



**T.C.  
GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK  
LİSANS  
TEZİ**

**TÜRKİYEDEKİ SPOR KULÜPLERİNİN YÖNETSEL  
SORUNLARI: FUTBOL KULÜPLERİ ÖRNEĞİ**

**AVNİ BURAK BİÇER**

**SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI  
SPOR YÖNETİM BİLİMLERİ PROGRAMI**

**MAYIS 2022**



**TÜRKİYEDEKİ SPOR KULÜPLERİNİN YÖNETSEL SORUNLARI:  
FUTBOL KULÜPLERİ ÖRNEĞİ**

**Avni Burak BİÇER**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI  
SPOR YÖNETİM BİLİMLERİ PROGRAMI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**MAYIS 2022**

## ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Avni Burak Biçer

24.05.2022

TÜRKİYEDEKİ SPOR KULÜPLERİNİN YÖNETSEL SORUNLARI: FUTBOL  
KULÜPLERİ ÖRNEĞİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Avni Burak BİÇER

GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Mayıs 2022

ÖZET

Futbol Avrupa’da 25 milyar doları aşan bütçesiyle her geçen gün büyümeye devam etmektedir. Bu araştırmanın amacı, Türkiye’deki profesyonel futbol kulüplerinin yönetsel sorunlarını belirlemektir. Nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim deseninin kullanıldığı bu çalışmada katılımcılar amaçlı örneklem yönteminden kolay ulaşılabilir yöntemi ile belirlenmiştir. Çalışmanın örneklem grubunu Ankara ilinde yer alan iki Süper Lig takımında sekiz yönetici oluşturmuştur. Katılımcılarla araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Elde edilen veriler içerik analiziyle çözümlenmiştir. Sonuç olarak profesyonel spor kulüplerinin oyuncular ve teknik direktörlerle arasındaki sorunların kaynağının maddi konular olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte altyapı tesislerinin yetersiz olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Menajerlerin genel anlamda kendi menfaatlerini ön plana koydukları belirlenmiştir. Ayrıca araştırma kapsamında yönetici açıklamalarının saha içinde ve dışında olumsuz etkiler yarattığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bilim Kodu : 1301

Anahtar Kelimeler : Futbol, Futbol Kulübü, Futbol Yönetimi.

Sayfa Adedi : 79

Danışman : Prof. Dr. Tekin ÇOLAKOĞLU

İkinci Danışman : Dr. Ali ERASLAN

MANAGEMENT PROBLEMS OF SPORTS CLUBS IN TURKEY:  
THE CASE OF FOOTBALL CLUBS

(M. Sc. Thesis)

Avni Burak BİÇER

GAZİ UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL OF HEALTH SCIENCES

May 2022

ABSTRACT

Football continues day by day in Europe with a budget of over 25 billion dollars. This aim is to spend time to the fullest with designs from the kitchens of professional football clubs in Turkey. In order to benefit from the education of phenomenology from the qualitative research method, it can be transmitted from the sampling method by the method of easy sending. The sample group of the study consisted of eight managers in two Super League teams in Ankara. A structured formula designed by the participants was used. The obtained content was analyzed by analysis. As a result, professional sports clubs have financial conditions for the development of players and coaches. The infrastructure of the facility cannot be accessed with the system. What the managers put forward is that they put their own interests first. In addition, the research system administrators and the user who are on and off the field are reached.

Science Code : 1301

Key Words : Soccer, Football Club, Football Management.

Page Number : 79

Supervisor : Prof. Dr. Tekin ÇOLAKOĞLU

Co-Supervisor: : Dr. Ali ERASLAN

## TEŐEKKÖR

Çalıőmalarım boyunca katkı ve desteklerini esirgemeyen, bilgi ve tecrübeleriyle beni yönlendiren danışmanım Prof. Dr. Tekin ÇOLAKOĞLU'na; benimle birlikte çalışmam için büyük emek veren ikinci danışmanım Dr. Ali ERASLAN'a; görüşme sorularının oluşturulması sırasında verdiği katkılardan dolayı Dr. Sümer ALVURDU'ya; tez yazım sürecimin her anında yanımda olan aileme teşekkürü bir borç bilirim.

## İÇİNDEKİLER

	<b>Sayfa</b>
ÖZET .....	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLERİN LİSTESİ .....	x
1. GİRİŞ.....	1
2. GENEL BİLGİLER .....	5
2.1. Yönetim.....	5
2.2. Futbol Kavramı .....	5
2.2.1. Dünyada futbolun tarihsel gelişimi .....	6
2.2.2. Türkiye’de futbol ve gelişimi .....	8
2.3. Spor Kulübü Kavramı .....	12
2.3.1. Spor kulüplerinin yapıları .....	12
2.4. Futbolun Yönetimi .....	13
2.4.1. Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği (FIFA) .....	14
2.4.2. Avrupa Futbol Federasyonlar Birliği (UEFA).....	18
2.4.3. Türkiye Futbol Federasyonu (TFF).....	21
2.5. Futbol Kulüpleri .....	24
2.5.1. Futbol kulübü .....	24
2.5.2. Futbol kulüplerinde kurumsal yönetim .....	24
2.5.3. Futbol kulüplerinin sorunları .....	25
3. YÖNTEM.....	27
3.1. Araştırma Modeli .....	27

	<b>Sayfa</b>
3.2. Çalışma Grubu .....	27
3.3. Veri Toplama Araçları .....	27
3.4. Verilerin Toplanması .....	28
3.5. Verilerin Analizi.....	29
3.6. Geçerlilik- Güvenirlilik.....	29
4. BULGULAR .....	31
5. TARTIŞMA .....	43
5.1. Yönetim ile Oyuncular Arasında Yaşanan Sorunlar .....	43
5.2. Altyapı Tesisleri ile İlgili Sorunlar .....	45
5.3. Menajerler ile Yaşanan Sorunlar.....	48
5.4. Teknik Direktörler ile Yaşanan Sorunlar .....	51
5.5. Kulüplerle Yaşanan Sorunlar .....	56
5.6. Taraftarlarla Yaşanan Sorunlar .....	59
6. SONUÇ VE ÖNERİLER .....	63
6.1. Sonuç.....	63
6.2. Öneriler .....	64
KAYNAKLAR .....	67
EKLER.....	75
EK-1. Etik Kurulu Yazısı.....	76
EK-2 Kulüp İzinleri .....	77
ÖZGEÇMİŞ .....	79

## ÇİZELGELERİN LİSTESİ

<b>Çizelge</b>	<b>Sayfa</b>
Çizelge 3.1. Araştırma grubundaki katılımcılara ait bilgiler .....	27
Çizelge 4.1. Katılımcıların futbolcular ile ilgili yaşanan sorunlara yönelik görüşleri....	31
Çizelge 4.2. Katılımcıların alt yapı tesislerine yönelik görüşleri.....	34
Çizelge 4.3. Katılımcıların menajerlerle yaşanan sorunlara yönelik görüşleri .....	35
Çizelge 4.4. Katılımcıların teknik ekip ile yaşanan sorunlara yönelik görüşleri .....	38
Çizelge 4.5. Katılımcıların kulüplerle yaşanan sorunlara ilişkin görüşleri.....	39
Çizelge 4.6. Katılımcıların taraftarla yaşanan sorunlara yönelik görüşleri .....	41

## ŞEKİLLERİN LİSTESİ

<b>Şekil</b>	<b>Sayfa</b>
Şekil 2.1. Modern futbol oyunlarının antik kökenleri.....	7
Şekil 2.2. Türkiye’de futbolun gelişimi .....	11
Şekil 2.3. FIFA’yı oluşturan konfederasyonlar.....	15
Şekil 2.4. FIFA’nın organizasyon şeması .....	16
Şekil 2.5. UEFA’nın organizasyon şeması. ....	18
Şekil 2.6. UEFA’nın paydaşları (futbol yönetim rehberi). ....	19
Şekil 2.7. TFF’nin organizasyon şeması.....	22

# 1. GİRİŞ

## Problem durumu

Futbol 19. yüzyılın ortalarında ortaya çıktığı ilk günden itibaren değişime uğrayarak günümüze kadar gelmiş ve halen değişimini sürdüren bir spor branşıdır. Günümüze kadar gelinen süreçte toplumlar üzerindeki etkisiyle spor olgusunun önüne geçen futbol insanlara bir oyunun verebileceğinden çok daha fazlasını sunmakla beraber onlara kendi kimliklerini bulma kendilerini anlama imkânı vermektedir. Farklı sosyal sınıflardan, farklı toplumlardan gelen insanların birbirleriyle karşılaşma ve etkileşime girme imkânı bulduğu bu oyun küresel bir kültür yaratarak toplumlara her geçen gün daha fazla işlemiştir (Talimciler, 2008).

