A.Genel kurlu	62	68,58	3	7,118	0,068	Anlamsız
	B.Yönetim kurulu	10	91,20				
	C.Komiteler	46	74,34				
	Ç.İdari kadroları	35	91,36				
Katılım ve demokratik süreçleri	A.Genel kurlu	62	65,44	3	9,356	**0,025**	**A > Ç**
	B.Yönetim kurulu	10	83,95				
	C.Komiteler	46	78,55				
	Ç.İdari kadroları	35	93,44				
kontrol mekanizmaları	A.Genel kurlu	62	60,72	3	15,898	**0,001**	**A > B, C, Ç**
	B.Yönetim kurulu	10	104,50				
	C.Komiteler	46	83,97				
	Ç.İdari kadroları	35	88,83				
Dürüstlük	A.Genel kurlu	62	62,68	3	12,263	**0,007**	**A > B, C, Ç**
	B.Yönetim kurulu	10	94,75				
	C.Komiteler	46	81,57				
	Ç.İdari kadroları	35	91,30				
Dayanışma ve Geliştirme	A.Genel kurlu	62	70,89	3	4,616	0,202	Anlamsız
	B.Yönetim kurulu	10	81,20				
	C.Komiteler	46	88,11				
	Ç.İdari kadroları	35	72,03				
Toplam	A.Genel kurlu	62	58,21	3	20,233	**0,000**	**A > B, C, Ç**
	B.Yönetim kurulu	10	96,40				
	C.Komiteler	46	84,23				
	Ç.İdari kadroları	35	95,24				

Tablo 21'de görüldüğü gibi, Filistin Futbol Federasyonu'nda iyi yönetişim ilkelerinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde araştırmaya katılan bireylerin Federasyondaki pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini

belirlemek için Kruskal Wallis Testi uygulanmıştır. yapılan Kruskal Wallis Testi sonucunda Filistin Futbol Federasyonu'nda iyi yönetişim ilkelerinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde Federasyondaki pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur ($\chi2$=20.233, p=0,000<0.05). Farkın hangi pozisyonlar arasında olduğunu belirlemek için Mann Whitney U testi yapılmıştır. Yapılan Mann Whitney U testi sonucunda Genel kurulu üyelerin iyi yönetişim ilkelerinin değerlendirme derecelerinin Yönetim kurulu, komiteler ve İdari kadro üyelerinden anlamlı düzeyde daha düşük olduğu görülmüştür.

Filistin Futbol Federasyonu'nda Katılım ve demokratik süreçleri ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde araştırmaya katılan bireylerin Federasyondaki pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur ($\chi2$=9.356, p=0,025<0.05). Farkın hangi pozisyonlar arasında olduğunu belirlemek için Mann Whitney U testi yapılmıştır. Yapılan Mann Whitney U testi sonucunda Genel kurulu üyelerin Katılım ve demokratik süreçleri ilkesinin değerlendirme derecelerinin İdari kadro üyelerinden anlamlı düzeyde daha düşük olduğu görülmüştür.

Filistin Futbol Federasyonu'nda kontrol mekanizmaları ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde araştırmaya katılan bireylerin Federasyondaki pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur ($\chi2$=15.898, p=0,001<0.05). Farkın hangi pozisyonlar arasında olduğunu belirlemek için Mann Whitney U testi yapılmıştır. Yapılan Mann Whitney U testi sonucunda Genel kurulu üyelerin kontrol mekanizmaları ilkesinin değerlendirme derecelerinin yönetim kurulu, komiteler ve idari kadro üyelerinden anlamlı düzeyde daha düşük olduğu saptanmıştır.

Filistin Futbol Federasyonu'nda dürüstlük ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde araştırmaya katılan bireylerin Federasyondaki pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur ($\chi2$=12.263, p=0,007<0.05). Farkın hangi pozisyonlar arasında olduğunu belirlemek için Mann Whitney U testi yapılmıştır. Yapılan Mann Whitney U testi sonucunda Genel kurulu üyelerin dürüstlük ilkesinin değerlendirme derecelerinin yönetim kurulu, komiteler ve idari kadro üyelerinden anlamlı düzeyde daha düşük olduğu saptanmıştır.

Bu sonuçlarına göre “Araştırmaya katılan bireylerin federasyondaki pozisyonlarına göre Filistin Futbol Federasyonu'nda iyi yönetişim ilkelerinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.” biçiminde tanımlanan hipotez H_3 ,

“ Araştırmaya katılan bireylerin Federasyondaki pozisyonlarına göre Filistin Futbol Federasyonu'nda Katılım ve demokratik süreçler ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.” biçiminde tanımlanan hipotez H_{3b} ,“ Araştırmaya katılan bireylerin Federasyondaki pozisyonlarına göre Filistin Futbol Federasyonu'nda kontrol mekanizmaları ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.” biçiminde tanımlanan hipotez H_{3c} ve “Araştırmaya katılan bireylerin Federasyondaki pozisyonlarına göre Filistin Futbol Federasyonu'nda dürüstlük ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.” biçiminde tanımlanan hipotez $H_{3ç}$ kabul edilmiştir. Ancak “araştırmaya katılan bireylerin Federasyondaki pozisyonlarına göre Filistin Futbol Federasyonu’nda şeffaflık ve dayanışma ve geliştirme ilkelerinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır” diye oluşturulan H_{3a} ve H_{3d} hipotezler kabul edilmemiştir.

4.3.3. Filistin Futbol Federasyonu'nda İyi Yönetişim İlkelerinin Uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde Spor Yönetimi Veya Yönetim Alanlarında Araştırmaya Katılan Bireylerin Aldığı Eğitim Kurslarının Sayısına Göre Farklılaşma Durumu.

Tablo 22. Spor yönetimi veya yönetim alanlarında katılımcıların alınan eğitim kurslarının sayısına göre İyi Yönetişim İlkelerinin Ortalamalarının Karşılaştırılması

İlkeler	Grup	N	X	S.S	F	P	Fark
Şeffaflık	A. Hiç almamişlar	54	3,13	0,651	2,526	0,083	Anlamsız
	B. 1-5	67	2,91	0,580			
	C. 6'dan daha Fazla	32	2,86	0,681			
Katılım ve demokratik süreçleri	A. Hiç almamişlar	54	3,11	0,593	2,582	0,079	Anlamsız
	B. 1-5	67	3,34	0,600			
	C. 6'dan daha Fazla	32	3,13	0,582			
kontrol mekanizmaları	A. Hiç almamişlar	54	3,00	0,661	6,448	0,002	3 > 2,1
	B. 1-5	67	3,15	0,636			
	C. 6'dan daha Fazla	32	2,66	0,562			
Dürüstlük	A. Hiç almamişlar	54	3,02	0,665	0,269	0,764	Anlamsız
	B. 1-5	67	3,08	0,657			
	C. 6'dan daha Fazla	32	3,12	0,604			
Dayanışma ve Geliştirme	A. Hiç almamişlar	54	3,07	0,588	0,239	0,788	Anlamsız
	B. 1-5	67	3,14	0,610			
	C. 6'dan daha Fazla	32	3,08	0,640			
Toplam	A. Hiç almamişlar	54	3,08	0,422	1,605	0,204	Anlamsız
	B. 1-5	67	3,13	0,390			
	C. 6'dan daha Fazla	32	2,97	0,413			

Tablo 22'de görüldüğü gibi, Filistin Futbol Federasyonu'nda iyi yönetişim ilkelerinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde spor yönetimi veya yönetim alanlarında araştırmaya katılan bireylerin aldığı eğitim kurslarının sayısına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır . yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda Filistin Futbol Federasyonu'nda kontrol mekanizmaları ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde katılımcıların aldığı eğitim kurslarının sayısına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur (F=6.448, p=0,002<0.05). Farklılıkların kaynaklarını tespit etmek için Post-Hoc analizi (Tukey) yapılmıştır. Yapılan Post-Hoc analizi (Tukey) sonucunda 6'dan daha fazla eğitim kursları almış bireylerin kontrol mekanizmaları ilkesini değerlendirme derecelerinin (x=2,66±0, 56), 1-5 eğitim kursu almiş bireylerin derecelerinden (x=3,15±0,63) ve hiç eğitim kurs almamiş bireylerin derecelerinden (x=3,00±0,66) anlamlı düzeyde daha düşük olduğu saptanmıştır. Öte yandan Filistin Futbol Federasyonu'nda şeffaflık, Katılım ve demokratik süreçleri, dürüstlük ve dayanışma ve geliştirme ilkelerinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde spor yönetimi veya yönetim alanlarında araştırmaya katılan bireylerin aldığı eğitim kurslarının sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur (p>.05).

Yukardaki ulaştığı sonuçlarına göre "Spor yönetimi veya yönetim alanlarında araştırmaya katılan bireylerin aldığı eğitim kurslarının sayısına göre Filistin Futbol Federasyonu'nda Kontrol mekanizmaları ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır." biçiminde tanımlanan hipotez H_{4c} kabul edilmiştir. Ancak "katılımcıların aldığı eğitim kurslarının sayısına göre Filistin Futbol Federasyonunda şeffaflık, katılım ve demokratik süreçler, dürüstlük, dayanışma ve kalkınma ilkeleinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır" diye oluşturulan H_4, H_{4a}, H_{4b}, $H_{4ç}$ ve H_{4d} hipotezler kabul edilmemiştir.

4.3.4. Filistin Futbol Federasyonu'nun İyi Yönetişim İlkelerinin Uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde Araştırmaya Katılan Bireylerin Federasyonda Çalışma veya üyelik Süresine Göre Farklılaşma Durumu.

Tablo 23. Federasyonda Çalışma veya üyelik Süresine Göre İyi Yönetişim İlkelerinin Ortalamalarının Karşılaştırılması

İlkeler	Grup	N	X	S.S	F	P	Fark
Şeffaflık	A. 5'Yıldan Daha Az	54	3,14	0,61	4,000	**0,020**	**C > A**
	B. 6- 10 Yıl	66	2,95	0,48			
	C. 11 Yıl ve Üzeri	33	2,76	0,84			
Katılım ve demokratik süreçleri	A. 5'Yıldan Daha Az	54	3,38	0,55	4,521	**0,012**	**C > A**
	B. 6- 10 Yıl	66	3,18	0,53			
	C. 11 Yıl ve Üzeri	33	3,00	0,73			
kontrol mekanizmaları	A. 5'Yıldan Daha Az	54	3,01	0,71	0,937	0,394	Anlamsız
	B. 6- 10 Yıl	66	3,05	0,49			
	C. 11 Yıl ve Üzeri	33	2,86	0,81			
Dürüstlük	A. 5'Yıldan Daha Az	54	3,27	0,50	4,721	**0,010**	**C > B, A**
	B. 6- 10 Yıl	66	3,00	0,68			
	C. 11 Yıl ve Üzeri	33	2,88	0,70			
Dayanışma ve Geliştirme	A. 5'Yıldan Daha Az	54	3,19	0,48	0,827	0,439	Anlamsız
	B. 6- 10 Yıl	66	3,06	0,57			
	C. 11 Yıl ve Üzeri	33	3,04	0,82			
Toplam	A. 5'Yıldan Daha Az	54	3,21	0,32	6,369	**0,002**	**C > A**
	B. 6- 10 Yıl	66	3,05	0,32			
	C. 11 Yıl ve Üzeri	33	2,90	0,58			

Tablo 23'te görüldüğü gibi, Filistin Futbol Federasyonu'nda iyi yönetişim ilkelerinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde araştırmaya katılan bireylerin federasyonda çalışma veya üyelik süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır . yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda Filistin Futbol Federasyonu'nda iyi yönetişim ilkelerinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde Federasyonda çalışma veya üyelik süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur (F=6,369, p=0,002<0.05). Farklılıkların kaynaklarını tespit etmek için Post-Hoc analizi (Tukey) yapılmıştır. Yapılan Post-Hoc analizi (Tukey) sonucunda 11 yıl ve üzeri Federasyonda çalışma veya üyelik süresi olan bireylerin iyi yönetişim ilkelerini değerlendirme derecelerinin (x=2,90±0, 58), 5 ve daha az Federasyonda çalışma veya üyelik süresi olan bireylerin derecelerinden (x=3,21±0,32) anlamlı düzeyde daha düşük olduğu saptanmıştır.

Filistin Futbol Federasyonu'nda şeffaflık ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde araştırmaya katılan bireylerin Federasyonda çalışma veya üyelik süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur (F=4,00, p=0,020<0.05).

Yapılan Post-Hoc analizi (Tukey) sonucunda 11 yıl ve üzeri Federasyonda çalışma veya üyelik süresi olan bireylerin şeffaflık ilkesini değerlendirme derecelerinin (x=2,76±0,84), 5 ve daha az Federasyonda çalışma veya üyelik süresi olan bireylerin derecelerinden (x=3,14±0,61) anlamlı düzeyde daha düşük olduğu saptanmıştır. Ayrıca Filistin Futbol Federasyonu'nda Katılım ve demokratik süreçler ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde katılımcıların Federasyonda çalışma veya üyelik süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur (F=4,521, p=0,012<0.05). Yapılan Post-Hoc analizi (Tukey) sonucunda 11 yıl ve üzeri Federasyonda çalışma veya üyelik süresi olan bireylerin şeffaflık ilkesini değerlendirme derecelerinin (x=3,00±0,73), 5 ve daha az Federasyonda çalışma veya üyelik süresi olan bireylerin derecelerinden (x=3,38±0,55) anlamlı düzeyde daha düşük olduğu saptanmıştır.

Buna ek olarak Filistin Futbol Federasyonu'nda dürüstlük ilkesinin uygulama derecesinin değerlendirmesinde araştırmaya katılan bireylerin Federasyonda çalışma veya üyelik süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur (F=4,721, p=0,010<0.05). Yapılan Post-Hoc analizi (Tukey) sonucunda 11 yıl ve üzeri Federasyonda çalışma veya üyelik süresi olan bireylerin dürüstlük ilkesini değerlendirme derecelerinin (x=2,80±0, 70), 6- 10 yıl Federasyonda çalışma veya üyelik süresi olan bireylerin derecelerinden (x=3,00±0,68), 5 ve daha az Federasyonda çalışma veya üyelik süresi olan bireylerin derecelerinden (x=3,27±0,50) anlamlı düzeyde daha düşük olduğu saptanmıştır. Öte yandan Filistin Futbol Federasyonu'nda kontrol mekanizmaları ve dayanışma ve geliştirme ilkelerinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde araştırmaya katılan bireylerin Federasyonda çalışma veya üyelik süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur (p>.05).

Bu sonuçlarına göre "Araştırmaya katılan bireylerin Federasyonda çalışma veya üyelik süresine göre Filistin Futbol Federasyonu'nda iyi yönetişim ilkelerinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır." biçiminde tanımlanan hipotez H_5 ," araştırmaya katılan bireylerin Federasyonda çalışma veya üyelik süresine göre Filistin Futbol Federasyonu'nda şeffaflık ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır." biçiminde tanımlanan hipotez H_{5a}, "araştırmaya katılan bireylerin Federasyonda çalışma veya üyelik süresine göre Filistin Futbol Federasyonu'nda Katılım ve demokratik süreçler ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır." biçiminde tanımlanan hipotez H_{5b} ve "araştırmaya katılan

bireylerin Federasyonda çalışma veya üyelik süresine göre Filistin Futbol Federasyonu'nda dürüstlük ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.” biçiminde tanımlanan hipotez $H_{5ç}$ kabul edilmiştir. Ancak “araştırmaya katılan bireylerin Federasyonda çalışma veya üyelik süresine göre Filistin Futbol Federasyonu’nda kontrol mekanizmaları ve dayanışma ve geliştirme ilkelerinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır” diye oluşturulan H_{5c} ve H_{5d} hipotezler kabul edilmemiştir.

4.3.5. Filistin Futbol Federasyonu'nda İyi Yönetişim İlkelerinin Uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde Araştırmaya Katılan Bireylerin Yönetişim Kavramı Ve İlkelerine İlişkin Bilgilerine Göre Farklılaşma Durumu.

Tablo 24. Katılımcıların Yönetişim Kavramı ve İlkelerine İlişkin Bilgilerine Göre İyi Yönetişim İlkelerinin Ortalamalarının Karşılaştırılması

İlkeler	Grup	N	X	S.S	t	P
Şeffaflık	Hayır	89	3,13	0,62	3,681	**0,000**
	Evet	64	2,77	0,58		
Katılım ve demokratik süreçleri	Hayır	89	3,25	0,61	0,977	0,330
	Evet	64	3,16	0,57		
kontrol mekanizmaları	Hayır	89	3,10	0,58	2,522	**0,013**
	Evet	64	2,84	0,71		
Dürüstlük	Hayır	89	3,18	0,63	2,576	**0,011**
	Evet	64	2,91	0,64		
Dayanışma ve Geliştirme	Hayır	89	3,14	0,55	0,789	0,432
	Evet	64	3,06	0,67		
Toplam	Hayır	89	3,16	0,37	3,103	**0,002**
	Evet	64	2,96	0,42		

Tablo 24’te görüldüğü gibi, Filistin Futbol Federasyonu'nda iyi yönetişim ilkelerinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde araştırmaya katılan bireylerin yönetişim kavramı ve ilkelerine ilişkin bilgilerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için bağımsız t testi uygulanmıştır. yapılan t-testi neticesinde Filistin Futbol Federasyonu'nda iyi yönetişim ilkelerinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde katılımcıların yönetişim kavramı ve ilkelerine ilişkin bilgilerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur (t=3,10, p=0,002<0.05). Yönetişim kavramı ve ilkeleri hakkında bilgi sahibi olan bireylerin iyi yönetişim ilkelerini değerlendirme derecelerinin (x=2,96± 0,42), yönetişim kavramı ve ilkeleri hakkında bilgi sahibi olmayan bireylerin derecelerinden (x=3,16±0,37) anlamlı düzeyde daha düşük olduğu saptanmıştır.

Filistin Futbol Federasyonu'nda şeffaflık ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde katılımcıların yönetişim kavramı ve ilkelerine ilişkin bilgilerine

göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur (t=3,68, p=0,000<0.05). Yönetişim kavramı ve ilkeleri hakkında bilgi sahibi olan bireylerin şeffaflık ilkesini değerlendirme derecelerinin (x=2,77± 0,58), Yönetişim kavramı ve ilkeleri hakkında bilgi sahibi olmayan bireylerin derecelerinden (x=3,13±0,62) anlamlı düzeyde daha düşük olduğu saptanmıştır.

Filistin Futbol Federasyonu'nda kontrol mekanizmaları ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde araştırmaya katılan bireylerin yönetişim kavramı ve ilkelerine ilişkin bilgilerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur (t=2,522, p=0,013<0.05). Yönetişim kavramı ve ilkeleri hakkında bilgi sahibi olan bireylerin kontrol mekanizmaları ilkesinin değerlendirme derecelerinin (x=2,84 ± 0,71), Yönetişim kavramı ve ilkeleri hakkında bilgi sahibi olmayan bireylerin derecelerinden (x=3,10 ± 0,58) anlamlı düzeyde daha düşük olduğu saptanmıştır.

Filistin Futbol Federasyonu'nda dürüstlük ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde araştırmaya katılan bireylerin yönetişim kavramı ve ilkelerine ilişkin bilgilerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur (t=2.576, p=0,011<0.05). Yönetişim kavramı ve ilkeleri hakkında bilgi sahibi olan bireylerin dürüstlük ilkesini değerlendirme derecelerinin (x=2,91 ± 0,64), Yönetişim kavramı ve ilkeleri hakkında bilgi sahibi olmayan bireylerin derecelerinden (x=3,18 ± 0,63) anlamlı düzeyde daha düşük olduğu saptanmıştır. Ancak Filistin Futbol Federasyonu'nda Katılım ve demokratik süreçleri ve dayanışma ve geliştirme ilkelerinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde araştırmaya katılan bireylerin yönetişim kavramı ve ilkelerine ilişkin bilgilerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur

Bu sonuçlarına göre "araştırmaya katılan bireylerin yönetişim kavramı ve ilkelerine ilişkin bilgilerine göre Filistin Futbol Federasyonu'nda iyi yönetişim ilkelerinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır." biçiminde tanımlanan hipotez H_6 , "araştırmaya katılan bireylerin yönetişim kavramı ve ilkelerine ilişkin bilgilerine göre Filistin Futbol Federasyonu'nda şeffaflık ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır." biçiminde tanımlanan hipotez H_{6a} , "araştırmaya katılan bireylerin yönetişim kavramı ve ilkelerine ilişkin bilgilerine göre Filistin Futbol Federasyonu'nda kontrol mekanizmaları ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır." biçiminde tanımlanan hipotez H_{6c} ve "araştırmaya katılan bireylerin yönetişim kavramı ve ilkelerine ilişkin bilgilerine göre

Filistin Futbol Federasyonu'nda dürüstlük ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.” biçiminde tanımlanan hipotez $H_{6ç}$ kabul edilmiştir. Ancak “araştırmaya katılan bireylerin yönetişim kavramı ve ilkelerine ilişkin bilgilerine göre Filistin Futbol Federasyonu’nda Katılım ve demokratik süreçler ile dayanışma ve geliştirme ilkelerinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.” diye oluşturulan H_{6b} ve H_{6d} hipotezler kabul edilmemiştir.

4.4. Araştırma Hipotez Sonuçları

Araştırmada kabul edilen ve kabul edilmeyen hipotezler aşağıdaki tabloda özetleyebilmekteyiz

Tablo 25. Kabul Edilen ve Kabul Edilmeyen Hipotezler

Hipotez numarası	Hipotez ifadesi	Sonuç
H_1	Filistin Futbol Federasyonu'nda iyi yönetişim ilkeleri yüksek düzeyde uygulanmaktadır.	red
H_{1a}	Filistin Futbol Federasyonu'nda şeffaflık ilkesi yüksek düzeyde uygulanmaktadır.	red
H_{1b}	Filistin Futbol Federasyonu'nda katılım ve demokratik süreç ilkesi yüksek düzeyde uygulanmaktadır.	red
H_{1c}	Filistin Futbol Federasyonu'nda kontrol mekanizmalarının ilkesi yüksek düzeyde uygulanmaktadır.	red
$H_{1ç}$	Filistin Futbol Federasyonu'nda dürüstlük ilkesi yüksek düzeyde uygulanmaktadır.	red
H_{1d}	Filistin Futbol Federasyonu'nda dayanışma ve geliştirme ilkesi yüksek düzeyde uygulanmaktadır.	red
H_2	Araştırmaya katılan bireylerin eğitim düzeylerine göre Filistin Futbol Federasyonu'nda iyi yönetişim ilkelerinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.	red
H_{2a}	Araştırmaya katılan bireylerin eğitim düzeylerine göre Filistin Futbol Federasyonu'nda şeffaflık ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.	red
H_{2b}	Araştırmaya katılan bireylerin eğitim düzeylerine göre Filistin Futbol Federasyonu'nda katılım ve demokratik süreç ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.	red
H_{2c}	Araştırmaya katılan bireylerin eğitim düzeylerine göre Filistin Futbol Federasyonu'nda kontrol mekanizmalarının ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.	kabul
$H_{2ç}$	Araştırmaya katılan bireylerin eğitim düzeylerine göre Filistin Futbol Federasyonu'nda dürüstlük ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.	red
H_{2d}	Araştırmaya katılan bireylerin eğitim düzeylerine göre Filistin Futbol Federasyonu'nda dayanışma ve geliştirme ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.	red
H_3	Araştırmaya katılan bireylerin federasyondaki pozisyonlarına göre Filistin Futbol Federasyonu'nda iyi yönetişim ilkelerinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.	kabul
H_{3a}	Araştırmaya katılan bireylerin federasyondaki pozisyonlarına göre Filistin Futbol Federasyonu'nda şeffaflık ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.	red

H_{3b}	Araştırmaya katılan bireylerin federasyondaki pozisyonlarına göre Filistin Futbol Federasyonu'nda katılım ve demokratik süreç ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.	kabul
H_{3c}	Araştırmaya katılan bireylerin federasyondaki pozisyonlarına göre Filistin Futbol Federasyonu'nda kontrol mekanizmalarının ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.	kabul
$H_{3ç}$	Araştırmaya katılan bireylerin federasyondaki pozisyonlarına göre Filistin Futbol Federasyonu'nda dürüstlük ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.	kabul
H_{3d}	Araştırmaya katılan bireylerin federasyondaki pozisyonlarına göre Filistin Futbol Federasyonu'nda dayanışma ve geliştirme ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.	red
H_4	Spor yönetimi veya yönetim alanlarında araştırmaya katılan bireylerin aldığı eğitim kurslarının sayısına göre Filistin Futbol Federasyonu'nda iyi yönetişim ilkelerinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.	red
H_{4a}	Spor yönetimi veya yönetim alanlarında araştırmaya katılan bireylerin aldığı eğitim kurslarının sayısına göre Filistin Futbol Federasyonu'nda şeffaflık ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.	red
H_{4b}	Spor yönetimi veya yönetim alanlarında araştırmaya katılan bireylerin aldığı eğitim kurslarının sayısına göre Filistin Futbol Federasyonu'nda katılım ve demokratik süreç ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.	red
H_{4c}	Spor yönetimi veya yönetim alanlarında araştırmaya katılan bireylerin aldığı eğitim kurslarının sayısına göre Filistin Futbol Federasyonu'nda kontrol mekanizmalarının ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.	kabul
$H_{4ç}$	Spor yönetimi veya yönetim alanlarında araştırmaya katılan bireylerin aldığı eğitim kurslarının sayısına göre Filistin Futbol Federasyonu'nda dürüstlük ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.	red
H_{4d}	Spor yönetimi veya yönetim alanlarında araştırmaya katılan bireylerin aldığı eğitim kurslarının sayısına göre Filistin Futbol Federasyonu'nda dayanışma ve geliştirme ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.	red
H_5	Araştırmaya katılan bireylerin Federasyonda çalışma veya üyelik süresine göre Filistin Futbol Federasyonu'nda iyi yönetişim ilkelerinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.	kabul
H_{5a}	Araştırmaya katılan bireylerin Federasyonda çalışma veya üyelik süresine göre Filistin Futbol Federasyonu'nda şeffaflık ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.	kabul
H_{5b}	Araştırmaya katılan bireylerin Federasyonda çalışma veya üyelik süresine göre Filistin Futbol Federasyonu'nda katılım ve demokratik süreç ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.	kabul
H_{5c}	Araştırmaya katılan bireylerin Federasyonda çalışma veya üyelik süresine göre Filistin Futbol Federasyonu'nda kontrol mekanizmalarının ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.	red
$H_{5ç}$	Araştırmaya katılan bireylerin Federasyonda çalışma veya üyelik süresine göre Filistin Futbol Federasyonu'nda dürüstlük ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.	kabul
H_{5d}	Araştırmaya katılan bireylerin Federasyonda çalışma veya üyelik süresine göre Filistin Futbol Federasyonu'nda dayanışma ve geliştirme ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.	red
H_6	Araştırmaya katılan bireylerin yönetişim kavramı ve ilkelerine ilişkin bilgilerine göre Filistin Futbol Federasyonu'nda iyi yönetişim ilkelerinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.	kabul
H_{6a}	Araştırmaya katılan bireylerin yönetişim kavramı ve ilkelerine ilişkin bilgilerine göre Filistin Futbol Federasyonu'nda şeffaflık ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.	kabul
H_{6b}	Araştırmaya katılan bireylerin yönetişim kavramı ve ilkelerine ilişkin	red

	bilgilerine göre Filistin Futbol Federasyonu'nda katılım ve demokratik süreç ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.	
H_{6c}	Araştırmaya katılan bireylerin yönetişim kavramı ve ilkelerine ilişkin bilgilerine göre Filistin Futbol Federasyonu'nda kontrol mekanizmalarının ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.	kabul
$H_{6ç}$	Araştırmaya katılan bireylerin yönetişim kavramı ve ilkelerine ilişkin bilgilerine göre Filistin Futbol Federasyonu'nda dürüstlük ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.	kabul
H_{6d}	Araştırmaya katılan bireylerin yönetişim kavramı ve ilkelerine ilişkin bilgilerine göre Filistin Futbol Federasyonu'nda dayanışma ve geliştirme ilkesinin uygulama düzeyinin değerlendirilmesinde anlamlı fark vardır.	red

5. TARTIŞMA

Bu çalışmada Filistin Futbol Federasyonu'nda görev yapan genel kurul, yönetim kurulu, idari kadroları, daimi ve geçici komite üyelerinin iyi yönetişim ilkelerinin uygulamalarına yönelik görüşleri incelenmiş ve bu görüşler farklı demografik değişkenler açısından incelenmiştir. Çalışma sonucunda elde edilen sonuçlar literatürdeki benzer çalışmalar ile karşılaştırılarak yorumlanmıştır.

Filistin Futbol Federasyonu'nda iyi yönetişim ilkelerinin uygulama derecesini ölçmek adına araştırmacı, spor organizasyonlarının iyi yönetişim kavramıyla ilgilenen birçok araştırmayı (Alm, 2013; ASOIF, 2016; Burger, 2004; Chappelet & Mrkonjic, 2013; Geeraert, 2018; Geeraert, 2015;IOC, 2008; ISCA, 2013; Play the Game, 2011) gözden geçirdikten sonra 54 maddeden oluşan ve şeffaflık, katılım ve demokratik süreçler, kontrol mekanizmaları, dürüstlük, dayanışma ve geliştirme gibi beş ana ilkeye dağılan bir anket hazırlamıştır. Cronbach alpha katsayısı, yapı ve içerik geçerliliğinin doğruluğunun hesaplanması vasıtasıyla ölçeğin güvenirliliği ve geçerliliği doğrulandıktan sonra çalışma aracı, Filistin Futbol Federasyonu'ndaki genel kurul, yönetim kurulu, komiteler ve operasyonel yönetimin 153 üyesine uygulanmıştır.

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri incelediğinde, araştırma örnekleminin 121 erkek ve 32 kadından oluştuğu görülmektedir. Çalışmamızda erkek sayısındaki artışın erkeklerin futbola olan ilgilerinin daha fazla olmasından ve Filistin futbolunun oyuncularının, takipçilerinin ve taraftarlarının çoğunun erkek olmasından kaynaklandığını söyleyebiliriz. Katılımcıların yaşları göz önüne alındığında, araştırmaya katılanların % 64'ü 45 yaşın altında görünmektedir. Yani Filistin Futbol Federasyonu'ndaki üyelerin ve çalışanların çoğu genç gruptan oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların eğitim seviyelerine bakıldığında %74.5 oran ile çoğunluğu üniversite ve lisans üstü mezunları oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan üyeleri ele alacak olursak, araştırma örneklemini, 62 genel kurul üyesi, 10 yönetim kurulu üyesi, 46 daimi ve geçici komite üyesi ve 35 operasyonel yönetim üyesi oluşturmaktadır. Bu çalışmanın spor kurumlarındaki yönetişimin tüm bileşenlerinin dahil edilmesine odaklandığını söyleyebiliriz. Zira spor organizasyonlarının yönetişim yapısı dört kademeden oluşmaktadır. Bunlar: Genel Kurul, Yönetim Kurulu, Komiteler ve Operasyonel yönetimdir (Al-Sharif, 2018). Katılımcıların idari veya spor yöneticiliği

alanında aldıkları ders sayısı göz önüne alındığında, katılımcıların %35,3'ünün herhangi bir eğitim almadığı, % 64,7'sinin idari veya spor yöneticiliği alanında eğitim aldığı ortaya çıkmaktadır. Bu sonuç, Filistin Futbol Federasyonu'nun, üyelerin teorik ve pratik yeteneklerini desteklemek ve geliştirmek amacıyla program sağlama konusunda ilgili olduğunu göstermektedir. Katılımcıların Federasyondaki üyelik veya çalışma süreleri incelendiğinde ise, 6 yıldan fazla süredir üye olanların oranının %64,7 olduğunu görmekteyiz. Araştırmaya katılanların yönetişim kavramı ve ilkeleri konusunda daha önceden ne kadar bilgi sahibi oldukları göz önüne alındığında, %41.8'inin yönetişim kavramı ve ilkeleri hakkında bilgisinin olduğu, %58,2'sinin yönetişim kavram ve ilkeleri hakkında bilgisinin olmadığı görülmüştür. Katılımcıların çoğu spor alanında çalışma konusunda deneyimli ve birçok eğitim kursu almış olmasına rağmen modern yönetim kavramlarından biri olan yönetişim kavramı hakkında bilgi eksikliğinin olduğunu söyleyebiliriz.