Kendine has dinamikleriyle toplumsal hayatta hızla yayılan futbolun ekonomisi de aynı hızla büyümüştür. Ekonomisindeki büyüme futbolu hızla bir endüstri ve iş kolu haline getirmiştir. Artık sadece keyif almak için oynanmaktan çıkan futbol profesyonelliğın ön planda olduğu, sadece rakibi yenmenin düşünöldüğü, oyun alanlarının acımasız rekabetlere sahne olduğu bir sektör halini almıştır (Talimciler, 2008).

Futbolun sektörünün sürekli büyümesi ve küreselleşmesi ekonomik anlamda da çok büyük bir pazarın ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bugün bazı futbol kulüplerinin bütçeleri küçük çaplı ölkeleri geçmiş durumdadır. Futbolun bu hızlı gelişimi karşısında zanaatkâr futbolcular ve onların amatör ruhları da yerini bu işi profesyonel olarak yapan, senelik kazançları milyon dolarları bulan ve tüm dünya tarafından tanınan futbol ikonlarına bırakmıştır. Devasa boyutlara ulaşan futbol ekonomisinde futbol yönetimi de aynı hızda değişmiş ve profesyonelleşmiştir (Akşar ve Merih, 2008: 1,2).

Futbol yönetimi, kulübün mali ve sportif başarısını en üst seviyeye ulaştırmak için tüm yönetim fonksiyonlarının ve kulüp varlıklarının etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasıdır. Futbol yönetimi her geçen gün daha kompleks bir hale gelmektedir. Futbolun ilk ortaya çıktığı dönemde oyuncu – teknik adam – yönetici üçgeninde dolaşan futbol yönetimi yerini bunların yanı sıra büyük ekonomik güce sahip olan kulüplerin mevcut gücünü korumak ve sürekli geliştirmek için yeni kaynaklar bulma noktasına itmektedir. Profesyonelleşmek futbola dahil olan elaman sayısını da arttırmaktadır. Bugün milyonlarca taraftarı olan kulüpler vardır. Kısacası artık kulüplere sportif başarı yeterli olmamaktadır. Bu noktada

yönetim işinin çok daha sistematik ve planlı bir şekilde yürütülmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Son yıllarda ülkemizin sportif anlamda başarılı olamadığı görülmektedir. Tüm branşlarda hem kulüp hem milli takımlar düzeyinde mücadele ediyorsak da ülkemiz bir futbol ülkesidir. Yapılan büyük yatırımlara rağmen futbolda bir türlü gelmeyen başarı kulüpleri günden güne daha kötü bir noktaya sürüklemektedir. Bu sportif başarısızlık beraberinde spor kulüplerimiz için finansal başarısızlığı da getirmektedir. Neredeyse tüm kulüplerimiz UEFA'nın finansal fair-play kriterlerine uymadığı için yaptırımlara maruz kalmıştır.

Bu çalışma futbol kulüplerinin sorunlarını bu kulüplerde maaşlı veya gönüllülük esaslarıyla çalışan yöneticiler perspektifinden belirlemek amacıyla yapılmıştır. Daha önce yöneticiler bazında benzer bir çalışma olmadığı görüldüğü için alan bakımında faydalı bir çalışma olacağı düşünülmektedir. Sorunların genel hatları belirlenirken Türkiye Futbol Federasyonu, altyapı, tesisleşme, diğer kulüplerle olan ilişkiler, oyuncu temsilcileriyle (menajerler) ilişkiler, antrenör ve teknik ekip, mali işler, transfer, taraftar ilişkileri ve organize taraftar grupları gibi konulara değinilmiştir.

### Araştırmanın önemi

Türkiye'de birçok futbol kulübünün çeşitli sorunlar yaşadığı bilinmektedir. Yaşanan bu sorunlar arasında yönetim sorunu, ekonomik sorunlar, maç günü gelirleri, transfer ve yabancı futbolcu sorunu, taraftar sorunu, menajerlik uygulamalarından kaynaklanan sorunlar, altyapı sorunu ülkemizdeki futbol kulüplerinin önemli sorunları durumuna gelmiştir. Bu sorunları hemen hemen her gün yaşayan spor kulübü yöneticilerinin gözünden sorunları tespit edebilmek konuya farklı bir bakış açısı getirecektir.

### Araştırmanın amacı

Bu araştırma Türkiye'deki profesyonel futbol kulüplerinin sorunlarını kulüp yöneticileri gözünden tespit etmek ve önerilerde bulunmak amacıyla planlanmıştır. Bu çalışmadan beklenen katkı, futbol kulüplerinin güncel sorunlarına çözüm yolları önererek kulüp yönetimlerine katkı sunmaktır.

### Problem cümlesi

Türkiye’deki profesyonel futbol kulübü yöneticilerine göre kulüplerin sorunları nelerdir?

### Alt problemler

Türkiye’deki futbol kulüplerinin,

1. Oyuncuları,
2. Teknik Direktörleri,
3. Altyapı tesisleri,
4. Menajerler,
5. Taraftarlar,
6. Diğer kulüpler arasında sorunlar var mıdır?

### Araştırmanın varsayımları

Araştırmada ulaşılan kaynakların, basın yayın organlarının raporlarının, yazılarının ve katılımcılarla görüşme kayıtlarının gerçek durumu yansıttığı ve örneklem grubunun evreni temsil ettiği varsayılmıştır.

### Araştırmanın sınırlılıkları

Araştırma, 2020-2021 sezonunda Süper Lig’de mücadele etmiş Gençlerbirliği ve Ankaragücü spor kulüplerinde görev yapan, maaşlı ve gönüllülük esasıyla çalışan 8 yönetici ile sınırlıdır.



## 2. GENEL BİLGİLER

### 2.1. Yönetim

İnsanların ortak amaçlarını gerçekleştirmek için iş birliği yapmaya başladığı dönemden bu yana yönetimden bahsetmek mümkündür. Bu sebeple yönetim uygarlık tarihi kadar eskidir. Çünkü hangi çağda veya kültür seviyesinde olursa olsun insanlar ortak amaçlarını gerçekleştirebilmek adına birlikte hareket etmişlerdir. Ancak yönetim sadece insanlara bağlı bir faaliyet değildir. İnsan faktörü başta olmak üzere insan dışındaki faktörlerin de etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını kapsamaktadır (Ekenci ve İmamoğlu, 2002). Başka bir tanımda Öztaş (2013) yönetimi “*yönetim bir faaliyettir; yönetim bir bilimdir; yönetim aynı zamanda bir sanattır (zanaattır).*” şeklinde tanımlamıştır.

Eren (2008) ise yönetimi; “*yönetim, belirli birtakım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır.*” şeklinde tanımlamıştır.

Tanımlardan hareketle yönetim; belirli amaçlara ulaşmak için insan faktörü başta olmak üzere kaynakları etkili, verimli ve birbirleriyle uyumlu kullanma sanatıdır şeklinde ifade edilebilir.

### 2.2. Futbol Kavramı

Futbol, tüm coğrafyalarda insanların kişisel özelliklerine bakılmaksızın oynanabilen, 11 kişiden meydana gelen iki takımın belli kurallar dahilinde karşılıklı mücadele ettiği bir oyundur (Öngören ve Karadoğan, 2002).

TDK tanımına göre futbol, topu, kafa veya ayak vuruşları ile karşı kaleye sokma kuralına dayanan ve on birer kişilik iki takım arasında oynanan top oyunu, ayak topu (TDK, 2021).