5.1. İyi yönetişim ilkelerine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Filistin Futbol Federasyonu'nun iyi yönetişim ilkelerini ne derece uyguladığını belirlemek amacıyla araştırmaya katılanların yanıtlarının analizinde beş puanlık Likert ölçeği benimsenmiştir. Frekans, ortalama, standart sapma ve yüzdeler (Şeffaflık, katılım ve demokratik süreçler, kontrol mekanizmaları, dürüstlük, dayanışma ve gelişme) ilkelerini ölçmek için kullanılmıştır. Sonuçlar, Filistin Futbol Federasyonu'nun iyi yönetişim ilkelerini ortalama düzeyde ($x = 3,08 \pm 0,40$) uyguladığını göstermektedir. Bu sonuçlardan yola çıkarak Filistin Futbol Federasyonu'nun yönetişim ilkelerine sahip olduğunu, ancak uygulamasında gerekli seviyeye henüz çıkmadığını söylemek mümkündür. Bunun nedeni, federasyon sistemini yönetmekten sorumlu olanlar arasındaki zayıf yönetişim kültürü olabilir, Zira federasyonda yönetişim ilkelerinin uygulanması, mevzuat veya bu ilkelerin uygulanması gerektiğini öngören herhangi bir düzenleyicinin bulunmasından çok bireysel girişimlere bağlıdır. Buradan yola çıkarak, federasyonun bu prosedürü düzenleyen ve zorunlu kılan yasa ve mevzuata sahip olmadan yönetişim ilkelerini uygulamada daha üst kademelere çıkması zordur.

Yönetişim ilkelerine ilişkin alan yazında daha önce yapılan çalışmaları incelediğimizde Khatib & Mazhar (2019) tarafından Filistin spor kurumlarında yönetişimin uygulanma düzeyini belirlemeyi amaçlayan çalışmada Filistin spor kurumlarının yönetişim ilkelerini orta derecede uyguladıklarını tespit etmiştir. Geeraert

(2018) tarafından Kıbrıs, Danimarka, Belçika, Almanya, Hollanda, Norveç, Polonya, Romanya ülkelerinin ulusal spor federasyonlarında iyi yönetişim ilkelerinin uygulanma derecesini belirlemeye yönelik yapılan bir başka araştırmada, Brezilya, Karadağ, Danimarka, Hollanda ve Norveç ülkelerindeki spor federasyonlarının iyi yönetişim ilkelerini yüksek oranda uyguladıkları, Belçika ve Romanya ülkelerinin spor federasyonlarının ise yönetişim ilkelerini orta oranda uyguladıkları, Kıbrıs, Almanya, Polonya, Brezilya ve Karadağ ülkelerinin spor federasyonları, iyi yönetişim ilkelerini zayıf bir düzeyde uyguladıkları tespit edilmiştir. Bu çalışmaların sonuçları, bazı spor federasyonlarında yönetişim ilkelerinin uygulanmasının çalışmamızın sonuçlarıyla örtüştüğünü gösterirken; Geeraert (2015) tarafından 35 uluslararası spor federasyonunda iyi yönetişimin uygulama derecesini belirlemeye yönelik yapılan araştırmada, FIFA'nın iyi yönetişim ilkelerini yüksek düzeyde uyguladığı bulunmuştur. Başka bir çalışmada Burger & Goslin (2005) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları, Güney Afrika eyaletindeki spor federasyonlarının yönetişim ilkelerini yüksek derecede uyguladıklarını ortaya çıkarmıştır. Bu çalışmaların sonuçları, bazı spor federasyonlarında yönetişim ilkelerinin uygulanmasının Filistin Futbol Federasyonu'ndan daha yüksek olduğunu göstermektedir. Çalışmamızın sonucu ile diğer çalışmaların sonuçları arasındaki farkın, çalışmamızın sadece Filistin Futbol Federasyonu'nu içerirken, diğer çalışmaların ise yapıları, yönetmelikleri, yasaları ve kendileriyle ilişkili paydaşların çeşitliliğinin doğası bakımından farklılık gösteren spor federasyonlarını içermesinden kaynaklandığını söyleyebiliriz.

5.1.1. Şeffaflık İlkesine Yönelik Bulguların Değerlendirilmesi

İyi yönetişim alt ilkelerinin uygulama düzeyi ile ilgili olarak, Çalışmamızın sonuçları Filistin Futbol Federasyonu'nun şeffaflık ilkesini orta düzeyde (x=2,98±0,63) uyguladığını göstermiştir. Araştırmaya katılanların görüşleri dikkate alındığında, üst düzey yöneticiler ve yönetim kurulu üyeleri ile ilgili bilgilerin, komite raporlarının, yetkililere verilen ödüller ve mali ücretlerin, organizasyon yapısınnın ve Federasyonu'ndaki karar verme sürecinden sorumlu yetkililerin açıklanması konusunda federasyonun aldığı tedbirlerde eksiklik olduğu tespit edilmiştir. Bu prosedürlerin açıklanmamasının spor organizasyonlarına yönelik iyi yönetişim politikalarıyla tutarsız olduğunu söyleyebiliriz. Al-Sharif (2018)'e göre spor organizasyonlarında yönetişimin temellerinden birinin, paydaşlara beyan edilen bir organizasyon yapısının varlığı

olduğunu belirtmektedir. Bu yapı, sorumlulukları, görevleri ve karar verme gruplarını belirlemekte ve farklı idari kademeler arasındaki ilişkileri düzenlemektedir. Öte yandan, yetkililer ve yönetim kurulu üyeleri hakkında bilgi sağlaması, paydaşlarına, yetkililerin verimliliği ve performansları belirlenmesine ve yetkililerin deneyimlerinin işlerinin doğasına ne ölçüde uygun olduğunu belirleme fırsatı verilmesine yardımcı olur (Geeraert, 2018).

Federasyon yetkililerine verilen ücret ve ödüllerin açıklanması ile ilgili olarak, üyelerin ödedikleri yıllık üyelik aidatları, federasyonun ana finansman kaynaklarından biri olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla, federasyon üyelerinin, faaliyetlere yönelik mali harcamalar ve yetkililere verilen ödüller ve mali ücretler de dahil olmak üzere, bu fonların nasıl harcandığını bilmeye hakları olduğunu söyleyebiliriz. Bunun için yetkililere verilen ödüller ve mali ücretlerin açıklanması, paydaşlar ile spor kurumunun yönetiminden sorumlu kişiler arasında bir tür güven yaratılmasını sağlayacaktır.

Katılımcılardan alınan değerlendirmelere göre, Filistin Futbol Federasyonu, yasalarını ve düzenlemelerini, hedeflerini ve stratejik planlarını, yönetim kurulu ve genel kurul tarafından verilen kararları orta derecede yayınlamakla ilgilenmektedir. Federasyon ayrıca yıllık raporlarını (mali ve idari) genel kurul toplantılarında açık bir şekilde sunmakta ve medyanın resmi toplantılarına katılmasına izin vermektedir. Bu bilgilerin federasyon tarafından şeffaf bir şekilde yayınlanmasının dış izleme sürecini kolaylaştırdığını, paydaşların federasyonun çalışmalarına olan güvenini artırdığını ve yetkilileri Federasyon ve ana paydaşlarının menfaati doğrultusunda hareket etmeye motive ettiğini söyleyebiliriz.

Genel olarak spor organizasyonlarının şeffaflık ilkesini uygulama taahhüdünün etkin ve sağlam yönetişimin temel direklerinden biri olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü şeffaflık ilkesinin uygulanmadığı durumlarda, paydaşların kuruluşlarının performansını doğru bir şekilde izlemeleri zorlaşmaktadır. Şeffaflık ilkesi uygulanmadığında ve paydaşların kurumlarının performansını izleme yeteneği zayıf olduğunda, organizasyonun yönetiminden sorumlu kişilerin muhalefetinin azalmasına yol açmaktadır. Muhalefet eksikliği varsa, yolsuzluğun en önemli tezahürü olarak kabul edilen gücün kötüye kullanılmasına veya finansal kötü yönetime neden olabilmaktedir. Bu nedenle Spor organizasyonlarında şeffaflığın sağlanmasının üç temel bileşene ihtiyaç duyduğunu söyleyebiliriz. Bunlardan birincisi: Spor organizasyonları, medya,

web siteleri, elektronik iletişim araçları, konferanslar ve diğer etkili iletişim araçlarını kullanmak yoluyla ilişkilerinde, uygulamalarında ve faaliyetlerinde şeffaflık ilkesini benimsemesidir. İkincisi: Kuruluşun yönetimi ve onunla ilişkili tüm paydaşlar arasındaki güvenilirliği destekleyen ve artıran bir organizasyon iklimi sağlanmasıdır. Üçüncüsü: Spor organizasyonunda tüm idari kademelerin şeffaflık uygulamasına bağlılığını garanti eden yasa ve yönetmeliklerin varlığıdır.

Şeffaflık ilkesinin önemi göz önüne alındığında, spor federasyonlarında şeffaflık ilkesinin uygulama düzeyini incelemeye odaklanan birçok çalışma yapılmıştır. Bunlardan, Alvarado (2017) tarafından Guatemala ülkesinde bulunan spor federasyonlarının iyi yönetişim ilkelerini uygulama düzeyini belirlemeyi amaçlayan çalışmada Guatemala ülkesindeki spor federasyonlarının şeffaflık ilkesini orta düzeyde uyguladıkları tespit edilmiştir.

Shahbaz (2015) tarafından yapılan çalışmada Pakistan Futbol Federasyonu'nda şeffaflık ilkesinin orta düzeyde uygulandığı bulunmuştur. Bu araştırmaların sonuçları ile bizim araştırmamızın sonuçları paralellik gösterirken; Octaria (2015) tarafından yapılan çalışmada, Endonezya Olimpiyat Komitesinin düşük düzeyde şeffaflık uyguladığı bulunmuştur. Geeraert'ın (2018) yapmış olduğu çalışmada ise, Belçika, Almanya ve Romanya ülkelerde'ki futbol federasyonlarının şeffaflık ilkesini orta düzeyde uyguladıkları, Hollanda, Norveç ve Danimarka ülkelerdeki futbol federasyonlarının şeffaflık ilkesini yüksek düzeyde uyguladıkları, Kıbrıs ve Polonya ülkelerdeki futbol federasyonlarının ise şeffaflık ilkesini düşük düzeyde uyguladıkları bulunmuştur. Burger ve Goslin (2005) tarafından yapılan çalışmada Güney Afrika'daki spor federasyonlarının şeffaflık ilkesini yüksek düzeyde uyguladıkları tespit edilmiştir. Bizim araştırmamızın sonuçları ile bu çalışmaların sonuçları örtüşmemektedir.

5.1.2. Katılım ve Demokratik Süreçler İlkesine Yönelik Bulguların Değerlendirilmesi

Katılım ve demokratik süreçler ilkesinin uygulama düzeyi ile ilgili olarak, Çalışmamızın sonuçları, Filistin Futbol Federasyonu'nun Katılım ve demokratik süreçler ilkesini orta düzeyde ($x=3,21\pm0,60$) uyguladığını göstermektedir. Araştırmaya katılanların görüşlerine bakıldığında, Federasyon organların ve genel kurulu'nun oluşturulmasında sporcular, antrenörler, hakemler ve spor gazetecileri gibi ana paydaşların katılımını garanti eden prosedürlerin eksik olduğu görülmüştür. Herhangi

bir organizasyonel varlığın organlarını oluşturmada ana paydaşların düşük temsilinin, karar alma süreçlerini etkileme yeteneklerinin zayıf olmasına yol açtığını söyleyebiliriz. Sobacı'nın (2007) kamu yönetimi alanında yaptığı çalışmaya göre, yurttaşların kendilerini ilgilendiren meselelerde alınacak kararların teşekkül operasyonundan uygulanmasına kadar, önceki bütün operasyonların paylaşımının sağlanması halk kaynaklarından daha verimli faydalanması ve halk hizmetlerinin daha etkin sürdürülmesini sağlamaktadır. Bu da, ana paydaşların spor organizasyonunun karar alma sürecine etkin bir şekilde katılabilmeleri için, tüm spor organizasyonlarının üyelikleri oluşturulurken uyması gereken iyi yönetişimin temel ilkeleri arasına ana paydaşların (sporcular, hakemler, antrenörler) katılımı ilkesini yerleştiren Chappelet ve Mrkonjic (2013) çalışmasıyla tutarlıdır.

Öte yandan, katılımcıların görüşleri, Filistin Futbol Federasyonu'nun demokratik süreçler ilkesiyle ilgili bazı prosedürleri orta ve ortalamanın üzerinde bir düzeyde uygulamakla ilgilendiğini de göstermiştir. Prosedürlerin bazıları şunlardır: Yönetim Kurulu üyelerini seçmek için adil ve demokratik seçimler yapmak, yönetim kurulu üyelerinin ve daimi komitelerin görev sürelerini belirlemek, Genel Kurul ve Yönetim Kurulu toplantılarına kanuni yeterli katılım sağlamak, Genel Kurul ve Yönetim Kurulu toplantı zamanlarını düzenlemek, önemli kararlar almak için oylama sürecine itimad etmek, komitelerin ve yönetim kurulunun oluşturulmasında kadınların katılımını garanti eden yasalara uymaktadır. Federasyon bu prosedürleri uygulamayı taahhüt ettiğinde, karar alma sürecinin federasyon içindeki belirli bir grup üzerinde sınırlı kalmamasını, Paydaşların Federasyonun performansı ve faaliyetleri ile ilgili tüm idari ve mali konularda düzenli olarak bilgilendirilmesini ve federasyon üyeleri arasında sürekli iletişim sağlanmasını garanti etmektedir. Böylece, paydaşlara Federasyon ile ilgili kararları tartışma, karşı çıkma veya kabul etme fırsatı vermektedir (Geeraert, 2017).

Katılım ve demokratik süreçler ilkesinnin iki ana bileşene odaklandığı görülebilmektedir. Bunlardan ilki, Paydaşların karar alma sürecini etkileme yeteneklerini artırmak için federasyon üyelik ve organlarının oluşturmasına katılmalarına izin veren mekanizmadır. İkincisi ise paydaşlarını temsil eden ve federasyon yönetiminden sorumlu olan yönetim kurulu üyelerinin seçildiği mekanizmadır. Bundan dolayı bazı spor kuruluşlarına göre, verimli ve etkili yönetim kurulu üyelerini seçmeyi planlamanın iyi yönetişimin temellerinden biri olduğu

düşünülmektedir (SNZ, 2019). Avusturya Spor Komisyonu ve Yeni Zelanda Spor Komisyonu yönetim kurulu üyelerinde bulunması gereken özelliklere dair önerilerde bulundular. Bu tavsiyelerden stratejik düşünce becerisi, finansal yönetim, paydaşlarla etkin iletişim kurma yeteneği, grup çalışmalarına uyum sağlayabilmesi, çalışmada dürüstlük ve şeffaflığa bağlı olması, spor alanında yeteri derecede tecrübeye sahip olması ve toplumda güçlü bir etkiye sahip olmasıdır (ASC, 2012; SNZ, 2019).

Genel olarak spor organizasyonlarının ve özelde Filistin Federasyonu'nun yönetim kurulu üyelerinin niteliklerinin gerçek durumunun Avustralya Spor Komitesi'nin belirlediği niteliklerden uzak olduğunu söyleyebiliriz. Bu durum, yönetim kurulu üyelerini belirli bir grubu veya belirli bir coğrafi alanı temsil etme esasına göre seçen spor organizasyonlarının geleneksel yapısından kaynaklanmaktadır. Spor organizasyonlarında yönetim kurulu, genellikle iyi düşünülmüş ve planlanmış bir süreçten çok organizasyonun temel yasasına uygun olan bir seçim süreci sonucunda oluşturulmaktadır. Böylelikle spor kuruluşunun üyeleri arasında popülerliğe ve nüfuza sahip olan kişiler, iş deneyimleri, yetenekleri ve kuruluşu iyi düzeyde yönetebilme ve amaçlarına ulaştırabilme kabiliyetleri gözetmeksizin, yönetim kuruluna ulaşabilme fırsatına sahip olacaktırlar.

Katılım ve demokratik süreçlere ilişkin alanda yapılan çalışmalar incelendiğinde, çalışmamızın sonuçları ile bazı çalışmaların sonuçları arasında paralellik olduğu görülmüştür. Örneğin: Geeraert (2015) tarafından yürütülen çalışmada, Uluslararası Futbol Federasyonu'nun demokratik süreçler ilkesini ortalama düzeyde uyguladığı tespit edilmiştir. Yine Geeraert (2018) tarafından yapılan başka bir çalışma sonucunda, Belçika ve Danimarka ülkelerindeki Futbol Federasyonlarının demokratik süreçler ilkesini ortalama düzeyde uyguladığı, Hollanda, Norveç ve Romanya Futbol Federasyonlarının, demokratik süreçler ilkesini yüksek derecede uyguladığını, Almanya, Kıbrıs, Polonya ve Karadağ ülkelerindeki Futbol Federasyonu'nun ise demokratik süreçler ilkesini düşük oranda uyguladığını tespit edilmiştir.

Öte yandan, bazı çalışmaların sonuçları bizim çalışmamızın sonuçlarıyla tutarsızlık göstermiştir. Örneğin: Alvarado (2017) tarafından yapılan çalışmada, Guatemala ülkesindeki spor federasyonlarının katılım ilkesini orta düzeyde ve demokratik süreçler ilkesini ise yüksek düzeyde uyguladığı tespit edilmiştir. Shahbaz

(2015) tarafından yürütülen çalışmada, Pakistan Futbol Federasyonu'nun katılım ilkesini düşük düzeyde, demokratik süreçler ilkesini ise yüksek düzeyde uyguladığı ortaya konmuştur. Octaria (2015) tarafından yapılan çalışmada ise, Endonezya Olimpiyat Komitesi'nde katılım ve demokratik süreçler ilkelerinin yüksek düzeyde uygulandığı tespit edilmiştir.

5.1.3. Kontrol Mekanizmaları İlkesine Yönelik Bulguların Değerlendirilmesi

Kontrol mekanizmaları ilkesine gelince, Filistin Futbol Federasyonu'nun kontrol mekanizmaları ilkesini orta düzeyde (x =2,99±0,65) uyguladığı görülmüştür. Araştırmaya katılanların görüşlerine bakıldığında, denetim ve hesap verebilirlik mekanizmalarında zaafiyet olduğu ve federasyonun yüksek makamlardaki yöneticilerin kişisel amaçlarını gerçekleştirmek için bulundukları pozisyonlardan faydalanmalarını (çıkar çatışması) engellemek amacıyla gerekli tedbirleri almadığı tespit edilmiştir. Yolsuzluğun bir göstergesi olarak kabul edilen gücün kötüye kullanılmasına yol açan en önemli nedenlerden birinin gözetim ve hesap verebilirlik mekanizmalarının eksikliği ve çıkar çatışmalarını önleyen prosedürlerin zayıflığı olduğunu söyleyebiliriz. Zira hesap verebilirlik ve denetim, herhangi bir kurumdaki yöneticilerin ve üyelerin performansını kontrol etmeye yardımcı olan bir standarttır. Ayrıca, hesap verebilirlik, kurumların amaçlarını gerçekleştirmek için yeteneklerin belirlenmesi açısından önemli konulardandır. Genel olarak, Hesap verebilirliğin gerçekleşmesi, örgütün yönetici ve çalışanlarının herhangi bir kişisel hedeften uzakta, örgütün amaçlarına ulaşmak için çalışmalarını sağlayan etkin sistem, yasa ve kontrol mekanizmalarının varlığı ile bağlantılıdır (Hatamleh & Salameh, 2017).

Araştırmaya katılanlar ayrıca, federasyondaki kanunların yetki çakışmasının önlenmesinde, sorumluluk ve görevlerin tanımlanmasında orta düzeyde etkinliğe sahip olduğunu görmektedirler. Bir organizasyondaki Genel Kurul, Yönetim Kurulu Üyeleri Operasyonel Yönetimi arasındaki yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ve ilişkilerin düzenlenmesi yönetişimin ulaşmak istediği temel görevlerden biridir diyebiliriz. Oysa yönetişim, yönetim kurulu üyeleri ile operasyonel yönetim arasındaki ilişkinin, her iki tarafın birbirilerinin rollerine, sorumluluklarına ve yetkilerine saygı duyan bir ortaklık üzerine kurulması gerektiğini savunmaktadır. Yönetim kurulunun temel işlevi stratejik hedef ve planlar belirlemek, kurumsal performansı gözden geçirmek ve tüm paydaşlarla iletişim kurmak olsa da bazı yönetim kurulu üyelerinin federasyonu yönetmek ve

yönlendirmek konusundaki idari ve kişisel deneyimlerinin, federasyonun gelişimi için yeterli olduğunu düşündükleri görülmüştür. Burada yönetim kurulu rehber ve uygulayıcı olmasının yanında mikro yönetim (Maicro Management) denen şeyle meşgul olabilir. Bu durum, yönetim kurulu üyeleriyle federasyon içindeki tüm idari konulardan sorumlu kişi olan icra direktörü arasında bir tür yetki çatışması yaratabilmektedir.

Öte yandan, katılımcıların görüşleri, federasyondaki çalışmaları düzenleyen mevzuat ve yasalarda netlik olduğunu, Filistin Futbol Federasyonu'nun, üyeleri tarafından kendisine iletilen şikayet ve itirazları ele almak için sistematik mekanizmalar oluşturduğunu, federasyonun iç ve dış denetim komiteleri, etik komiteleri gibi bağımsız komitelerin varlığıyla ilgilendiğinini göstermektedir. İç ve dış denetim komitelerinin bağımsızlığının, denetim süreçlerinin doğru şekilde yürütülmesi konusunda tarafsız ve temel görüşleri ifade etmelerine olanak tanıdığını söyleyebiliriz. Bu, Bal'ın (2013) spor federasyonlarında denetim komitelerinin bağımsızlığına duyulan ihtiyacı belirten çalışmasıyla uyumlu görünmektedir. Ayrıca Gramling & Ramamoorti'ne göre, iç ve dış denetim komitelerinin etkinliğinin yönetişim sürecini düzenleyen mekanizmalardan ve temel taşlardan birini temsil ettiğine inanmaktadır (Gramling & Ramamoorti, 2003). Bunun nedeni, denetim komitelerinin kuruluşa bazı faydalar sağlamasıdır. Bu faydalar arasında, kurumun mali faaliyetinin güvenliğinin ve kaynakların tahsis edildiği amaçlara uygun kullanılmasının sağlanması, idari kontrol sürecinin iyileştirilmesi, mali ve idari faaliyetlerin kanun ve yönetmeliklere uygunluğunun sağlanması yer almaktadır. Buna ek olarak Denetim komiteleri, potansiyel risklerin değerlendirilmesine ve yönetilmesine yardımcı olan önemli araçlardan biri olarak kabul edilmektedir.

Kontrol mekanizmalarının ilkelerine önem veren çalışmalar göz önüne alındığında, yaptığımız çalışmanın sonuçları ile diğer bazı çalışmaların sonuçlarının örtüştüğü görülmektedir. Örneğin: Octaria (2015) tarafından yürütülen çalışmada Endonezya Olimpiyat Komitesi'nde kontrol mekanizmaları ilkesinin ortalama düzeyde uygulandığı ortaya konmuştur. Shahbaz (2015) tarafından yapılan çalışmada Pakistan Futbol Federasyonu'nda kontrol mekanizmaları ilkesinin ortalama düzeyde uygulandığı tespit edilmiştir. Geeraert (2018) tarafından yürütülen çalışmada Belçika, Polonya ve Karadağ ülkelerindeki futbol federasyonlarında kontrol mekanizmaları ilkesinin orta derecede uygulandığı saptanmıştır. Aynı çalışmada Danimarka, Hollanda, Norveç ve

Romanya'daki futbol federasyonlarında kontrol mekanizmaları ilkesinin ise yüksek derecede uygulandığı ortaya konmuştur. Yaptığımız çalışmanın sonuçları ile iki çalışmanın sonuçları arasında bir fark olduğunu görülmektedir. Böyle ki Alvarado (2017) tarafından yapılan çalışmada, Guatemala ülkesindeki spor federasyonlarının, kontrol mekanizmaları ilkesinin yüksek düzeyde uygulandığı saptanmıştır, Geeraert (2015) tarafından yürütülen çalışmada ise, Uluslararası Futbol Federasyonu'nun kontrol mekanizmaları ilkesinin üst düzeyde uygulandığı ileri sürülmüştür.

5.1.4. Dürüstlük İlkesine Yönelik Bulguların Değerlendirilmesi

Dürüstlük ilkesinin uygulama düzeyi ile ilgili olarak, Filistin Futbol Federasyonu'nun dürüstlük ilkesini orta düzeyde ($x = 3,07 \pm 0,64$) uyguladığı tespit edilmiştir. Katılımcıların görüşleri dikkate alındığında, doping kullanımıyla mücadelede Federasyon tarafından alınan mekanizmalarda eksiklik olduğu tespit edilmiştir. Spor yarışmalarının dürüstlüğünü korumak, doping ve uluslararası yasaklı maddelerin kullanımını önlemek için gerekli tedbirlerin alınması gerektiğini belirten Filistin Futbol Federasyonu Kanunu'nun 3. Maddesi olmasına rağmen, doping testi yaptırmanın yüksek maliyeti, Filistin Futbol Federasyonu'nun sahip olduğu malzeme ve laboratuvar imkanlarının zayıf olması, doping kullanım vakalarının tespit edilmesi için etkili önlem ve tedbirlerin alınmasını engellemektedir. Ote yandan katılımcıların görüşlerine göre, yönetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerin görevlerini nasıl yerine getirdikleri ve yetkilerini kullanma mekanizmaları hakkında açıklama yapma taahhütlerinde bir zafiyet olduğu görülmüştür. Bu durumun Filistin Futbol Federasyonu'ndaki yönetim kurulu üyelerinin şeffaflığını ve hesap verebilirliğini destekleyen yasaların zayıf uygulandığının bir kanıtı olduğunu söyleyebiliriz.

Katılımcıların görüşleri ayrıca Filistin Futbol Federasyonu'nun, Federasyon içindeki yolsuzluk ve yasa dışı ihlal vakalarını ortaya çıkaran tarafları koruma tedbirlerini orta düzeyde uygulamakta olduğunu göstermektedir. Filistin Futbol Federasyonu'nun yolsuzluk vakalarını ortaya çıkaran kişi ve kurumları korumaya yardımcı olacak daha fazla önlem alması ve yasalar oluşturması gerektiğini söyleyebiliriz. Avrupa Konseyi Bakanlar Komitesi'nin 30 Nisan 2014'te gerçekleştirdiği tavsiye kararında, Üye Devletlerin, çalışma ilişkilerinde kamu çıkarını tehdit eden veya zarar veren herhangi bir bilgiyi rapor veya ifşa eden kişilerin korunması için normatif, kurumsal ve adli bir çerçeve oluşturma ihtiyacı olduğu

belirtilmiştir. Ayrıca Birleşmiş Milletler tarafından 2015 yılında yayınlanan kararda, kamu ve özel kuruluşlardaki mevzuat ve kanun ihlallerini rapor eden kişi veya kuruluşların korunması ihtiyacı da tavsiye edilmiştir.

Öte yandan, katılımcıların görüşleri, federasyonun her türlü ırk ayrımcılığına karşı mücadele etmek için açık düzenlemeler ve politikalar oluşturmayı taahhüt ettiğini, fair play kurallarını ihlal eden kulüplere ve bireylere katı yasalar uyguladığını ve disiplin kurulları tarafından kanunu ihlal edenler hakkında verilen tüm cezaları ve kararları açıkladığını göstermiştir. Bütün bunlar, federasyondaki yargı ve Fair Play komitelerinin etkinliğinden kaynaklanmaktadır. Fair Play Komitesi, sevgi, işbirliği, sportmenlik, aidiyet kültürü, ayrımcılık, hoşgörüsüzlük, şiddet ve ırkçı davranışlarla mücadele kavramını teşvik ederken yargı komiteleri, Filistin Futbol Federasyonu disiplin yasası ve etik kurallarının uygulanmasıyla ilgili konuları takip etmektedir.

Ayrıca, araştırmaya katılanların görüşleri, yönetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerin, kararlarından kaynaklanan olumlu ve olumsuz sonuçların sorumluluğunu orta düzeyde kabul ettiklerini ortaya çıkarmıştır. Bu durum, Yönetim Kurulu üyelerinin Kurul tarafından alınan tüm kararlardan bireysel ve toplu olarak sorumlu olduğunu düşünen Avustralya Spor Komitesi tarafından atıfta bulunulan yönetişim sistemleriyle uyumludur. Bu da, yönetim kurulunun görevlerini yerine getirmemesi durumunda yönetim kurulu üyelerinin ortak sorumluluk taşıdığı anlamına gelmektedir (ASC, 1999).

Sporda dürüstlük ilkesine önem veren çalışmalar göz önüne alındığında, dürüstlük ilkesinin bazı spor federasyonlarında uygulanmasının, Filistin Futbol Federasyonu'nda uygulamasından daha az olduğu görülmektedir. Örneğin Octaria (2015) tarafından yürütülen çalışmada Endonezya Olimpiyat Komitesi'nde dürüstlük ilkesinin zayıf bir şekilde uygulandığını belirtmiştir. Shahbaz (2015) tarafından yapılan başka bir çalışmada Pakistan Futbol Federasyonu'nda dürüstlük ilkesi uygulamasının zayıf olduğuna saptamıştır. Öte yandan bazı çalışmaların sonuçları, bazı spor federasyonlarında dürüstlük ilkesinin uygulanmasının bizim çalışmamızda elde ettiğimiz sonuçlardan daha iyi olduğunu göstermiştir. Bu çalışmalar şunlardır: Alvarado (2017) tarafından yürütülen çalışmada Guatemala ülkesindeki spor federasyonlarında dürüstlük ilkesinin yüksek düzeyde uygulandığına saptanmıştır. Chappelet & Mrkonjic (2013) tarafından yapılan çalışmada Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği (FIFA)

ve Uluslararası Olimpiyat Komitesi'nin dürüstlük ilkesini yüksek düzeyde uyguladığı tespit edilmiştir.

5.1.5. Dayanışma ve Geliştirme İlkesine Yönelik Bulguların Değerlendirilmesi

Dayanışma ve Geliştirme ilkesinin uygulama düzeyi ile ilgili olarak, çalışmamızının sonuçları Filistin Futbol Federasyonu'nun dayanışma ve geliştirme ilkesini orta düzeyde ($x = 3,10 \pm 0,60$) uyguladığını göstermiştir. Araştırmaya katılanların görüşlerine bakıldığında, Federasyon tarafından kulüplere sağlanan bilet gelirleri ve maddi yardımların dağıtımında düzenli bir zaman olmadığı görülmüştür. Bu durum, spor federasyonlarının mali gelirlerinin dağıtımında net standartlar benimsemeleri ve spor gelirlerinden elde edilen finansal kaynakların sadece spora ve özellikle sporun gelişimine tahsis edilmesi (spordan elde edilen gelirler spora dönmelidir) gerektiğini belirten Uluslararası Olimpiyat Komitesi tarafından belirlenen yönetişim ilkeleriyle çelişmektedir (IOC, 2008).

Öte yandan, Çalışmanın sonuçları, federasyonun sporcuların sağlığını korumak için aldığı önlemlerde ve Futbolcuların spordan emekli olduktan sonra başka mesleklerde çalışmasına yardımcı olacak eğitim programlarının sağlanmasında düşük seviyeler olduğunu göstermiştir. Bu durum, federasyonun mesleki rehabilitasyon ve sağlık hizmetleri açısından oyuncuları yeterince önemsemediği anlamına gelmektedir. Bu sonucun, Spor federasyonlarının sporcuların emekli olduktan sonra başka mesleklerde çalışabilmeleri için rehabilite edilmesiyle ilgilenmeleri gerektiğine işaret eden Geeraert (2017) ve IOC (2008) tarafından belirlenen yönetişim ilkeleri ile çeliştiğini söyleyebiliriz. IOC ayrıca spor federasyonlarının sporcuların sağlıklarını korumasını sağlayacak ve spor faaliyetleri sırasında maruz kalabilecekleri sağlık risklerini azaltacak tüm önlemlere dikkat etmesi gerektiğini belirtmiştir.

Öte yandan, araştırmaya katılanların görüşleri, federasyonun performans değerlendirme süreci için açık mekanizmalar ve standartlar belirlediğini göstermiş ve bu, federasyon yönetiminin, federasyonun stratejik hedeflerine ulaşmasında performans değerlendirme sürecinin önemine ilişkin farkındalığından kaynaklanıyor olabilmektedir. Performans değerlendirme süreci, Federasyonun çeşitli iş, plan ve hedeflerinin hayata geçirilmesinde göz ardı edilemeyecek kadar önemli idari adımlardan biri olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte performans değerlendirme süreci, operasyonel süreçlerin belirlenen hedeflerle ne ölçüde uyumlu olduğunu belirlemeyi, performansın güçlü ve

zayıf yönlerini tanımlamayı, gerçek performansın önceden planlanan performansla ne ölçüde eşleştiğini ölçmeyi, hataları ve çalışma sorunları belirlemeyi, hataları düzeltebilecek ve değerlendirilebilecek alternatif seçenekler aramayı hedeflemektedir. Spor federasyonlarında performans değerlendirme sürecinin üç ana görevle ilgili olduğunu söyleyebiliriz. Bunlarda birincisi: Federasyonun yöneticileri, sporcuları ve spor teknik ekipleri dahil olmak üzere tüm federasyon üyelerinin performanslarının değerlendirilmesi sürecidir. İkincisi: Federasyon performansını genel politikalar çerçevesinde değerlendirmek, bu da federasyonun daha önceki planlarında tanımlanan performans göstergelerine dayalı olarak, stratejik ve operasyonel planlarına ilişkin hedeflerine ulaşmada ne ölçüde başarılı olduğunu ölçmeyi ele almaktadır. Üçüncüsü: Ekonomik, sosyal ve kültürel çevresi ile ilişkilerinin niteliği bağlamında federasyonun performansını değerlendirmektedir.