Devecioğlu (2002) futbolu şu şekilde açıklamıştır; “*Futbol günümüzde herkesin bildiği, çoğunluğun beğendiği ve tutulan bir top oyunudur. Başlangıç dönemi ve coğrafi bölgesi hakkında kesin bilgi verilememekle birlikte, olimpiyat oyunlarının ortaya çıkışı hakkında*

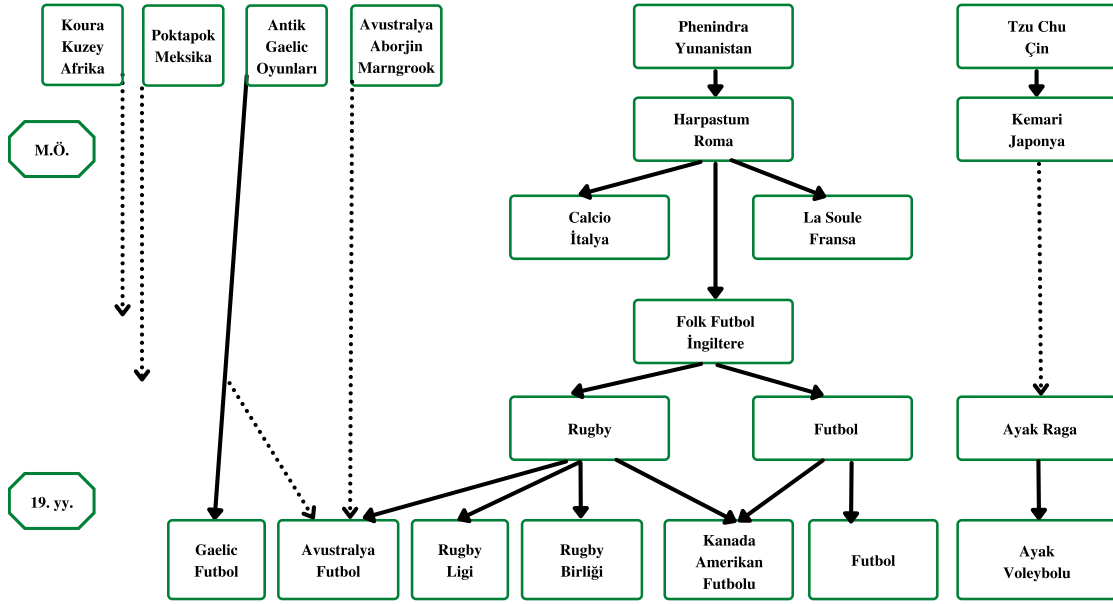
*nasıl çeşitli efsaneler, mitler, rivayetler varsa top oyunlarından futbol için de birçok millete atfedilen kökler bulunmakla beraber dünyanın pek çok ülkesinde futbol oyununun ilk formlarının başlangıcı olarak çokça bahsedilmektedir”.*

### **2.2.1. Dünyada futbolun tarihsel gelişimi**

Modern futbolun ortaya çıkışına kadar geçen sürede dünyanın çeşitli yerlerinde farklı uygarlıklar tarafından topla oyunlar oynandığı görülmektedir. Çin, Mısır, Antik Yunan, Amerika kıtası gibi bulunulan dönemde birbiriyle etkileşimin kısıtlılığı olduğu coğrafyalarda topla oynanan farklı oyunlar bulunmaktadır. Bu oyunların gündelik yaşamda ortaya çıkışının toplumsal bir ihtiyaca (askerlerin zinde kalması, beraber hareket etmeye alışmak vb.) dayandığı varsayılmaktadır (Erdoğan, 2008).

Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği'ne (FIFA) göre modern futbolun atası olarak Çin'de oynanan “cuju” gösterilmektedir. Oyun M.Ö. 2500 yıllarına dayanmaktadır. Araştırmacılara göre tekme atmak anlamına gelen “cu” ve top anlamına gelen “ju” kelimelerinden türeyen oyun futbola benzeyen ilk oyun olarak batıdan önce Çin'de oynanmıştır. Orduda eğitim ve askerleri zinde tutma aracı olarak ortaya çıkan cuju sonraki dönemlerde eğlence, rahatlama amaçlarıyla hakemi de olan bir spor branşına dönüşmüştür. Sadece askerlerin oynadığı bir oyun olmaktan çıkıp soylular ve köylüler tarafından oynandığı, toplumun tüm kesimlerine ulaşan bir oyun haline geldiği belirtilmektedir. Dönemin Şairlerinden Li You eserlerinden oyunun kuralları ve oynanışından bahsetmektedir. Bu eserlerden ortaya çıkan sonuçlarda oyun alanın kare olduğu ve ortada bulunan deliğe topun atılmaya çalışıldığını belirtmektedir. Daha sonra bu delik yerine topun sahanın iki tarafında bulunan bambu direklerin arasından geçirilerek sayı yapıldığı ve diğerinden daha fazla sayı yapan takımın galip sayıldığı aktarılmaktadır. Toptan bahsedilirken ilk zamanlarda sert doldurulmuş deri topların kullanıldığı belirtilirken sonradan bu topların hayvanların mesanelerinin şişilerek kısmen daha yumuşak bir topa dönüştürüldüğünden de bahsedilmektedir. Ayrıca cuju için oyun içi adalet ve tarafsızlık vurgusu da görülmektedir (Crowther, 2007: 3,4).

Modern futbol oyunlarının antik kökenleri Şekil 2.1'de verilmiştir (Devecioğlu, Çoban ve Karakaya, 2014).



Şekil 2.1. Modern futbol oyunlarının antik kökenleri

Türk medeniyetlerine bakıldığında, top ile oynanan oyunlar hakkında bilgi veren kaynakların sayısının oldukça az olduğu görülmektedir. Buna rağmen Kaşgarlı Mahmud'un 1072-1074 tarihleri arasında yazdığı "Divan-ı Lügat-it Türk" adlı eserinde Türklerin top oyunları hakkında bilgiler bulunmaktadır. Eserin ilk cildinde "Tepük" adında bir oyundan bahsedilmektedir. Kullanılan ilk topların ağırşak (yuvarlağı andıran ancak daha yassı bir cisim) şeklinde kalıplara dökülen kurşunun etrafına keçi tüyü ya da benzer şeyler sarılarak yapıldığı belirtilmektedir. Daha sonraları bu topların yerine daha yumuşak cisimler kullanılmaya başlandığı yine aynı eserde görülmektedir. Ancak oyunun oynanışı hakkında detaylı bilgiler verilmemesi sebebiyle tepük için futbolun atası diyebilmek konusunda soru işaretleri bulunmaktadır (Devecioğlu, 2002).

Yıldırım (1997) tepük oyununun futbolun atası olarak değerlendirilemeyeceğini belirtmektedir. Bunun nedenini şu şekilde açıklamaktadır; "Ayakla tepmek esasına dayandığı için Türk spor tarihi çalışmalarında futbol oyununun önceli olarak gösterilen "Tepük Oyunu"nun, gerek oyun aracı cismin formu, gerekse oyunun oynanış biçimi bakımından futbola köken teşkil edemeyeceği anlaşılmaktadır."

Amerika kıtasına geçildiğinde ise futbol Aztek'lerde M.Ö. 1500'lü yıllarda görülmektedir. Oyunun Amerika kıtasına Azteklerden yayıldığı düşünülmektedir. Olmeçlerin Orta Meksika'da bir top oyunu oynadığı bilinmektedir. Meksika'da futbol

oyunu kutsal bir oyun olarak belirtilmektedir. Bununla birlikte Alaska ve Kanada’da buz üzerinde oynanan futbol oyunu ile alakalı efsanelere rastlanmaktadır. Amerika kıtasında top oyunlarının oldukça yaygın olduğu görülmektedir. Arkeolojik kazılarda oyunlarla ilgili çok sayıda top sahası, figürler, heykeller ve duvar resimlerine rastlanmaktadır (Crowler, 2007; Erdoğan, 2008).

Yunan medeniyetinde futbol incelendiğinde oyun 12 kişilik takımlardan oluşmakta ve hem el hem ayak kullanılmaktadır. Yunan medeniyetindeki ismi “Episkyros”tur. Episkyros bu özellikleriyle daha çok rugby oyunu andırmaktadır. Romalıların “Harpastum” adını verdikleri oyunlarında episkyrostan esinlendikleri belirtilmektedir. Romalıların benimseyip değiştirdiği bu oyun oynanış biçimi olarak bugün ki futbolun atası olabilir şeklinde görüşler bulunmaktadır (Erdoğan, 2008).

Harpastum Roma askerleri tarafından sıkça oynanarak Fransa ve Avrupa’nın geri kalanına ulaşmıştır (Erdoğan, 2008). Avrupa kıtasında oyunun Fransızlar tarafından oynan şekli “Le Soule”dür. İtalyanlardaki ismi ise “Giuocco del Calcio”dur. İtalya’nın Siena kentinde ortaya çıkan oyun daha kurallı ve günümüz futboluna benzerliği oldukça dikkat çekicidir. II. Charles ve İngiliz soylular bu oyunu İtalya’da görüp İngiltere’ye götürmüşlerdir (TFF, 1992: 8).

Oyunun İngiltere’ye gitmesi modern futbolun temellerinin atılması açısından oldukça önemlidir. Çünkü bugün bildiğimiz futbola en yakın oyun formu 17. yüzyılda İngiltere’de ortaya çıkmıştır. Oyun alanı, kullanılan top, takımlar ve alınan sayıların kaydedilme biçimi modern futbola oldukça yakındır (TFF, 1992: 9)

Meydana gelen tarihsel gelişmeler sonucunda bildiğimiz haliyle futbol 19. yüzyılda İngiltere’de ortaya çıkmıştır. 1863’te İngiltere Futbol Federasyonu (FA) kurulmuştur. Futbol maçlarının düzenli bir fikstürle oynanması ihtiyacı ortaya çıkınca 1888 yılında 12 takımlı profesyonel futbol ligi kurulmuştur (The Football Association, 2021).