Çalışmanın sonuçları, federasyonun komite üyeleri ile teknik ve idari personelin seçim sürecinde yeterlilik ve mesleki deneyim unsuruna orta derecede bağlı olduğunu ortaya konmuştur. Spor federasyonlarındaki komitelerin çoğu yönetim kurulu tarafından oluşturulur ve komitenin görevi, bir dizi idari veya teknik işlevi yerine getirmek, ilaveten organizasyonla ilgili bazı kararlar almaları için yönetim kurulu üyelerine tavsiye vermektir. Bu nedenle komite üyelerinin yeteneklerine, deneyimlerine ve becerilerine göre doğru seçilmesi, organizasyonun başarılı olmasına ve yönetim kurulunun yükünü azaltmasına yardımcı olabilir. Aksine, herhangi bir spor organizasyonunda komite üyelerinin kötü seçilmesi, komite performansının zayıf olmasına neden olur. Böylece komite yönetim kuruluna yük olmakta ve yönetim kurulunun görevlerini yerine getirmemesine neden olmaktadır.

Katılımcıların değerlendirmeleri, Filistin Futbol Federasyonu'nun yönetici, antrenör ve hakemlerin verimliliğini artırmaya yönelik eğitim programları düzenlediğini, kadın futbolunu geliştirmekle ilgilendiğini, yaş gruplarını geliştirmek için futbol akademileri kurduğunu ve spor topluluğunun ihtiyaçlarını karşılayacak spor tesisleri kurmakla ilgilendiğini de göstermiştir. Bunun için Filistin Futbol Federasyonu'nun yeteneklerini ve örgütsel gücünü üyelerinin hizmetine katkı sağlayan konularda olumlu bir şekilde kullandığını söyleyebiliriz. Bu durum, mali gelirinin %40'ından fazlasını taban futbolunu, kalkınma çalışmalarını ve spor amaçlı hayır projelerini desteklemek için harcayan FIFA'nın politikalarıyla tutarlıdır (Walker ve

Kent, 2009: 744). Ayrıca, Filistin Futbol Federasyonu'nun dayanışma ve geliştirme politikaları, spor pratiğinin artması için yeterli spor altyapısının kurulması, antrenörlere ve yöneticilere yönelik eğitim programlarının yürütülmesine ve her iki cinsin spora katılımlarının teşvik edilmesine yönelik atıfta bulunan Uluslararası Olimpiyat Komitesi tarafından belirlenen iyi yönetişim ilkeleri ile uyumludur (ICO, 2008).

Dayanışma ve geliştirme ilkesine ilişkin literatürde daha önce yapılan çalışmaları incelediğimizde Octaria (2015) tarafından yürütülen çalışmada Endonezya Olimpiyat Komitesi'nde dayanışma ve geliştirme ilkesinin ortalama düzeyde uygulandığı tespit edilmiştir. Bu çalışmanın sonucu ile çalışmamızın sonucu paralellik gösterirken; Shahbaz (2015) tarafından yapılan çalışmada Pakistan Futbol Federasyonu'nda dayanışma ve geliştirme ilkesinin düşük düzeyde uygulandığı tespit edilmiştir. Alvarado (2017) tarafından yapılan çalışmada, Guatemala ülkesinde bulunan spor federasyonlarının Dayanışma ve geliştirme ilkesini yüksek düzeyde uyguladıkları tespit edilmiştir. Geeraert'ın (2018) yapmış olduğu çalışmada ise FIFA'nın dayanışma ilkesini üst düzeyde uyguladığı bulunmuştur.

5.2. Filistin Futbol Federasyonunda İyi Yönetişim ilkelerini Uygulamalarının Demografik Değişkenlere Yönelik Bulguların Değerlendirilmesi

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre iyi yönetişim ilkelerini uygulamalarına ilişkin görüşleri incelenmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Katılımcıların şeffaflık, katılım, demokratik süreçler, dürüstlük, dayanışma ve kalkınma ilkelerine ilişkin görüşleri eğitim düzeyi açısından istatistik olarak anlamlı bir şekilde farklılaşamadığı tespit edilmiştir.
- Diğer taraftan Lisans ve ön lisans altı eğitim düzeyine sahip olan katılımcıların kontrol mekanizmaları ilkesine ilişkin görüş puanlarının Lisansüstü eğitim düzeyine sahip olan katılımcıların görüş puanlarından anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Yönetişim ilkelerinin değerlendirilmesinde eğitim düzeyi değişkenine önem veren çalışmalar göz önüne alındığında, Mert'in (2012) Giresun ilindeki imalatçı firmalarda kurumsal yönetişim ilkelerinin uygulama düzeyini araştırdığı çalışmada, şirketlerin kurumsal yönetişim ilkelerini yüksek düzeyde uyguladıkları ve eğitim düzeyi değişkeni ile adalet, şeffaflık ve sorumluluk ilkelerinin uygulanması arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Ahmad (2008) tarafından yürütülen ve Filistin Devleti'ndeki

260 belediye üyesine uygulanan bir başka çalışmada, belediyelerin yönetişim ilkelerini orta düzeyde uyguladıklarını ve yönetişim ilkelerinin uygulanma derecesini değerlendirmede eğitim seviyesinin hiçbir etkisinin olmadığını tespit edilmiştir. Bu neticeler ile bizim çalışmamızın neticeleri paralellik gösterirken; Hatamleh ve Salamah (2015) tarafından yapılan çalışmada, Ürdün'deki eğitim müdürlüklerinin, yönetişim ilkelerini ortalama düzeyde uyguladığı ve eğitim düzeyi değişkeni ile yönetişim ilkelerinin değerlendirme derecesi arasında bir ilişki olduğu bulunmuştur. Tülüceoğlu (2016) tarafından Isparta ilindeki kamu kurumların üzerinde yapılan çalışmada, kamu kurumlarında çalışanların eğitim düzeyleri ile iyi yönetişim ilkelerini değerlendirme dereceleri arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu neticeler ile bizim çalışmamızın neticeleri örtüşmemektedir.

Katılımcıların federasyondaki pozisyonlarına göre iyi yönetişim ilkelerini uygulamalarına ilişkin görüşleri incelenmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Katılımcıların şeffaflık, dayanışma ve geliştirme ilkelerine ilişkin görüşleri federasyondaki pozisyonları açısından istatistik olarak anlamlı bir şekilde farklılaşamadığı tespit edilmiştir.
- Diğer taraftan Genel Kurul üyelerin katılım ve demokratik süreçler, dürüstlük ve kontrol mekanizmaları ilkelerine ilişkin görüş puanlarının Yönetim kurulu, komiteler ve İdari kadro üyelerinin görüş puanlarından anlamlı bir şekilde daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Yönetişim, bir organizasyonu yönetmekten sorumlu olanlar arasındaki ilişkiyi düzenleyen birçok ilke, sistem ve yasa anlamına gelmektedir (OECD, 2015). Yönetişim aynı zamanda tüm paydaşların kurumla ilgili karar alma sürecine katılımının gerekliliğine de önem vermektedir. Al-Sharif (2018: 71), spor organizasyonlarında iyi yönetişimin gerçekleştirilmesi için spor organizasyonlarının genel kurul üyeliğini oluştururken tüm paydaşların adil bir şekilde temsil edilmesi gerektiğine inanmaktadır. Genel Kurul, spor organizasyonunda en üst mercik olup, tüm paydaşların bir arada bulunduğu toplantıdır ve spor organizasyonunun veya üyelerinin menfaatine yönelik her türlü karar almaya yetkilidir. Bu, genel kurulun federasyon'da resmi olarak kayıtlı olan spor kulüplerinin tüm temsilcilerinden oluşması gerektiğini belirten Filistin Futbol Federasyonu Yasası'nın 22. Maddesi ile uyumludur. Bu nedenle, Federasyonun tüm faaliyetlerinden (idari, mali ve spor) sorumlu olan Yönetim Kurulu üyelerini

sorgulamak ve izlemek suretiyle Genel Kurulun performansının etkinleştirilmesi ve yetkilerinin kullanılmasının sağlanması gerekmektedir. Genel Kurul üyelerinin dürüstlük, kontrol mekanizmaları ve demokratik süreçler ilkelerinin uygulanmasına yönelik değerlendirmelerinin, Yönetim Kurulu üyeleri ve idari kadroların değerlendirmelerinden daha az olması, Genel Kurul üyelerinin Federasyona olan güveninin zayıflığının Federasyonun dürüstlük, kontrol mekanizmaları ve demokratik süreçler ilkelerini uygulamak için aldığı önlemlerden memnuniyetsizliğinin bir göstergesidir. Öte yandan, Genel Kurul üyelerinin bu ilkelerin uygulanmasına yönelik düşük dereceli değerlendirme, Genel Kurulun federasyon içinde hukuken en yüksek otorite olmasına rağmen, yıllık raporların tartışılması, gözetim operasyonları ve Yönetim Kurulunu sorgulama gibi bazı temel işlevlerini yerine getirmekte zayıf olduğuna işaret etmektedir. Bu da Filistin Futbol Federasyonu'ndaki Genel Kurul çalışmalarının gerçekte seçim sürecinin uygulanmasıyla ilgili, sınırlı olduğu anlamına gelmektedir.

Yönetim kurulu üyelerinin yönetişim ilkelerinin uygulanma derecesine ilişkin değerlendirmelerinin artmasının nedeni, federasyondaki üst yönetimin kontrol mekanizmaları, dürüstlük ve katılım ilkelerine ilişkin iç düzenlemeleri uygulaması gerektiğinin varsayılmasından da kaynaklanabilir. Bu nedenle, çoğu durumda üst yönetimin performansının doğru bir şekilde ilerlediğini düşündüğü için idari sistemde ve iyi yönetişim standartlarının uygulanmasında bir kusurun varlığını kabul etmemesi doğaldır. Üst yönetim aksini kabul ederse, federasyon'da genel kurul üyelerine karşı sorumlu tutulacaklardır.

Araştırmaya katılanların aldıkları eğitim kurslarının sayısı göz önüne alındığında; eğitim kurslarının sayısına göre şeffaflık, katılım ve demokratik süreçler, dürüstlük ve dayanışma ilkelerinde anlamlı bir farkın olmadığı, kontrol mekanizmaları ilkesinde ise anlamlı bir farklılaşmanın olduğu bulunmuştur. Bu farklılaşmanın ise, 6'dan daha fazla eğitim kursları almış bireylerin lehinde olmadığı belirtilmektedir. Ortaya çıkan farklılıkların, eğitim düzey değişkeninin sonucundaki farklılıklara benzer olduğunu fark edebiliriz. Bu bağlamda ister üniversite eğitimi olsun, ister eğitim kursları aracılığıyla eğitimin iyi yönetişim ilkelerini uygulamaları açısından başlıca bir role sahip olduğu söylenebilir. Zira iyi yönetişim ilkelerin sistemi çok geniş kapsamlı bir yönetim anlayışı gerektirir ve bu açıdan bunu uygulayacak kişilerin ve tüm

aktörlerin belirli bir seviyede eğitime sahip olmasının gerekli olduğu değerlendirilmektedir. Bu açıdan bakıldığında iyi yönetişim ilkelerin uygulamalarını hayata geçirmek açısından yöneticilerin iyi bir eğitime sahip olmaları gerektiği ifade edilebilir.

Katılımcıların çalışma veya üyelik süresine göre iyi yönetişim ilkelerini uygulamalarına ilişkin görüşleri incelenmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Katılımcıların dayanışma ve kontrol mekanizmalar ilkeleine ilişkin görüşleri federasyonda çalışma veya üyelik süresi açısından istatistik olarak anlamlı bir şekilde farklılaşamadığı tespit edilmiştir.
- Diğer taraftan 11 yıldan fazla üyeliğe sahip üyelerin şeffaflık, katılım ve demokratik süreçler, dürüstlük ilkelerine ilişkin görüş puanlarının 5'yıldan daha az üyeliğe sahip üyelerin görüş puanlarından anlamlı bir şekilde daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Bu sonuç, deneyimli üyelerin federasyonda farklı zaman dilimlerinde çalışmış kişiler olmalarına, bu deneyim ile federasyon içinde meydana gelen idari uygulamalar hakkında iyi bir bilgi ve anlayış kazanmalarına yardımcı olmasına bağlanmaktadır. Deneyimli üyelerin yaptıkları çalışmalar ve katıldıkları toplantı, çalıştay ve komiteler sayesinde, şeffaflık, demokrasi ve dürüstlük ilkeleriyle ilgili prosedürlerin uygulanmasında federasyonun zayıf ve güçlü yanlarını görme yeteneğine sahiplerdir. Deneyimli üyelerin , (şeffaflık, katılım, demokratik süreçler, dürüstlük) ilkelerin uygulanma derecesine ilişkin değerlendirmesinin diğerlerinden daha az olması, federasyonun bu ilkeleri uygulamak için aldığı önlemlerden memnun kalmadıkları anlamını taşımaktadır.

Yönetişim ve iş deneyimi arasındaki ilişkiye dair literatürde daha önce yapılan çalışmaları incelediğimizde; Sorour (2016) tarafından yapılan Gazze Şeridi'ndeki özel ve devlet üniversitelerine uygulanan çalışmada, üniversitelerin yönetişim ilkelerini üst düzeyde uyguladığını ve üniversite çalışanlarının deneyimleri ile üniversitelerde yönetişim ilkelerinin uygulanmasına ilişkin değerlendirmeleri arasında olumsuz bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmanın sonuçları ile bizim çalışmamızın sonuçları paralellik gösterirken; çalışanların deneyimleri ile kurumlarda yönetişim ilkelerinin uygulanmasına ilişkin değerlendirmeleri arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilen çalışmalar da (Hatamleh, 2018; Al-Oraini, 2014; Tülüceoğlu, 2016)

bulunmaktadır. Ayrıca araştırma sonuçlarımız ile tutarlı olmayan ve iyi yönetişim algısının iş deneyimi değişkenine göre anlamlı düzeyde bir farklık olmadığı tespit edilen çalışmalar da (Alaqra, 2017; Sayej, 2018) bulunmaktadır.

Katılımcıların çalışma veya üyelik süresine göre iyi yönetişim ilkelerini uygulamalarına ilişkin görüşleri incelenmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Katılımcıların dayanışma, katılım ve demokratik süreçler ilkelerine ilişkin görüşleri federasyonda yönetişim kavramı ve ilkelerine ilişkin bilgileri açısından istatistik olarak anlamlı bir şekilde farklılaşamadığı tespit edilmiştir.
- Diğer taraftan yönetişim kavramı ve ilkeleri hakkında bilgi sahibi olmayan bireylerin şeffaflık, dürüstlük ve kontrol mekanizmalar ilkelerine ilişkin görüş puanlarının yönetişim kavramı ve ilkeleri hakkında bilgi sahibi olan bireylerin görüş puanlarından anlamlı bir şekilde daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Bu farklılığın kaynağının, yönetişim kavramı ve ilkeleri hakkında teorik bilgiye sahip olan kişilerin bu ilkelerin uygulanmasına yönelik doğru mekanizmalar konusunda daha bilinçli ve anlayışlı olmaları gerektiğini söyleyebiliriz. Tablo No. (24) sonuçlarına göre yönetişim kavramı hakkında bilgi sahibi olan kişilerin değerlendirmeleri, şeffaflık, kontrol mekanizmaları ve dürüstlük ilkelerinin zayıf bir düzeyde uygulandığına inanmaktadır. Bu da Federasyon tarafından bu ilkelerin uygulanmasında alınan önlemlerden memnun olmadıkları anlamına gelmektedir.

5.3. Önerileri

- Federasyon genel kuruluna doğrudan bağlı olan bağımsız bir yönetişim komitesinin oluşturulması gerekmektedir. Bu komite federasyonun tüm çalışmalarını takip etmekte ve denetlemekle görevli olup, federasyonun mali ve idari performansının yönetişim ilkeleriyle uyumluluğunun ne düzeyde olduğunu değerlendirmekle görevlendirilmiştir.
- Şeffaflık ilkesinin doğru bir şekilde uygulanabilmesi, paydaşların federasyona ve onun faaliyetlerine olan güveninin artırılması için bu çalışma, paydaşların federasyon ile ilgili tüm idari ve mali bilgilere erişimini kolaylaştıracak gerekli tüm yasal ve teknik prosedürlerin yapılmasını önermektedir. Bu önlemlerin başında federasyonun bilgi ve verilerine erişimi kolaylaştıran kanunların çıkarılması, komitelerin ve yönetim kurulunun kararlarının ve çalışmalarının sonuçlarını

açıklama yükümlülüğü ve tüm idari işlemlerin açıklanması gelmektedir. Buna ek olarak, Federasyonun kanunları ve yönetmelikleri, stratejik hedefleri ve planları, organizasyon yapısı, üst düzey yöneticileri ve yönetim kurulu üyeleriyle ilgili iletişim bilgileri, komitelerinin faaliyetleri, koçlar ve üst düzey yöneticilere verdiği ücretleri ile ilgili bilgileri içerecek şekilde federasyonun web sitesini güncellemesi gerekmektedir.