### **2.2.2. Türkiye’de futbol ve gelişimi**

19. yüzyılın ikinci yarısında Osmanlı Devleti’nin Türk topraklarında Batıyı örnek alarak hızlı bir kabuk değiştirme politikasına gittiği gözlemlenmektedir. Hemen hemen

her alanda ortaya çıkan bu değişim çabası spor alanında da kendini göstermektedir (Okay, 2002).

Günümüzde Türkiye’de en çok ilgi gören spor branşı olan futbol oynamak o dönemde suç sayılmaktaydı (Okay, 2002). Futbol oynanmasının suç sayılması dönemin hükümdarı 2. Abdülhamit’in halkın her türlü toplanma ve örgütlenmesini yasaklamasından kaynaklanmıştır. Ancak İngiliz hükümeti ve Osmanlı Devleti arasında yapılan anlaşmalar nedeniyle İngilizlerin toplanarak spor etkinlikleri yapmasına göz yumulmaktadır (Fişek, 2003: 256).

Bugün dünyada oynanan şekliyle futbol, ilk olarak 1890’da İzmir Bornova’da ticaretle uğraşan İngiliz ailelerinin İngiltere’den futbol oynamak için top ve çeşitli ekipmanlar getirerek aralarında oynamasıyla ülkemizde görülmüştür. İzmir’e futbolun gelmesinde Lafontaine ailesinin rol oynadığı bilinmektedir. Bu aileden futbolu getiren isim ise James Lafontaine’dır. Daha sonrasında futbolun İstanbul’a yayılmasında ve İstanbul Futbol liginin kurulmasında da öncü olan isim olduğu bilinmektedir. İlk Futbol kulübü ise 1894’te kurulan “Football and Rugby Club” isimli kulüptür. Kulüp İzmir’de kurulsa da kulüple Türklerin bir ilgisi bulunmamaktadır. 1900’lü yıllarda Rumlar “Panionios” ve Ermeniler ise “Apolion” futbol kulüplerini kurmuşlardır (Fişek, 2003; Sungur, 2002).

İzmir’de başlayan bu oyun James Lafontaine’nin ticaret için sıkça yaptığı İstanbul seyahatleri sırasında burada yaşayan İngiliz ailelerine futbolu yaymasıyla İzmir sınırları dışına çıkmıştır. Bu dönemde İstanbul’da oyunu sadece gayrimüslimler ve yabancılar oynamaktadır. Önce Robert Koleji sonrasında ise Galatasaray Lisesinde oyun din, dil fark etmeksizin oynanmaya başlamıştır. Bu liselerde eğitim gören Türk ve Müslüman gençler de futbol ile bu şekilde tanışmışlardır (Fişek, 2003; Sungur, 2002).

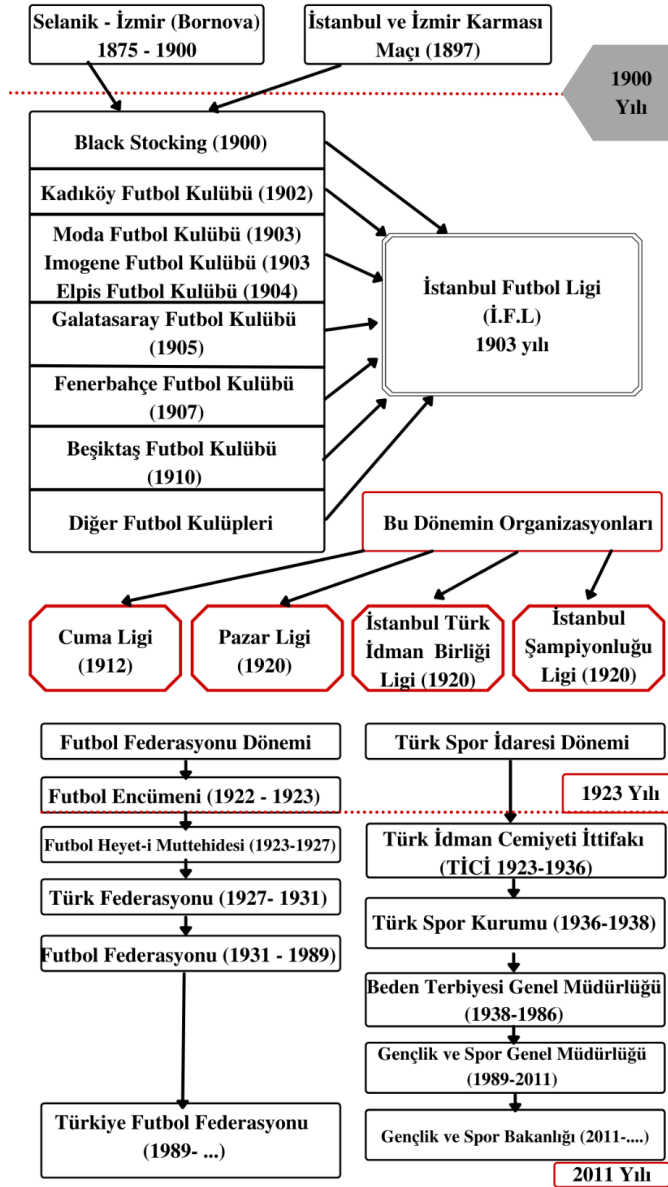
Türk gençlerinin kurduğu ilk futbol kulübü ise “Black Stockings” olarak kayıtlara geçmiştir. İsminin yabancı olması sebebi dönemin şartlarından ötürü Türk kulübü olduklarını belli etmeme çabasından kaynaklanmaktadır. Black Stockings ilk maçını Rum Elips kulübü ile oynamıştır. Bu maç aynı zamanda bir Türk futbol takımının

oynadığı ilk maç olmuştur. Maçtan sonra kulübün Türkler tarafından kurulduğu fark edilmiş ve Sultan Abdülhamid'in buyruğuyla kapatılmıştır (Yenel, 1990).

İstanbul'da kulüplerin birbirleriyle yaptığı özel maçların oyuncularını ve seyircileri tatmin etmemeye başlaması, kulüp sayısının artmış olması bir lig ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bu sebeple 17 Mayıs 1903 tarihinde İstanbul Futbol Birliği kurulmuştur. James Lafontaine, Henry Pears, Aleko, Horace Armitage tarafından kurulan bu lig kulüplere dayalı ancak kulüpler üstü yetkiler kullanan bir yapıdadır. İstanbul Futbol Birliği kurulduğu 17 Mayıs 1903'ten 1910 yılına kadar varlığını sürdürdüğü 7 sene boyunca kulüpler arası çekişmeler ve anlaşmazlıklarla boğuşmuştur. 1910 senesine gelindiğinde yerini "İstanbul Futbol Kulüpleri Ligi" almıştır (Fişek, 2003; Yenel, 1990).

İstanbul Futbol Kulüpleri ligi Kadıköy, Fenerbahçe, Galatasaray, Strugglers ve Progres kulüpleri tarafından yine tek sporlu bir biçimde kurulmuştur. 1913 yılına kadar bu şekilde devam eden ligde bazı kulüplerin başvurularının kabul edilmemesiyle birlikte bu kulüpler birleşerek "Cuma Ligi" adında bir lig kurmuştur. Bundan sonra İstanbul Futbol Kulüpleri Ligi ve Cuma ligi olarak iki lig ortaya çıkmıştır. İstanbul Futbol Kulüpleri Ligi ise 1914 senesinde ortaya çıkan problemler neticesinde son bulurken yerine "Pazar Ligi" kurulmuştur. Bu karmaşık yapı devam ederken ikili lig yapısından kopan kulüpler önce "Cuma Birliği" sonrasında Beşiktaş öncülüğünde "Türk İdman Birliği" ve son olarak tekrar Pazar Ligi'ni kurmuşlardır. 1922 yılında "Türk İdman Cemiyetleri İttifakı" (TİCİ) kurulmuş ve bu karmaşık yapı son bulmuştur (Ekenci ve Serarşlan, 1997).

Türkiye'de futbolun gelişimi Şekil 2.2'de verilmiştir (Devecioğlu ve diğerleri, 2014).



Şekil 2.2. Türkiye’de futbolun gelişimi

TİCİ’nin kurulmasından sonra 1923 yılında Yusuf Ziya Öniş’in başkanlığını yaptığı toplantıda “Futbol Heyet-i Müttehedesi” adında kurulmuştur. Kurulduktan sonra FIFA’ya başvuran Türkiye 21 Mayıs 1923’te kuruluşun 26. Üye ülkesi olmuştur. Bu üyelikten sonra milli takımlar düzeyinde yapılan ilk maç Romanya ile olmuş ve 2-2 eşitlik ile sonuçlanmıştır. Milli takım 1924 Paris Olimpiyatlarına da katılmıştır. 1938 yılında Türk Spor Kurumunun kapanmasıyla Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü Türk sporuna hâkim olmuştur. Bu tarih itibariyle Türkiye’de futbol devlet yönetimine geçmiştir (TFF, 2020).

### 2.3. Spor Kulübü Kavramı

Türk Dil Kurumu'na (TDK) göre spor kulüpleri özellikle gençlerin değişik spor etkinliklerinde bulunmaları amacıyla ilgili devlet kurumuna kayıt ve tescilini yaptırmış kuruluş olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2021).

Erturan Öğüt (2010) spor kulüplerini *“kuralları, amaçları, yönetim biçimi, maddi konuları tüzüğünde belirlenmiş, karşılıklı sözleşmeler ile üyelerinin, katılımcılarının çıkarları ve sorumlulukları açıklanmış halde topluma bir ya da birden fazla dalda yüksek performans sporları, yarışma sporları ve herkes için spor imkanlarını sahip olduğu malzeme, tesis ve personel aracılığıyla sağlayan, spor yönetiminin yetkili üst örgütü tarafından resmen tanınmış gönüllü ya da ticari kuruluşlardır.”* şeklinde tanımlamaktadır.

Bir başka tanıma göre ise *“spor kulüpleri sporcunun yeteneğinin keşfedildiği, spor branşının teknik ve taktiğinin öğretildiği ve bulunduğu yer ve bölgenin tümüne spor hizmeti götüren kurumlardır. Bu nedendir ki spor kulüplerin, spor olgusu içerisinde önemli bir yeri ve görevi vardır.”* (Sunay, 2019).

#### 2.3.1. Spor kulüplerinin yapıları

Spor kulüpleri hukuken birer tüzel kişiliktir. Bu nedenle kuruluşuyla alakalı hukuki kurallar Türk Medeni Kanunu'nda (TMK) yer almaktadır. TMK özel hukuk alanındaki kurallar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Spor kulüpleri bu yönüyle özel hukuk kurallarına tabi tüzel kişiliklerdir.

Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliğine göre kayıt ve tescil işlemlerini yapan her kulübün zorunlu organları şunlardır:

- Genel Kurul
- Yönetim Kurulu
- Denetim Kurulu

Ülkemizde spor kulüpleri dernek ve şirket statüsünde olmak üzere iki şekilde kurulabilmektedir. Ayrıca spor kulüpleri dernek statüsünde kurulmuş olsalar da profesyonel branşlarını şirketlere kira, devir veya satış hakkına sahiptirler. Bununla birlikte profesyonel

branşları şirket olarak da kurabilmektelerdir. Spor kulüpleri dernek statüsünde kuruluyorsa Türk Medeni Kanunu ile 5253 sayılı dernekler kanuna tabi olmaktadır. Şirket olarak kurulduklarında ise hukuki olarak Türk Ticaret Kanunu'na (TTK) tabi olmaktadır (İmamoğlu ve diğerleri, 2007).

Dernek statüsünde kurulan spor kulüpleri ve şirket statüsünde kurulan spor kulüpleri arasındaki fark derneklerin kâr amacı gütmeyen kuruluşlar olmasından kaynaklanmaktadır. Şirket statüsünde kurulan spor kulüpleri kar etmek amacıyla kurulmaktadır. Ülkemizde spor kulüplerinin çoğu amatör spor kulübü statüsündedir ve profesyonel futbol takımları bulunmaktadır. Yani futbol şubelerini şirketleştirmiştir veya şirketlere devretmişlerdir. Ayrıca şirket şeklinde kurulan spor kulüpleri sadece futbol branşında faaliyet gösterebilmektedir. Dernek olmadıkları için diğer amatör branşlarda faaliyet gösterememektedirler (İmamoğlu ve diğerleri, 2007).

Dünyada spor kulüpleri, spor ekonomisinin büyük fırsatlarından faydalanmak ve rakipleriyle eşit şartlarda rekabet edebilmek adına yapısal konularda yeniliklere gitmek durumunda kalmışlardır. Spor ekonomisinin gün geçtikçe büyümesi ile spor kulüpleri başarıyı yakalamak için bir işletme gibi profesyonel yönetim anlayışını benimsemişlerdir. Türkiye'de spor kulüpleri iki yapıyı da kullanmaktadır. Şirketleşme sayesinde kurumsallık, markalaşma, fazladan gelir elde etme gibi imkanlar kullanılmaktadır. Spor kulüplerinin dernek olarak faaliyetlerini devam ettirmelerinin sebebi ise vergilendirmede derneklere sunulan birtakım avantajlardan kaynaklanmaktadır (Devecioğlu ve diğerleri, 2012).

#### **2.4. Futbolun Yönetimi**

Futbol geçen zaman içinde evrimini sürdürerek günümüze en yakını halini 17. yüzyılda İngiltere'de almıştır. Bu evrim içinde futbolun standartlarının oluşmasında en büyük etkiyi "Cambridge Kuralları" oluşturmuştur. Bu sayede İngiltere'de oynanan tüm maçlarda oyun kuralları sabit şekilde uygulanmıştır. Futbola giderek artan ilgi İngiltere'de bir futbol birliği kurma ihtiyacı doğurmuştur. 1863 yılında 11 kulüp temsilcisinin bir araya gelerek kurduğu İngiltere Futbol Federasyonu modern futbolun doğduğu tarih olarak adlandırılmaktadır. Bu oluşum futbol yönetimi açısından da bir dönüm noktasıdır (Devecioğlu, 2002).

İngiltere Futbol Federasyonunun kurulmasının ardından futbol adına gelişmelerin birbirini takip ettiği görülmektedir. 1879' da oyuncuların para karşılığında futbol oynamak için getirilmesi profesyonellik anlamında ilk adımların atılmasına işaret etmektedir. Bu hareketle birlikte İngiltere Futbol Federasyonu 1885 yılında futbolda profesyonelliği resmi olarak kabul etmiştir. Futbolda bu kurumsallaşma ve oyunun hızla yayılması futbolun İngiltere'den çıkıp Avrupa'ya yayılmasına neden olmuştur. Bunun sonucunda 1889'da Danimarka ve Hollanda futbol federasyonları kurulmuştur. Futbolun çok geçmeden Amerika kıtasına da yayıldığı ve 1893 yılında kıtanın ilk futbol federasyonunun Arjantin'de kurulduğu görülmektedir. Futbolda kurumsallaşma örnekleri devam ederken uluslararası üst birlikler ortaya çıkmıştır (Devecioğlu, 2002).

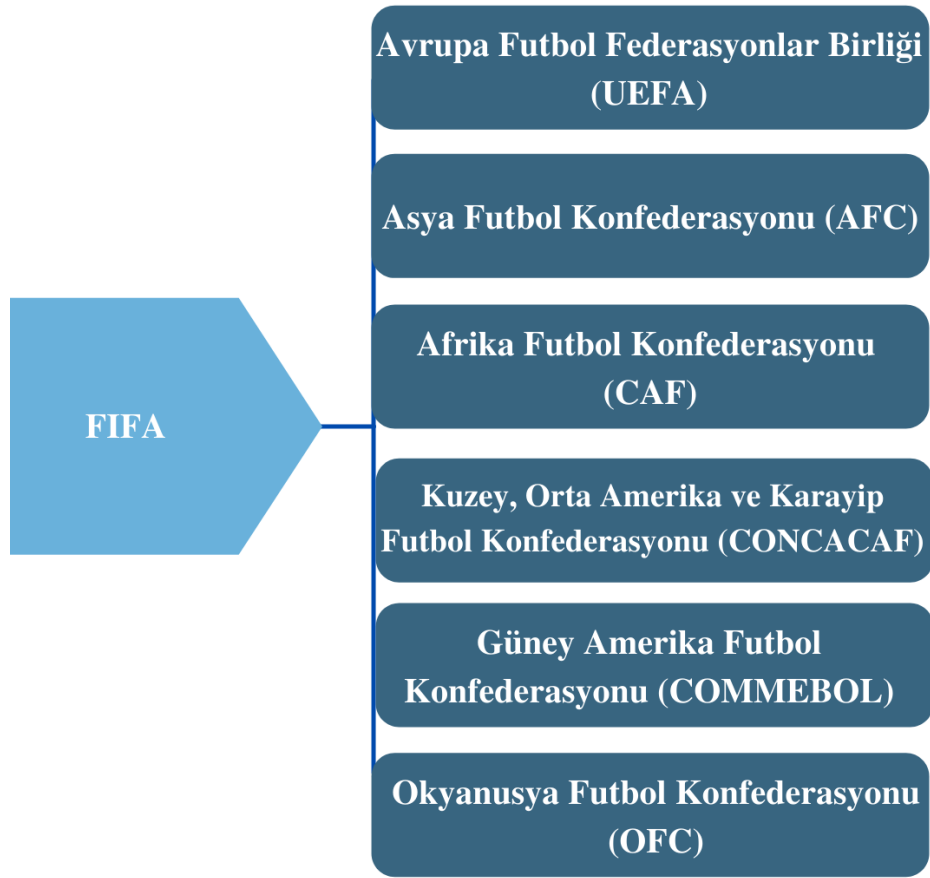
#### **2.4.1. Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği (FIFA)**