- Sporcular, antrenörler ve hakemler gibi iç paydaşların federasyon ile ilgili karar alma süreçlerine katılımının sağlanması için bu çalışma, genel kurul ve federasyon kurucu organlarının oluşturmasında paydaşların katılımını düzenleyen açık bir metodoloji geliştirmenin gerekliliğini önermektedir.
- Bu çalışma, federasyonun yönetişim kavramı ve ilkelerinin uygulanmasına yönelik yasal bir çerçeve oluşturarak, federasyonun resmi organlarını oluşturan üyelerin (Genel Kurul, Yönetim Kurulu, Daimi Komiteler, İdari Kadrolar) yönetişim kavramı ve ilkeleri doğrultusunda hakları ve görevlerinin anlamalarını sağlayan eğitim kursları düzenleyerek güçlendirme gerekliliğini önermektedir.
- Federasyon ile ilgili çoğu kararın alınması yönetim kurulu üyelerinin yetkisindedir. Bu, yönetim kurulu üyelerinin yetkinliğinin federasyonun etkinlik ve vermliliğine olumlu yansıdığı anlamına gelmektedir. Bu nedenle bu çalışma, Yönetim Kurulu üyeliğine aday olabilmek için kriter ve şartların belirlenmesinin gerekliliğini önermekte olup, bu şartlar yönetim kurulu üyeliğine aday olmak isteyen kişilerin deneyimlerine, niteliklerine ve yeteneklerine. Özellikle de Filistin Futbol Federasyonu'nun mevcut yasasının 28. Maddesi, yönetim kurulu üyeliği adaylığı için coğrafi temsile odaklanmaktadır. Buna ek olarak bu madde, Yönetim Kurulu üyeliğine aday olmak isteyenlerin deneyim, nitelik ve yetkinlikleri ile ilgili herhangi bir şart veya kriter belirtmemiştir.
- Federasyon, yönetimi üzerindeki gözetim rolünün yerine getirilmesinde paydaşlarına yetki ve daha geniş bir rol vermek için çalışmalı ve bunu yapmak için genel kurulun yasal görevlerini yerine getirmesinde federasyon içindeki en üst merci olma rolü etkinleştirilmelidir. Genel Kurul üyelerinin görevi sadece yönetim kurulu üyelerini seçmek olmamakla birlikte, bunun yanında yönetim kurulu üyelerini yaptıkları işten sorumlu tutmakta, mali ve idari raporları tartışmakta, yıllık

bütçeyi onaylamakta, federasyonun genel politikalarının belirlenmesine katkı sağlamakta ve stratejik hedefleri formüle etmektedir.

- Federasyon Genel Kurulu'nun federasyondaki örgütsel yapının tüm seviyelerinde hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkelerinin uygulanmasına yardımcı olan yasalar koymalıdır. bu yasalar, tüm karar alıcıları ve uygulayıcıları izleme ve hesap verebilirlikle ilgili organlara karşı sorumlu kılmalıdır ve bu yasa aynı zamanda yasa ihlalinin türü ile orantılı bir dizi ceza içermelidir.
- Federasyon içindeki idari ve mali yolsuzluk vakalarının ortaya çıkmasına katkıda bulunan kişi ve üyelerin hukuki ve kişisel olarak korunmasını sağlayacak her türlü tedbirin federasyon tarafından alınması gerekmektedir.
- Sporcuların maçlarda veya antrenmanlarda maruz kalabilecekleri sağlık risklerinden korunmasına yönelik tedbirlerin alınması için Federasyon, sağlık kurum ve kuruluşları ile işbirliği yapmalıdır. Bu önlemler arasında, doping kullanımının tehlikeleri konusunda oyuncuların ve antrenörlerin bilinçlendirilmesi için eğitim kurslarının düzenlenmesi, kulüplerin oyunculara sağlık sigortası sağlama zorunluluğu, spor tıbbi ekipmanı sağlanması ve turnuvalar esnasında sağlık personelinin varlığının artırılması yer almaktadır.
- Federasyon, futbolcuların futbolu bıraktıktan sonra başka mesleklerde iş bulmalarına yardımcı olacak eğitim kurslarını düzenlemesi için yetkili makamlarla işbirliği yapmalıdır.
- Filistin Futbol Federasyonu yasasının iyi yönetişim ilkelerine uygunluk derecesini belirlemek amacıyla yeni çalışmalar yapılmalıdır.
- Filistin Devleti'ndeki diğer takım ve bireysel spor federasyonlarında iyi yönetişim ilkelerinin uygulanma derecesini bilmek için başka araştırmalar yapılmalıdır.
- Bu çalışmanın sonuçları, değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin yorumlanmasını sınırlayan bir kesitsel tasarıma dayanmaktadır. Bu nedenle, Filistin Futbol Federasyonunda yönetişim ilkelerinin uygulanma düzeyinde zaman içinde meydana gelen değişiklikleri izlemek ve bunları, yönetişim ilkelerinin uygulanmasını etkileyebilecek değişkenlerle ilişkilendirmek için boylamsal çalışmalar yapılmasına ihtiyaç vardır.

KAYNAKLAR

Abdioğlu, H. (2007). İşletmelerde kurumsal yönetim anlayışı kapsamında iç denetimin rolü ve İMKB 100 örneği. *Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi*. İstanbul.

Ahmad, A. (2008). Conceptual and Practical Indicators of Good Governance at Local Palestinian Authorities, *An- Najah National University, Faculty of Graduate Studies. Unpublished Master Thesis*. Nablus, Palestine.

Aktan, C. (2013). Kurumsal Şirket Yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 150-190.

Aktan, C. (2008). Demokrasi ve İyi Yönetişim. *Yerel Siyaset Dergisi*, 2,11-16.

Alaqra, N. T. (2017). The impact of applying the criteria of governance on the development of human resources in the big local organizations in Qalqilya, *Palestine Technical University Research Journal*, 5 (1), 64-80

ALDahdooh, F. (2014). The Reality of Application of Good Governance In Non-Governmental Organizations In Gaza Governorates, *Management and Politics Academy for Postgraduate Studies, Unpublished Master Thesis.* Palestine – Gaza.

Alexander, J., and Weiner, B. (1998). The adoption of the corporate governance model by nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 8, 223–242.

Amis, J. & Slack, T. (1996). The size–structure relationship in voluntary sport organizations. *Journal of Sport Management*, 10, 76–86.

Alm, J. (2013). *Action for Good Governance in International Sports Organisations. Final report.* Copenhagen: Play the Game/ Danish Institute for sports studies. https://playthegame.org/fileadmin/documents/Good_governance_reports/AGGIS_Final_report.pdf.

Almomani, H. (2019). Identifying of Practice for School Principals to Administrative Transparency from Teachers Perspectives. *An-Najah University Journal for Research* - B (Humanities), 33 (6), 1033 – 1060.

Al-Oraini, M. (2014). The Reality Of Governance Application In Imam Mohammad Bin Saud University From The Viewpoint Of The Administrative And Academic Staff Members . *The International Interdisciplinary Journal of Education*, 3 (12).

Alp, A, ve Kılıç, S. (2014). *Kurumsal Yönetim Nasıl Yönetilmeli*? Doğan Egmont Yayıncılık ve Yapımcılık, İstanbul, ss. 27-210.

Al Qasem, N., & Abubshara, J. (2019). The Extent of the Application of the Governance Principles in Colleges and Departments of Physical Education in the Palestinian Institutions of Higher Education. *Dirasat: Educational Sciences*, 46 (1) .

Al-Sharif, A. (2018). *Sports and governance: Global orientation of the performance of sports organizations.* Dar Elfikr Alarabi, Cairo-Egypt.

Alvarado, J. (2017). Perceptions of Basic Indicators of Better Governance at Federate Sport in Guatemala. *Seoul National University, Global Sport Management, Department of Physical Education. Unpublished Master Thesis*. South Korea.

Apaydın, F. (2007). *Örgütlerde kurumsallaşma ve adaptif yeteneklerin pazarlama eylemlerine ve örgütsel performansa etkileri*. Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi, . Gebze , Türkiye.

ASOIF. (2016). ASOIF Governance Task Force (GTF) – 1st Report to ASOIF Council. Lausanne: Association of Summer Olympic International Federations.

Auld, C., & Godbey, G. (1998). Influence in Canadian national sport organizations: Perceptions of professionals and volunteers. Journal of Sport Management, 12, 20–38.

Aulich, C. (2011). Integrity Agencies as One Pillar of Integrity and Good Governance. Public Policy And Administration, 10 (1), 41-52

Australıan Sports Commıssıon. (1999). *Governing sport: The role of the board and CEO*. Sydney: ASC Publications.

Australıan Sports Commıssıon. (2012). *Sports Governance Principles. Canberra, Australia*.

Bach, T. (2017). *Opening remarks for the International Forum for Sports Integrity*. IOC - International Olympic Committee.

Bal, A. (2013). Avrupa Birliği Sürecinde Spor Federasyonlarının Yapısal Bakımdan Değerlendirilmesi. *Gazi üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi*. Ankara.

Balcı, A., Coşkun, B., Öztürk, N., ve Nohutçu, A. (2003) *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, 1. Baskı, seçkin yayıncılık, Ankara.

Bayramoğlu, S. (2005). *Yönetişim Zihniyeti; Türkiye'de Üst Kurullar ve Siyasal İktidarın Dönüşümü.* İletişim Yayınları. İstanbul.

Beech, J., & Chadwick, S. (2004). T*he business of sport management. Pearson Education, Harlow.*

Brown, D., & Moore, M. (2001). Accountability, Strategy, and International Nongovernmental Organizations. The Hauser Center for Nonprofit Organizations, Kennedy School of Government, Harvard University, Working Paper No. 7.

Burger, S. (2004). Compliance with best practice governance systems by national sports federations in South Africa. *University of Pretoria, Business Administration. Unpublished Masters thesis.* Pretoria.

Burger, S. & Goslin, A .(2005).Compliance with best practice governance principles of South African sport federations. *South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation*, 27(1).

Büyüköztürk, S. (2004). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı.* (dördüncü baskı). Pegem Akademi Yayıncılık. Ankara.

Cadbury Committee. (1992). *The report of the committee on the financial aspects of corporate governance*. London. http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf.

Çakmur, H.(2012). Araştırmalarda Ölçme - Güvenilirlik – Geçerlilik, TAF Preventive Medicine Bulletin, 11(3), 339-344

Callum, R.C., & Austin, J.T. (2000). Applications of structural equation modeling in psychological research. *Annual Rewiew of Psychology*, 51, 201-226

Carver, J. (1997). *Boards that make a difference: A new design for leadership in nonprofit and public organisations*, 2nd edn. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Chaker, A. (2004). *Good governance in sport: A European Survey*. Strasbourg: Council of Europe, London.

Chappelet, J. (2017). Beyond governance: the need to improve the regulation of international sport. *Sport in Society*, 21 (5), 724-734.

Chappelet. J., & Kübler B. (2005). *The International Olympic Committee and the Olympic System: The governance of world sport*. 1 edition, Routledge. New York.

Chappelet, J., & Mrkonjic, M. (2013). *Basic Indicators for Better Governance in International Sport (BIBGIS): An Assessment Tool for International Sport Governing Bodies.* Lausanne: IDHEAP Working Paper.

Ciconte. L. And Jacob. J. (2009). *Fundraising Basics: A Complete Guide.* 3 edition, Jones & Bartlett Learning. Burlington, Massachusetts.

Cornforth, C. (2003). *The governance ofpublic and non-profit organisations: What do boards do?,* Routledge, London.

Coşkun, A. (2017). Kurumsal Yönetişim İlkelerinin Benimsenmesinin Örgütsel Çekiciliğe Ve İş Tatminine Etkisi. *Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.Yüksek Lisans Tezi.* İstanbul.

Coşkun, Selim. (2003). *"Kamu Yönetiminde Yönetişim." Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar içinde*, A. Balcı v.d. (der.), Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Curtin, D., & Meijer, A. (2006*). Does transparency strengthen legitimacy? Information polity*, 11 (2): 109-123.

Çelik, E. (2007). Kurumsal Yönetim Modeli Olarak Paydaş Yaklaşımı: Kamu Ve Özel Hastane Karşılaştırması. *Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir.

Çukurçayır, M., ve Sipahi, B. (2003), *Yönetişim Yaklaşımı Ve Kamu Yönetiminde Kalite, Sayıştay Dergisi*, Ankara, Sayıştay Yayını, Sayı: 50-51.

Demb. A., and Neubauer, F. (1992). The corporate board: Confronting the paradoxes. *Long Range Planning*, 25 (3), 9-20.

Demirci, M. (2012).*Yönetişim Perspektifinde Kent Planlaması", Yönetişim ve Yönetim Ekseninde Kamu Yönetimi,* Edit.: Fatma Neval Genç Ekin Yayınevi, Bursa.

Doğan, M. (2007). *Kurumsal yönetim*. Siyasal Kitabevi, Ankara.

Donaldson, L. (1990). The Ethereal Hand: Organizational Economics and Management Theory." *Academy of Management Review*, 15(3), 369–381.

Donuk, B. (2019). *Tam Yol Yönetim; Cagdas Spor Yönetim Ilkeleri*. Ötüken Neşriyat, Istanbul.

Donuk, B. (2016). *Spor Yönetim Sanatı*. Ötüken Neşriyat, Istanbul.

DPT, (2007) *Dokuzuncu Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu*, DPT Yayınları, Ankara.

Drucker. F. (1990). *Managing the non-profit organization*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Ekmekçi, Y. A. (2015). *Türkiye profesyonel Futbol Kulüplerinin Kurumsallaşması* Pamukkale Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora tezi. Denizli.

Emre, C. (2003). *Yönetim Bilimi Yazıları*, 1. Baskı, Ankara, İmaj Yayınevi.

European Commission. (2011). *Developing the European dimension in sport*. COM 12 final, January.

European Commission, (2014). *Principles of Good Governance in Sport, September. Deliverable 2, Brussels: Expert Group "Good Governance*".

European Commission. (2007). *White Paper on Sport*, COM(2007) 391 final.

Ferkins, L., and Shilbury, D. (2010). Developing board strategic capability in sport organisations: The national–regional governing relationship. *Sport Management Review*, 13, 235–254.

Ferkins, L., Shilbury, D., & McDonald, G. (2005). The role of the board in building strategic capability: Toward an integrated model of sport governance research. *Sport Management Review*, 8 (3), 195-225.

Fıdan, Y. (2011). Yönetimden Yönetişime Kavramsal Bir Bakış, *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 1, 6-7.

Fishel, D. (2003). *The book of the board: Effective governance for non-profit organisations.* Federation Press, Sydney.

Freeburn, L, (2010). National Sporting Organisations And The Good Governance Principles Of The Australian Sports Commission, *Australian and New Zealand Sports Law Journal*. 5 (1), 43-80.

Friedman, M., Parent, M., & Mason, D. (2004). Building a Framework for Issues Management in Sport through Stakeholder Theory, *European Sport Management Quarterly,* 4 (3), 170–190.

Gardinera, S., Parryb, J., & Robinson, S. (2017) . Integrity and the corruption debate in sport: where is theintegrity?. *European Sport Management Quarterl*, 17 (1), 6–23.

Geeraert, A., Alm, J ., Groll, M. (2014). Good governance in international sport organizations: an analysis of the 35 Olympic sport governing bodies. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 6 (3), 281–306.

Geeraert, A. (2015). *Sports governance observer. The legitimacy crisis in international sports governance*, First edition, Play the Game.

Geeraert, A. (2018). *National Sports Governance Observer. Final report.* Aarhus: Play the Game: Danish Institute for Sports Studies.

Geeraert, A., Scheerder, J., Bruyninckx, H., (2013). The governance network of European football: introducing new governance approaches to steer football at the EU level. *International journal of sport policy and politics*, 5 (1), 113-132 .

Genç, F. (2012). *Yönetişim ve Yönetim Ekseninde Kamu Yönetimi*, Ekin Basım Yayın, Bursa, Turkey.