FIFA 21 Mayıs 1904'te Paris'te kurulmuştur. Paris'te FIFA'nın kurulması için yapılan toplantıya Belçika, Danimarka, Hollanda, İspanya, İsveç ve İsviçre'den temsilciler katılmıştır. İngiltere FIFA'nın kuruluşunda yer almamıştır. Bunun sebebi ise İngiltere, Galler, İrlanda'nın 2 Haziran 1886 yılında kendi aralarında Uluslararası Futbol Birliği'ni (IFAB) kurmuş olmalarından kaynaklanmaktadır. 1905 yılına kadar FIFA'ya katılmayan İngiltere ikinci genel kurulda Almanya, Macaristan, İtalya ile birlikte FIFA'ya dahil olmuştur. İngiltere FIFA'ya dahil olduktan sonra İrlanda, Galler ve İskoçya'da FIFA'ya üye ülkeler arasına girmiştir (Akşar ve Merih, 2008: 443,445).

1904'te kurulan FIFA İsviçre yasalarına tabidir ve merkezi Zürih'tedir. 211 üye ülkesi bulunan FIFA'nın amacı, futbolu devamlı iyileştirmek, gençlik ve gelişim programları aracılığıyla bütünleştirici, eğitsel, küresel ve insani değerler vasıtasıyla futbolu küresel olarak özendirme (Samur, 2013: 6,7).

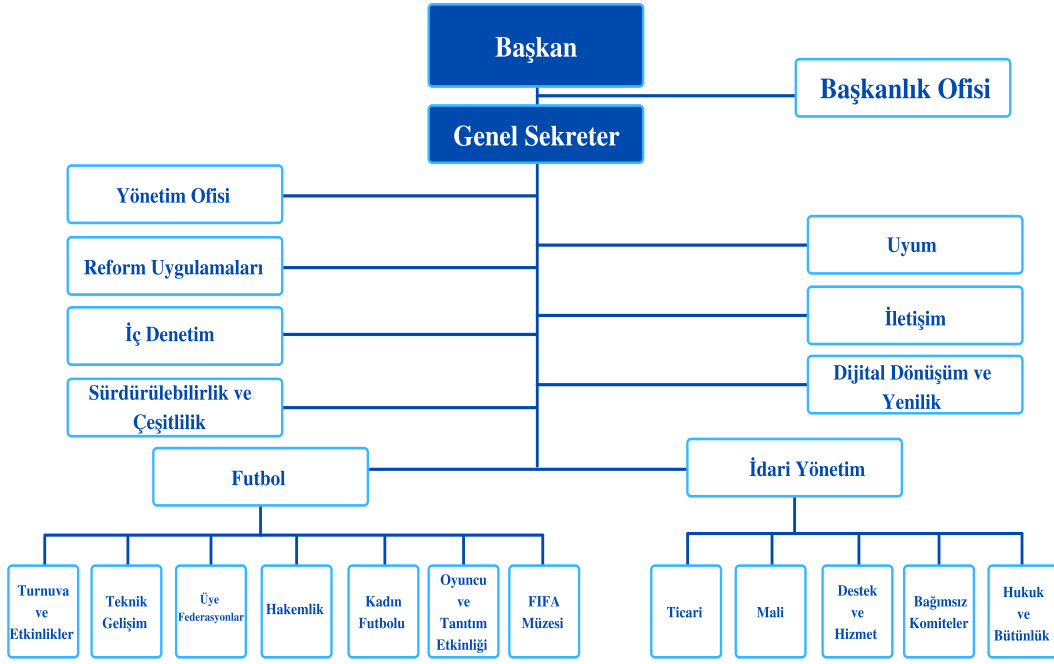
FIFA, Uluslararası Olimpiyat Komitesi (IOC) ile dünyadaki spor organizasyonlarının tek yetkili kurumudur. Dünya futbolunu yöneten, uluslararası şampiyona ve organizasyonların düzenlenmesi konusunda tek yetkili olan FIFA ayrıca dünya genelinde futbol kurallarının uygulanmasını, değiştirilmesini ve düzenlenmesini de sağlamaktadır (Devecioğlu, 2002).

FIFA kendisine bağlı 6 konfederasyondan oluşmaktadır bunlar Şekil 2.3'de verilmiştir (Devecioğlu ve diğerleri, 2014).



Şekil 2.3. FIFA'yı oluşturan konfederasyonlar

FIFA'nın organizasyon şeması ise şekil 2.4'te belirtildiği gibidir (FIFA, 2018).



Şekil 2.4. FIFA'nın organizasyon şeması

FIFA'nın temel değerleri ve kimliğini oluşturan öğeler orijinallik, bütünlük, performans ve dürüstlüktür. Bu değerler şu şekilde açıklanır:

**Orijinallik:** FIFA, futbolun dünyadaki insanların tümü tarafından oynanan, insanların hayatlarına dokunan güzel ve basit bir oyun olarak kalması gerektiğine inanmaktadır.

**Bütünlük:** FIFA, dünya futbolunda bütünlüğü sağlamanın, tüm milletlerden, cinsiyet, din, kültür farkı yapmaksızın dayanışmayı özendirmek adına futbolun kullanılmasına inanmaktadır.

**Performans:** FIFA futbolu, oyuncu, seyirci veya başlıca kültürel ve sosyal destekçi açısından olabilecek en yüksek seviyeye ulaştırmak için çabalanması gerektiğine inanmaktadır.

**Dürüstlük:** Bir kurum olarak FIFA, oyunun kendisinde olduğu gibi adil oyun, sportmenlik, hoşgörü ve şeffaflık modeli olması gerektiğine inanmaktadır (yönetim rehberi).

## FIFA'nın Amaçları

FIFA'nın hedef ve amaçları şu şekildedir (FIFA, 2021);

- FIFA, birleştirici, eğitici, kültürel ve insani değerlere bağlı kalarak futbolu sürekli olarak geliştirmek, gençlik ve gelişim programları vasıtasıyla oyunu küresel olarak tanıtmayı amaçlamaktadır.
- Kendi uluslararası müsabaka ve turnuvalarını organize etmek.
- Futbolu ve futbol ile ilgili işlerin düzenlenmesi için yönetmelik ve hükümler oluşturmak ve bunların uygulanmasını sağlamak.
- FIFA tüzüğüne, oluşturduğu yönetmeliklerin, aldığı kararların, belirlediği futbol oyun kurallarının ihlal edilmesinin önüne geçmek adına gerekli adımları atmak ve futbolu kontrol etmek.
- Futbol oyununun herkes için erişilebilir olmasını sağlamak, bunun için gereken kaynağı yaratmak ve kaynak yaratmak için çalışmak.
- Kadın futbolunu desteklemek ve kadınların futbol yönetiminin her seviyesinde aktif olarak bulunması için teşvik etmek.
- Doping ve şike gibi yolsuzlukların önüne geçmek ve oyuncuların, federasyonların ve yöneticilerin bütünlüğünü tehlikeye atmamak ve oluşumun kötüye kullanılmaması adına dürüstlüğe, adil oyuna (fair play) ve etiğe teşvik etmek.

FIFA'nın düzenlediği organizasyonlar (FIFA, 2021):

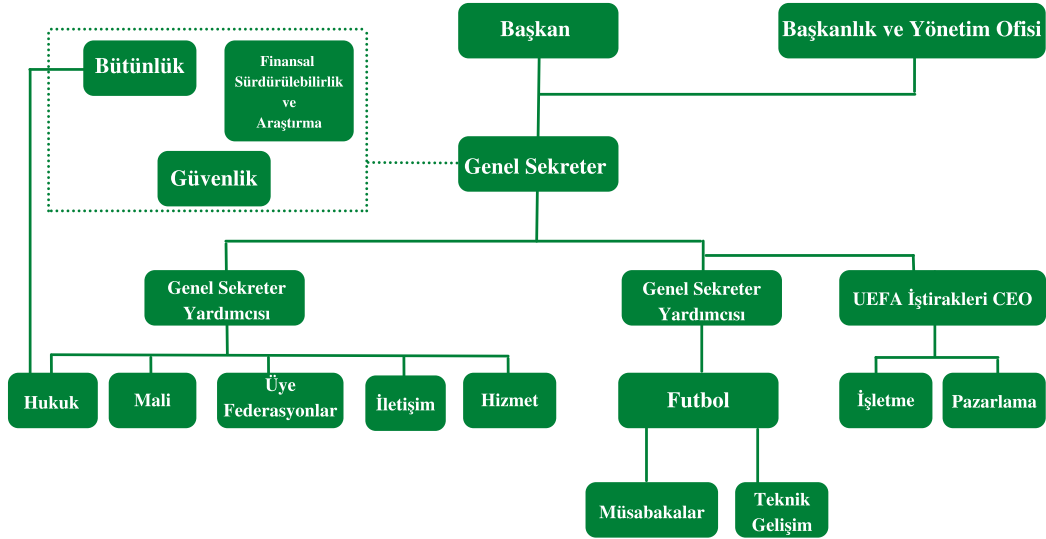
- FIFA Dünya Kupası
- FIFA Kadınlar Dünya Kupası
- FIFA U20 Erkekler Dünya Kupası
- FIFA U20 Kadınlar Dünya Kupası
- FIFA U17 Erkekler Dünya Kupası
- FIFA U17 Kadınlar Dünya Kupası
- FIFA Kadınlar Olimpik Futbol Turnuvası
- FIFA Kulüpler Dünya Kupası
- FIFA Bayanlar Gençler Olimpik Futsal Turnuvası
- FIFA Arap Kupası

- FIFA Plaj Futbolu Dünya Kupası
- FIFA Futsal Dünya Kupası
- FIFA Erkekler Olimpik Futbol Turnuvası
- FIFA Erkekler Gençler Olimpik Futbol Turnuvası
- Mavi Yıldızlar/ FIFA Gençlik Kupası
- FIFA Konfederasyon Kupası

#### 2.4.2. Avrupa Futbol Federasyonlar Birliği (UEFA)

UEFA Avrupa futbolunun yönetim organıdır ve Avrupa genelinde 55 ulusal futbol federasyonunu kapsayan çatı kuruluştur. UEFA'nın merkezi İsviçre'nin Nyon kentinde bulunmaktadır. FIFA'ya bağlı konfederasyonlardan birisidir. İsviçre medeni kanuna tabi olan UEFA siyasi ve dini açıdan tarafsızdır. UEFA'nın yönetim organları UEFA Kongresi, UEFA Yürütme Komitesi, UEFA Başkanı ve Hukuk idaresine ilişkin organlardır (UEFA, 2021).

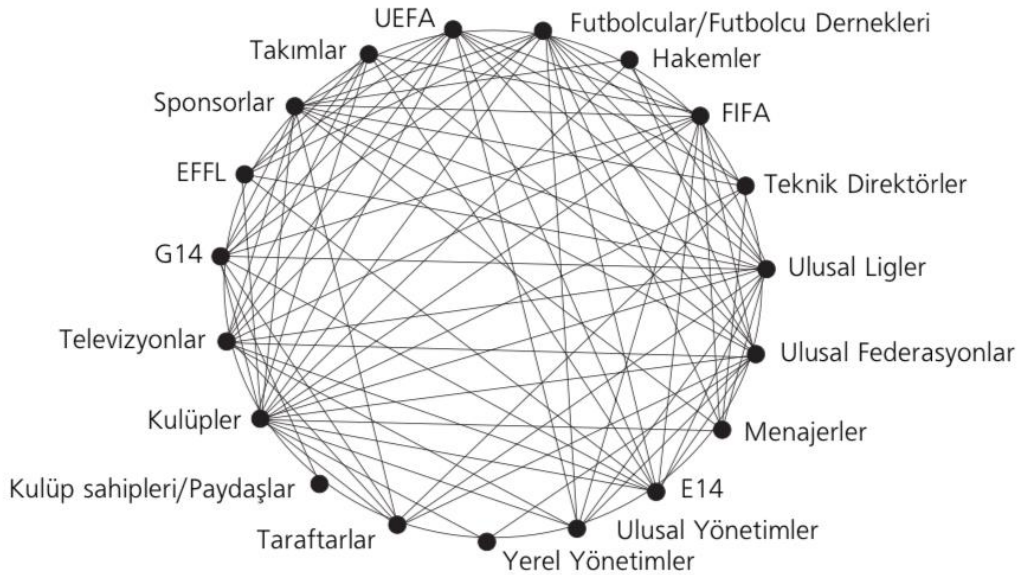
UEFA'nın organizasyon yapısı şekil 5'te verilmiştir (UEFA,2018).



Şekil 2.5. UEFA'nın organizasyon şeması.

UEFA'nın vizyonu; futbolun en çok oynanan, güvenilen, rekabetçi, ilgi çekici ve sorumlu bir spor olmasını sağlamaktır. UEFA'nın misyonu ise; Avrupa futbolunun tüm sorunlarıyla ilgilenmek, hiçbir ayırım yapmaksızın (din, dil, ırk, cinsiyet) birlik, dayanışma ve adil oyun ruhu (fair play) içinde futbolu teşvik etmektir. Ayrıca Avrupa'da futbolun değerini korumak iyi yönetimi ve futbol etiğini korumak ve teşvik etmektir (UEFA, 2021).

UEFA'nın Avrupa futbolunun yönetimini gerçekleştirirken paydaşları Şekil 6'da verilmiştir (Ünüvar ve diğerleri, 2009: 19).



Şekil 2.6. UEFA'nın paydaşları.

UEFA'nın düzenlediği futbol organizasyonlar (UEFA,2021):

- UEFA Şampiyonlar Ligi
- UEFA Avrupa Ligi
- UEFA Avrupa Konferans Ligi
- UEFA Süper Kupa
- UEFA Gençlik Ligi
- Avrupa Kupası Elemeleri
- UEFA Avrupa Kupası
- UEFA Uluslar Ligi

- Avrupa Kupası U21
- UEFA Kadınlar Avrupa Kupası
- UEFA Kadınlar Şampiyonlar Ligi
- Kadınlar Avrupa Kupası U19 ve U17
- UEFA Bölgeler Kupası
- UEFA Futsal Avrupa Kupası
- Futsal Şampiyonlar Ligi
- Futsal Kadınlar Avrupa Kupası
- Futsal Avrupa Kupası U19

### UEFA kulüp lisans sistemi

UEFA kulüpleri korumak, denetim ve düzenini sağlayabilmek adına bazı önlemler almaktadır. Bu önlemler birden fazla kulüp sahipliğinin önüne geçmek, kulüplerin mali yapısının güvence altına alınması, seyir kalitesinin artırılması, genç sporcuların desteklenmesi şeklinde sıralanabilmektedir. UEFA ortaya çıkan bu başlıkları “Kulüp Lisans Sistemi” adı altında birleştirmiştir. 2004-2005 futbol sezonu başlamadan tüm kulüplerin kulüp lisansını alması hedeflense de sonrasında bu süre 2007 yılına uzatılmıştır. Uygulama UEFA adına yerel federasyonlar tarafından takip edilirken Avrupa’daki organizasyonlarda yarışmayan kulüpler için bu kriterlere bakılmamaktadır (Ünüvar ve diğerleri, 2009: 20).

UEFA Kulüp Lisans Sistemi kriterleri 5 gruptan oluşmaktadır. Kriterleri yerine getiremediği için lisans alamayan kulüpler Avrupa’da düzenlenen müsabakalara katılma hakkını kaybetmektedir. UEFA zorlayıcı olmasa da bu kriterlerin ulusal liglerde de uygulanmasını istemektedir. Kriterler şu şekildedir (Ünüvar ve diğerleri, 2009: 21):

- Sportif Kriterler (genç oyuncular)
- Altyapı Kriterleri (seyir ortamı, stadyum kriterleri)
- Personel ve Yönetim Kriterleri (profesyonelleşme)
- Hukuksal Kriterler (ortak yasal altyapı)
- Mali Kriterler (ücret oranları, şeffaflık, sağlıklı mali yapı)

Yukarıda verilen kriterler ışığında bazı ulusal ligler kendi uygulamalarını oluşturmuşlardır. İngiltere Futbol Federasyonu gibi birkaç ulusal federasyon bu kriterler haricinde ek kriterler de oluşturarak denetimi sıkılaştırmışlardır. Bu kriterleri yerine getirmeyen kulüpler kapatılmaya ve küme düşürme gibi cezalara mahkûm edilmiştir (Ünüvar ve diğerleri, 2009: 21).