Ghadami, M., & Henry, I. (2015). Developing Culturally Specific Tools for the Evaluation of Good Governance in Diverse National Contexts: A Case Study of the

National Olympic Committee of the Islamic Republic of Iran. *The International Journal of the History of Sport*, 32, (8), 986-1000.

Governance in Sport Working Group (2001). *The rules of the game: Conference report and conclusions*. Brussels.

Gramling, A. A., & Ramamoorti, S. (2003). *Research Opportunities in Internal Auditing*, Institute of Internal Auditors. Altamonte Springs, Florida.

Grimmelikhuijsen, S.G. (2012), Transparency and trust. An experimental study of online disclosure and trust in government. *Utrecht University, Utrecht School of Governance PhD thesis*. Netherlands.

Gündoğan, E. (2010). "*Kavram, Kuram ve Boyutlar*", (Editörler: M. Akif Çukurçayır, H. Tuğba Eroğlu, Hülya EÇki Uğuz), Yönetişim: Kuram-Boyutlar-Uygulama, Çizgi Kitabevi, Konya, 651s.

Hamil S. and Morrow S, (2011). Corporate Social Responsibility in the Scottish Premier League: Context and Motivation. *European Sport Management Quarterly*, 11 (2), 143-170

Hassan, D. (2010). Governance and the Gaelic Athletic Association: Time to move beyond the amateur ideal? *Soccer & Society*, 11 (4), 414-427.

Hatamleh, A. (2018). The Practice Degree of Organizational Governance in Educational Directorates Jordan from The Viewpoint Of Its Administrative Leaders. *Dirasat: Educational Sciences*, 45 (4), 1-16.

Hatamleh, A., & Salameh, K . (2017). The Application Degree of Administrative Accountability and Organizational Governance, and the Relationship between them in the Directorates of Education in Jordan from the Viewpoint of its Administrative Leaders. *Journal of Educational and Psychological Studies*, 11(1), 102-122 .

Herman, R.D. & Heimovics, R. (1990). The effective nonprofit executive: Leader of the board. *Nonprofit Management and Leadership*, 1, 167–180.

Hodgkin, C. (1993). Policy and paper clips: Rejecting the lure of the corporate model. *Nonprofit Management and Leadership*, 3 (4), 415-428.

Houle, O. (1997). *Governing boards: Their nature and nurture*. CA: Jossey-Bass, San Francisco.

Houlihan, B. (2004). Civil rights, doping control and the world anti-doping code. *Sport in Society*, 7 (3), 420-437.

Hoye, R., & Cuskelly, G. (2007). *Sport Governance*. Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.

Hoye, R., & Cuskelly, G. (2003). Board power and performance in voluntary sport organisations. *European Sport Management Quarterly*, 3(2), 103–119.

Hoye, R., & Doherty, A. (2011). Nonprofit sport board performance: A review and directions for future research. *Journal of Sport Management*, 25, 272–285

Hoye, R. (2006). Leadership within Australian voluntary sport organization boards. *Non-profit Management and Leadership*, 16 (3), 297–313.

Hoye, R., & Parent, M. (2016). *The SAGE Handbook of Sport Management Sport governance*. SAGE Publications. London.

Hu, L., ve Bentler, P. (1999). Kovaryans yapı analizinde uyum göstergeleri için kesme kriterleri: yeni alternatiflere karşı geleneksel kriterler. *Yapısal Eşitlik Modellemesi*, 6,1-55.

IOC. (2008), *Basic Universal Principles of Good Governance of the Olympic and Sports Movement*, Seminar on Autonomy of Olympic and Sport Movement, 11- 12 February. https://stillmed.olympic.org/Documents/Conferences_Forums_and_Events/2008_seminar_autonomy/Basic_Universal_Principles_of_Good_Governance.pdf

Hums, M.A., & MacLean, J.C. (2018). Governance and policy in sport organizations. Fourth edition, Routledge, Abingdon.

İOG. (2003). *Governance Principles For Protected Areas In The 21st Century*, Prepared forThe Fifth World Parks Congress Durban. Canadıan Internatıonal Development Agency, Canada.

ISCA. (2013). *Guidelines For Good Governance In Grassroots Sport*, Copenhagen. https://www.imbaeurope.org/sites/default/files/Guidelines_for_Good_Governance_in_Grassroots_Sport.pdf.

Jordan, A. (2008). The governance of sustainable development: taking stock and looking forwards. Environment and planning C: *Government and policy*, 26(1), 17-33.

Katwala, S.(2000). *Democratising global sport*. The foreign policy centre. London.

Khatib, M., & Mazhar, O. (2019). Reality of administrative practices and their impact on governance prinsiples application in palestinian sports institiution from

palestinian sports workers view. *Route Educational & Social Science Journal*. 6 (5), 379-406.

Kırcaali-İftar, G. (1999), *Bilim ve Araştırma. Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Bir, A. A. (Editör.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1081.

Klijn, E.H. and Koppenjan, J.F. (2004). *Managing Uncertainties in Networks*. London: Routledge

Kreutzer, K. (2009). Nonprofit Governance During Organizational Transition in Voluntary Associations. *Nonprofit Management and Leadership*, 20 (1), 117-133

Lam, E. (2014). The Roles of Governance in Sport Organizations. *Journal of Power, Politics and Governance*,2 (2), 19-31.

Millstein, M., Albert, M., Cadbury, S., Denham, R., Feddersen, D., and Tateisi, N. (1998). *Corporate governance: improving competitiveness and access to capital in global markets*. a report to the OECD by the Business Sector Advisory Group on Corporate Governance. OECD Publishing.

Maliye Bakanliği. (2003). *İyi Yönetişimin Temel Unsurları*, Ayrıntı Basımevi, Ankara.

Mason, D. S., Thibault, L., & Misener, L. (2006). An Agency Theory perspective on corruption in sport: The case of the International Olympic Committee. *Journal of Sport Management*, 20, 52-73.

Merriam-Webster. I (2006). *Merriam-Webster's Collegiate Dictionary Springfield*. Mass: Merriam-Webster.

Mert, F. (2012). kurumsal yönetişimin uygulanabilirliği: giresun ilindeki anonim şirketlerde bir araştirma. *Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi*, Gümüşhane

Monks, R., and Minow, N. (1995). *Corporate Governance. Cambridge*, Massachusetts: Blackwell.

Najim, N. (2017). Degree of practice of Governance Principles in the University College of Applied Sciences in Gaza from Staff Perspective and Ways of its Development. *The Islamic University, Faculty of Commerce. Unpublished Master Thesis*. Gaza.

Nanda, V. P.(2006). The "Good Governance" Concept Revisited. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*,Vol 603, 269-283.

NISU, (2013). *Update on Sports Integrity*. 27 November. Australian government https://www.orsr.sa.gov.au/ data/assets/pdf_file/0017/7091/National-Sport- Integrity-Unit-Presentation.pdf

Octaria, L. (2015). Assessing Good Governance Practices in Komite Olimpiade Indonesia. *Seoul National University, Department of Physical Education. Unpublished Master Thesis*. South Korea.

Odabası, Y. (1999). *Anket Yöntemi. Sosyal Bilimlerde Arastırma Yöntemleri* (ss.81- 97). Derleyen Ali Atıf Bir. Eskisehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları:1081, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları:601.

OECD. (1995). *Participatory development and good governance*. Development Co-operation Guidelines Series Organization, Paris.

OECD. (2015). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. OECD Publishing, Paris. http://dx.doi.org/10.1787/9789264236882-en

Öztürk, M., ve Demirgüneş, K. (2005). Kurumsal yönetim bakış açısıyla entelektüel sermaye. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 19: 395-411.

Phillips, A.(2011). What should be in a 'Good Governance Code' for European Team Sport Federations?. *Mesgo Executive Master in European Sport Governance, Master's thesis*.

Play the Game. (2011). *Cologne consensus: Towards A Global Code For Governance In Sport*, Play The Game Conference in German Sport University Cologne, 6 October. https://www.playthegame.org/fileadmin/documents/Cologne_Consensus.pdf

Rauter, E. (2001). Good governance sustainable performance. *The Sport Educator Newsletter*,14(1): 1.

Renz, D. (2004). *An Overview of Nonprofit Governance*. Midwest Center for Nonprofit Leadership at UMKC. https://energycollection.us/Board-Of-Directors/Governance/Overview-Nonprofit-governance.pdf

Robinson, L., Chelladurai, P., Bodet, G., & Downward, P. (2011). *The Contingent and Standards Governance Framework for National Governing Bodies from: Routledge Handbook of Sport Management*. Routledge London.

Sayej, J. (2018).The impact of applying the principles of governance in the institutional performance in Palestine Red Crescent Society. *AL- Quds University, Faculty of Sustainable Development. Unpublished Master Thesis*, Alquds.

Saward, M. (2005). *Governance and the transformation of political representation*. In: Newman, Janet ed. Remaking governance: Peoples, politics and the public sphere. Bristol, UK: Policy Press, pp. 179–196

Schenk, S. (2011). *Safe hands: building integrity and transparency at FIFA. Berlin: Transparency International*. Transparency International is the global civil society organisation.

Segaert, B., Theeboom, M., Timmerman, C., Vanreusel, B. (2012). *Sports governance, development and corporate responsibility*. Routledge, Oxford.

Shahbaz, I. (2015). Sport Governance in Pakistan: Challenges and Opportunities. *Seoul National University, Department of Physical Education. Unpublished Master Thesis*. South Korea.

Shilbury, D. (2001). Examining board member roles, functions and influence: A study of Victorian sporting organisations. *International Journal of Sport Management*, 2, 253-281.

Sidaway, R. (1989). *Good Practice in Rural Development, Independent Research and Policy Consultant*. The Stationery Office Bookshop, Edinburgh.

Smith, D.H. (1993). Public benefit and member benefit nonprofit, voluntary groups. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 22 (1), 53–68 .

Smouts, M. (1998). The Proper Use of Governance in International Relations. *International Social Science Journal*, 50 (155), 81-89.

Sobacı, M. Z. (2007). Yönetişim Kavramı ve Türkiyede Uygulanabilirliği Üzerine Değerlendirmeler. *Yönetim Bilimleri Dergisi* , 5 (1), 220-234.

Sorour, T. M. (2016). The Impact of The Application of Governance Rules to Organizational Change Management Proces : A field study on Public Universities in The Gaza Strip. *The Islamic University, Faculty of Commerce.Unpublished Master Thesis*. Gaza.

SPK (2003). *Kurumsal yönetim ilkeleri*. Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), Ankara.

Sport England, and UK Sport. (2016). *A Code for Sports Governance*. London: UK Sport & Sport England.

Sport New Zealand. (2019). *Nine steps to effective governance: Building high performing organisations*. Third Edition, Wellington.

SRA. (2017). *The Principles Of Good Governance For Sport And Recreation*. Sport and Recreation Alliance, Burwood House, London.

Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. NobelYayın Dağıtım. Ankara.

Tekin, H. (1977). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*. Mars Matbaası, Ankara.

TKYD ve Deloitte (2006). *Nedir bu kurumsal yönetim*? Kurumsal yönetim Serisi, Deloitte ve TKYD ortak yayını, İstanbul.

TKYD. (2014). *Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Sivil Toplum Kuruluşları Yönetim Rehberi*. 1.baskı, Caretta Reklam ve Halkla İlişkiler, İstanbul.

Toksöz, F. (2008*) Iyi Yönetişim El Kitabı*. Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı (TESEV), Punto Baskı Çözümleri, istanbul.

Tricker, B. (2012). *Corporate governance: Principles, policies, and practices*. London: Oxford University Press.

Tülüceoğlu, S. (2016). Türk Kamu Yönetiminde İyi Yönetişim Algısı: Isparta Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi*. Isparta.

UK Sport. (2004). *Good governance guide for national governing bodies*. London: UK Sport.

UK Sport. (2003). *Investing in change: High level review of the modernization programme for governing bodies of sport.* London: UK Sport.

Ulusal, C. (2010). Kurumsal Yönetişim ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi*. İstanbul.

UNDP. (1997). *Governance for Sustainable Human Development*. A UNDP Policy Document, New York.

UNESCAP. (2009). *What is Good Governance*. Economic and Social Commission for Asia and the Pacific https://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf

United Nations. (2015). *Final report of the Human Rights Council Advisory Committee on the issue of the negative impact of corruption on the enjoyment of human rights*. Human Rights Council, Twenty-eighth session, 5 January.

Uyar, S. (2004). Denetim komitesi ve Türkiye uygulaması. *İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul.

Ülgen, H, Mirze, S. (2006). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, İstanbul.

Walker, M., & Kent, A. (2009). Do Fans Care? Assessing the Influence of Corporate Social Responsibility on Consumer Attitudes in the Sport Industry. *Journal of Sport Management*, 23, 743–769.

Walters, G., Trenberth, L. & Tacon, R. (2010). *A Survey of UK National Governing Bodies of Sport*. Birkbeck Sport Business Centre, London.

Watt, D. (2003). *Sports management and administration*. 2nd edn. E & FN SPON An Imprint of Routledge, London and New York. https://epdf.pub/sports-management-and-administration.html

Weiss, T. (2000). Governance, good governance and global governance: Conceptual and actual challenges. *Third World Quarterly*, 21(5), 795-814.

Willems, J. (2012). Nonprofit governance and effectiveness: Beyond the organizational perspective. *Accountancy & Bedrijfskunde*, 32(8): 28-35

Witherell, B. (2002). *Corporate governance and responsibility: foundations of market integrity*. OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development) Observer, s. 7-9. https://www.oecd.org/daf/inv/corporateresponsibility/1840502.pdf

World Bank. (1989). *Sub-Saharan Africa From Crisis to Sustainable Growth*. Washington D.C.

World Bank. (1992). *Governance and Development*. Washington D. C.

Yeh C., Taylor T., and Hoye R. (2009). Board roles in organisations with a dual board system: Empirical evidence from Taiwanese nonprofit sport organisations. *Sport Management Review*, 12 (2), 91-100.

Yeh, C., & Taylor, T. L. (2008). Issues of governance in sport organisations: a question of board size, structure and roles. *World Leisure Journal*, 50 (1), 33-45.

Yüksel, M. (2000). Yönetişim (Governence) Kavramı Üzerine. *Ankara Barosu Dergisi*, (3), ss. 145-160.

Zengin, A., ve Yilmaz, A. (2017). Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Standartları, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(48), 684-702.

Zwart, F. de & Gilligan, G. (2009). *Sustainable Governance in Sporting Organisations, in Social Responsibility and Sustainability in Sports* (Rodriguez, P. a al., Eds), Oviedo, Universidad de Oviedo, pp. 165-227.

HAM VERİLER

FORMLAR

İyi Yönetişim İlkelerini Değerlendirme Anketi

Sayın katılımcılar,

Bu anket formu " Futbol Federasyonlarında İyi Yönetişim İlkelerinin Uygulanmasının İncelenmesi: Filistin Futbol Federasyonu Örneği" adlı doktora tezi için hazırlanmıştır. bu çalışmanın danışmanı Prof.Dr. Bilge Donuk'tur. Anket iki bölümden olusmaktadır. Birinci bölüm kişisel bilgileri, ikinci bölüm iyi yönetişim ilkelerini ile ilgili soruları içermektedir. Anketin amacı tamamen akademiktir ve cevaplarınız hiç bir şekilde başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Bu çalışmayı yapabilmemiz için, siz değerli katılımcının yaklaşık 20 dakikasını alacak bu anketi doldurmanız bilimsel çalışma için büyük bir değer taşımaktadır. Lütfen soruların tümünü yanıtlayınız Araştırmaya yapacağınız değerli katkılardan dolayı çok teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Arş. Antarah Jawaada

İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Bölüm 1: Aşağıda siz ve göreviniz ile ilgili çeşitli bilgiler yer almaktadır. Lütfen her soru için uygun olan seçeneğin sol tarafında yer alan parantezin içine "X" yazarak soruları yanıtlayınız.

- Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek
- Kaç yaşındasınız? ……
- Eğitim durumunuz: ( ) Lisans ( ) Y. Lisans ( ) Doktora
- Fedarasyondaki kadro pozisyonunuz ( ) Genel kurul ( ) Yönetim kurulu

  ( ) Daimi ve Geçici Komiteler ( ) İdari kadroları
- Spor alanda Kaç yıldır çalışıyorsunuz?.....
- Kaç yıldır bu federasyonda çalışıyorsunuz?

  ( ) 5'Yıldan Daha Az ( ) 6- 10 Yıl ( ) 11' Yıkdan Fazla
- Yönetişim kavramı ve ilkeleri hakkında bilginiz var mı? ( ) Evet ( ) Hayır

- Spor yönetimi konusunda eğitim aldınız mı? ( ) Evet ( ) Hayır
  Yanıtınız evet ise kaç eğitim kurslarını aldınız?.....

Bölüm 2: Federasyonda iyi yönetişim ilkelerinin uygulanmasının düzeyini belirlemeye yönelik oluşturulan ifadelere ne derece katılıyorsunuz? (Verilen ifadelere ne derece katıldığınızı gösteren beş farklı alternatif cevap bulunmaktadır. Lütfen size en uygun gelen seçeneği çarpı işareti (X) ile belirtiniz ve tüm maddeleri yanıtlayınız.

No		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Federasyon, şeffaf bir şekilde iç kurallarını ve anayasasını internet sitesinde yayınlar					
2	Federasyon, seçilmiş yetkililer, komite yapıları ve karar verme grupları gibi organizasyon yapısı hakkındaki konularda web sitesinde bilgi yayınlar					
3	Federasyon, web sitesinde Yönetim Kurulu üyelerinin ve üst düzey yöneticilerin adlarını, görevlerini ve iletişim bilgilerini yayınlar					
4	Federasyon vizyonunu, misyonunu ve stratejik hedeflerini web sitesinde yayınlar					
5	Federasyon, medyanın genel kurul toplantıları da dahil olmak üzere ana toplantılara erişilmesine izin verir					
6	Federasyon, Genel Kurul toplantılarının gündemini internet sitesinde yayınlar					
7	Federasyon, Yönetim Kurulu ve Genel Kurul toplantılarında alınan kararları internet sitesinde yayınlar					
8	Federasyon, bilim adamlarının ve medyaların veritabanlarına erişmesine izin veren sistemlere sahiptir					
9	Federasyon, Genel Kurul üyelerinin daimi ve geçici komitelerinin raporlarını görmelerine izin verir					
10	Federasyon, Federasyon üyeliğinin oluşturulma sistemini, komitelerin oluşturulma yöntemlerini ve yönetim kurulu üyelerinin seçim mekanizması ile ilgili temel bilgileri internet sitesinde yayınlar.					
11	Federasyon, oyuncu ve antrenör mükafatları, üst düzey yetkili maaşları ve yönetim kurulu üyeleri finansal ödemeleri gibi finansal giderleri Genel Kurul toplantısında şeffaf bir şekilde sunar					
12	Federasyon, yıllık raporlarını (mali ve idari), uygun denetim standartlarına tabi olduktan sonra Genel Kurul toplantısında açık ve şeffaf bir şekilde sunar.					

13	Federasyon, yapıları, komiteleri ve üyeliğini oluşturmak için açık temsil ve yasaların varlığını benimser. Bu, tüm paydaşların adil bir şekilde temsil edilmesi ve belirli oranlara göre yapılır.					
14	Federasyon, sporcuların aktif katılımını, federasyon yapılarını ve komitelerini oluşturmakta resmi temsilciliklerini sağlayan yazılı sistemler ve politikalar uygular					
15	Federasyon, federasyon yapıları, komiteleri ve üyeliğini oluşturmakta antrenörlerin yeterli ve sistemli temsilinin varlığını benimser					
16	Federasyonun, komiteleri, yapıları ve üyeliğinin oluşturulmasında hakemlerin yapılandırılmış bir temsili vardır					
17	Federasyonun, komiteleri, yapıları ve üyeliğinin oluşturulmasında spor gazetecilerinin yapılandırılmış bir temsili vardır					
18	Genel Kurul yılda en az bir defa toplanır, Yönetim Kurulu düzenli ve belirli zamanlarda toplanır					
19	Yönetim Kurulu, açık ve şeffaf yasalara dayanan gizli ve demokratik bir seçim sürecine göre oluşturulur					
20	Federasyon, stratejik planlarını ve hedeflerini belirlerken paydaşlar, akademisyenler ve uzmanların katılımına önem verir					
21	Yönetim Kurulu üyeleri ve seçilen komitelerin çalışmaları için belirli bir yasal zaman dilimi vardır					
22	Federasyon, ana kararlarını almak için oylama sürecine dayanır ve kişisel çıkarları olan üyeler oylama sürecinden çıkarılır					
23	Federasyon Yönetim Kurulu üyeliği, komiteleri ve üst yönetimin oluşumunda kadınların orantılı bir temsili vardır					
24	Federasyonun spor turnuvaları ve etkinliklerinin organize edilmesine ilişkin kararlar demokratik, açık ve şeffaf bir şekilde alınır					
25	Genel Kurul, seçimleri denetlemek ve Yönetim Kurulu üyeliğine aday gösterilen kişilerin niteliklerini incelemek için bağımsız ve tarafsız bir komite atar.					
26	Federasyon kural ve düzenlemelerin, yeterli sayısının bulunmasına bağlıdır (Kararlara veya komitelerin seçimine oy vermek için toplantılarda bulunması gereken asgari katılımcının sayısı)					
27	Federasyonda genel kurul tarafından onaylanan etkin bir iç denetim komitesi vardır.					
28	Federasyonda, yetkilerin çakışmasını önleyen ve tüm çalışma seviyeleri arasındaki sorumlulukları belirleyen bir organizasyon yapısı ve iş tanımı vardır.					
29	Federasyonun yönetim kurulu üyelerinin, yöneticilerinin ve çalışanlarının hesap verebilirliğine ilişkin açık standartlar ve düzenlemeler vardır					
30	Federasyon, gözetim ve hesap verebilirlik için açık ve sistematik bir mekanizma uygular					
31	Federasyonun mali işleri bağımsız bir dış kuruluş (dış denetim) tarafından ve belirli kriterlere göre denetlenir					
32	Federasyon, tüm üye ve yetkililerin bağlı kaldığı etik kuralları ve talimatları benimser.					

33	Federasyondaki yöneticilerin ve yönetim kurulunun kişisel ihtiyaçlarını karşılamak için pozisyonlarından faydalanmasını engelleyen etkili sistemler vardır					
34	Federasyon'un 32 ve 33. maddelerde belirtilen kuralların uygulanmasını izlemek için bağımsız bir organı (Etik Komitesi gibi) vardır					
35	Federasyona sunulan şikayetlerle ve itirazlarla ilgilenecek açık bir kural vardır.					
36	Federasyonda bulunan mevzuat ve yasalar, eksiksiz ve anlaşılabilir olup, herkese açıktır.					
37	Federasyon, doping kullanımıyla mücadele etmek için etkili anti-doping önlemleri alır (sporcuları bilinçlendirme, cezaların ve yasaların uygulanması).					
38	Federasyon, Federasyon içindeki yolsuzluk ve yasadışı ihlalleri ifşa eden kişileri ve tarafları korur					
39	Federasyon, şike kullanan ve fair play kurallarını ihlal eden kulüplere ve kişilere sert kanunlar uygular.					
40	Yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilerin aldıkları kararlardan kaynaklanan olumlu ve olumsuz sonuçların sorumluluğunu kabul ederler.					
41	Federasyon, yasaları ihlal eden taraflar hakkında disiplin organları tarafından verilen tüm cezaları ve kararlarını ilan eder					
42	Yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler, ilgili görevlerini nasıl yerine getirdikleri ve yetkilerini kullanma mekanizmasıyla ilgile açıklamalar yapmakla yükümlüdür					
43	Federasyon dürüstlük konusunda hükümet ve hükümet dışı kuruluşlarla işbirliği yapar					
44	Federasyon, her türlü ırk ayrımcılığıyla mücadele etmek için açık yasa ve düzenlemeler uygular					
45	Federasyon bilet gelirleri, mali yardımları kulüplere ve üyelere belirlenmiş zamanda ve şeffaf kriterlere uygun olarak dağıtır.					
46	Federasyon, performansı etkin bir şekilde değerlendirmek için açık mekanizmalar uygular ve değerlendirme sürecinden elde edilen bilgilerle belirli bir zaman içinde etkileşime girer					
47	Federasyonda bilgi alışverişini destekleyen ve iş verimliliğini arttıran; iç ve dış iletişim sistemi vardır					
48	Federasyon, sporcu sağlığının korunması ve sporcunun tehlikeye girmesini önlemek için yardımcı olacak yöntemler uygular (tıbbi gözetim, yarışma günü sayısı vb.)					
49	Federasyon, futbolcular emekli olduktan sonra farklı alanlarda çalışabilmeleri için eğitim programları yürütür					
50	Federasyon, koçlar, hakemler ve yöneticilerin verimliliği ve etkinliğini arttırmaya yardımcı olacak eğitim programları yürütür					
51	Federasyon,sosyal sorumluluğunu güçlendirerek ve halka sunulan hizmet kalitesini arttırarak faaliyetlerini sürekli geliştirir					
52	Federasyon, kadın futbolunun gelişmesine ve farklı yaş gruplarına yönelik futbol akademisi inşa edilmesine önem verir					
53	Federasyon, spor topluluğunun ihtiyaçlarını karşılayacak yeni spor					

	tesislerinin inşa edilmesine önem verir					
54	Federasyonda yetenekleri, deneyimleri ve meslek geçmişleri göz önüne alınarak komite üyeleri ile idari ve teknik personel seçimi yapılır					

ETİK KURUL KARARI

İÜC Tarih ve Sayı: 17/12/2020-87682

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ-CERRAHPAŞA
REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Başkanlığı

Sayı :74555795-050.01.04-
Konu :2020-240 sayılı Etik Kurul Onayı

Sayın ANTARAH JAWAADA
İÜC Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı
Doktora Programı Öğrencisi

İlgi :20/11/2020 tarihli, bila sayılı yazı

Yürütücülüğünü üstlendiğiniz ***"Futbol Federasyonlarında İyi Yönetişim İlkelerinin Uygulanmasının İncelenmesi: Filistin Futbol Federasyonu örneği"*** başlıklı **"Doktora Tezi"** başvurunuz etik açıdan uygun olduğuna oybirliği ile karar verilmiştir.

COVİD-19 salgının Ülkemizde yayılması nedeniyle, Kurulumuz 01.12.2020 tarihinde on-line platformda gerçekleştirilen toplantısında yapılan değerlendirmeler sonucunda; elektronik belge sistemi (EBYS) ile uygunluğu bildirilen yazının ilgili makamlarca **"Etik Kurul Onayı"** yerine geçen belge olarak değerlendirilmesi hususunda;

Gereği için bilgilerinizi rica ederim

e-İmzalı
Prof. Dr. Selçuk HÜNERLİ
Başkan

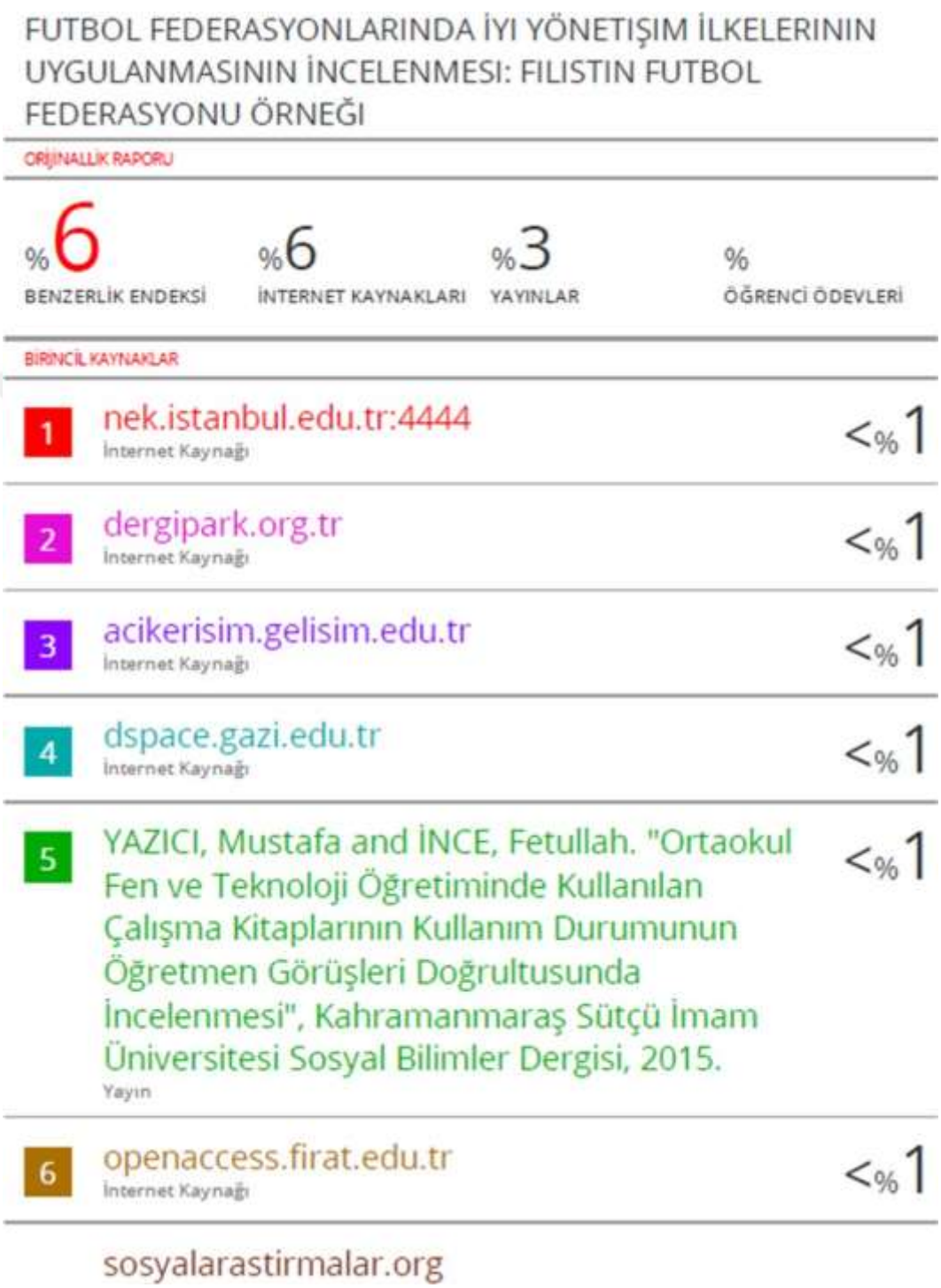
ETİK KURUL ÜYELERİ
Prof. Dr. Selçuk HÜNERLİ (Başkan)
Prof. Dr. Fatma Yasemin KUTLU (Bşk.Yrd.)
Prof. Dr. Mehmet AÇIKALIN (Bşk.Yrd)
Prof. Dr. Neşe KOCABAŞOGLU
Prof. Dr. Hülya AŞKIN BALCI
Doç. Dr. Hanife Banu ATAMAN YANCI
Doç. Dr. Sevda KÜÇÜK

17/12/2020 V.Haz.Kont.İş. : C.SÖNMEZTÜRK

Doğrulamak İçin:http://dogrulama.istanbulc.edu.tr/enVision.sorgula/belgedogrulama.aspx?V=BE6LFJC9L
Ayrıntılı bilgi için irtibat : Canan SÖNMEZTÜRK

İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Rektörlüğü, 34320 Avcılar-İstanbul
Tel : 0212 404 03 00 Faks : 0212 404 07 01
Elektronik Ağ : www.istanbulc.edu.tr

İNTİHAL RAPORU İLK SAYFASI



FUTBOL FEDERASYONLARINDA İYI YÖNETIŞIM İLKELERININ UYGULANMASININ İNCELENMESI: FILISTIN FUTBOL FEDERASYONU ÖRNEĞI

ORİJİNALLİK RAPORU

%6	%6	%3	%
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	nek.istanbul.edu.tr:4444 İnternet Kaynağı	<%1
2	dergipark.org.tr İnternet Kaynağı	<%1
3	acikerisim.gelisim.edu.tr İnternet Kaynağı	<%1
4	dspace.gazi.edu.tr İnternet Kaynağı	<%1
5	YAZICI, Mustafa and İNCE, Fetullah. "Ortaokul Fen ve Teknoloji Öğretiminde Kullanılan Çalışma Kitaplarının Kullanım Durumunun Öğretmen Görüşleri Doğrultusunda İncelenmesi", Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2015. Yayın	<%1
6	openaccess.firat.edu.tr İnternet Kaynağı	<%1

sosyalarastirmalar.org

Professional Soccer Players in Palestine. *Al-Najah University Journal for Research - Humanities*, 28 (5), 1132-1171.

Qadomi, A., & Jawaada, A. (2015).The Response of Circulatory System to The Performance of Cooper Test amongst Professional Soccer Players in Palestine. *Al-Rafidain Journal For Sport Sciences*, 14.

Jawaada, A., & Donuk, B. (2021). The Level of Psychological Burnout among Referees of Team Sports in Palestine in Light of Some Variables. *International Journal of Arts, Humanities & Social Science*, 2 (7), 146-154.

Özel İlgi Alanları (Hobileri):