### UEFA'nın stratejik hedefleri

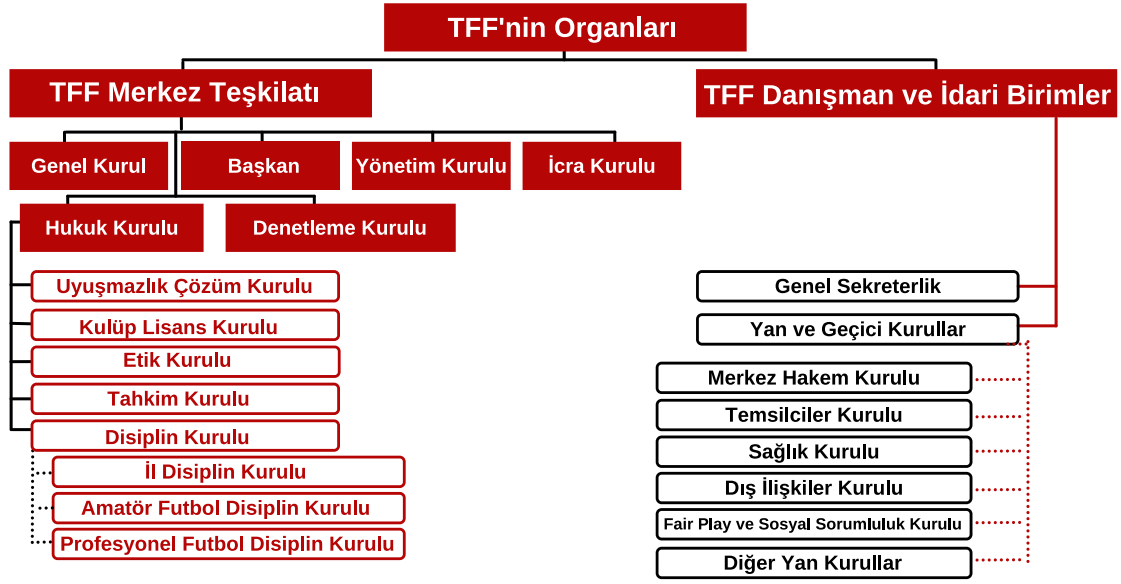
UEFA belirlediği misyonunu gerçekleştirmek amacıyla faaliyetlerini 4 stratejik hedef etrafında yürütmektedir. Bu hedefler şu şekildedir (Samur, 2013: 8,9):

- Futbol (en iyi organizasyonları düzenlemek, antrenörleri ve hakemleri geliştirmek)
- İletişim (üye federasyonlarla iyi ilişkiler, kulüpler, ligler, oyuncular ile iş birliği)
- Gelir (futbolun menfaatleri için gelirleri en iyi seviyeye çıkarmak)
- Yönetim (UEFA personel ve kaynaklarını en verimli şekilde kullanmak)

### **2.4.3. Türkiye Futbol Federasyonu (TFF)**

Türkiye Futbol Federasyonu (TFF) futbolun ülke düzeyinde yürütülmesi ve düzenlenmesinden sorumlu tek kuruluştur. Futbol ile ilgili konularda ulusal ve uluslararası seviyede ülkemizi temsil etme konusunda tek yetkili kurum pozisyonunda bulunmaktadır. Türk İdman Cemiyetleri İttifakının kurulması ile birlikte Yusuf Ziya Öniş'in önderliğinde 1923 yılında kurulan Türkiye Futbol Federasyonu ilk olarak "Futbol Heyet-i Müttehidesi" ismiyle ortaya çıkmıştır. 21 Mayıs 1923 tarihinde FIFA'ya kabul edilmiş ve 26. üyesi olmuştur. Türkiye'nin UEFA'ya tam üyeliğinin ise 1962 yılına uzandığı görülmektedir. TFF'nin özerk yapısına kavuşması uzun yıllar almıştır. 1989 yılında 3461 sayılı kanun sayesinde idari ve mali özerkliğini kazanmış olsa da genel kurul yapısı sağlanamadığı için tam bir özerlikten söz edilememektedir. 1992 yılında 3813 sayılı kanunla tam özerkliğe adım atmıştır. Daha öncesinde başbakanlık atamasıyla yapılan başkanlık yerini seçimlere bırakmıştır ve TFF'nin seçimle başa gelen ilk başkanı Şenes Erzik olmuştur (Ünüvar ve diğerleri, 2009: 61, 62, 63).

Devecioğlu ve arkadaşlarının (2013) kavramsallaştırdığı TFF'nin organizasyon şeması Şekil 2.7'de verilmiştir.



Şekil 2.7. TFF'nin organizasyon şeması

### TFF'nin misyon ve vizyonu

TFF resmi web sitesinde misyonunu “Eğitim ve tesisleşme hamlelerinde çağdaş hedefler ile buluşmak, uluslararası düzeyde rekabet edecek altyapıyı oluşturmak, topluma spor kültürünü benimsetmek, futbol ekonomisini büyüten güçlü finansal yapıya sahip bir organizasyon olmak” şeklinde belirtmektedir. Vizyonu ise” Çağdaş ve kurumsal bir yapıda futbola yaygınlık kazandırmak, ülke genelinde katılımı artırmak, uluslararası organizasyonlarda sürekli var olmak” biçiminde tanımlanmıştır (TFF, 2018).

### TFF'nin görevleri

TFF'nin görevleri resmi web sitesinde yer alan ana statüsünde şu şekilde belirtilmiştir:

- Ülke genelindeki tüm futbol faaliyetlerini teşkilatlandırmak, düzenlemek ve denetlemek.
- Futbolu geliştirmek, ülke geneline yayılmasını sağlamak.
- FIFA ve UEFA'nın belirlediği kuralların uygulanmasını sağlamak, bu konuda ilgili düzenlemeleri yapmak, futbolda Türkiye'yi yurtdışında temsil etmek.
- Ulusal ve uluslararası futbol faaliyetleri ile ilgili tüm plan, program, düzenleme ve anlaşmaları yapmak ve başarılı sonuçlar alınması için gereken tedbirleri almak.

- Ülke genelinde her düzeydeki ligleri teşkilatlandırmak ve düzenlemek, kendi milli takımlarının ve kulüp takımlarının uluslararası turnuvalara kabulünü ve katılımını sağlamak amacıyla gerekli tedbirleri almak.
- Kendi üyelerinin, kulüplerin, futbolcuların, hakemlerin, yöneticilerin, teknik direktörlerin ve antrenörlerin, sağlık personelinin, futbolcu temsilcilerinin, müsabaka organizatörlerinin ve diğer tüm ilgililerin FIFA, UEFA ve TFF'nin statü, talimat ve kararlarına ve ayrıca adı geçen futbol otoritelerinin yetkili organ ve kurullarının verdiği kararlara uymalarını sağlamak.
- Şiddet, ırkçılık, doping ve her türlü ayrımcılıkla mücadele etmek.
- Futbol faaliyetlerini yürütmek, futbolun gelişmesini ve ülke geneline yayılmasını sağlamak, bu konularda birleştirici, eğitici, kültürel ve insani değerler ışığında ve özellikle de gençlik ve geliştirme programları aracılığıyla her türlü düzenlemeyi yapmak, kararlar almak ve uygulamak.
- Milli ve milletlerarası kuralların ve her türlü talimatın uygulanmasını sağlamak ve Türkiye'yi futbolla ilgili konularda yurt dışında temsil etmek.
- Fair Play kuralları ile FIFA ve UEFA'nın Etik Kurulları'na uygun olarak bağlılık, dürüstlük ve sportmenlik ilkelerini gözetmek.
- Uluslararası Futbol Birliği (IFAB) tarafından hazırlanan futbol oyun kurallarına ve FIFA ile UEFA tarafından hazırlanan diğer oyun kurallarına uymak.
- FIFA ve UEFA'nın statülerine, talimatlarına, kararlarına uymak.
- FIFA ve UEFA statülerine, belirtilen yargı kurullarının ve FIFA statüsünün 59 ve 60. maddeleri ile UEFA statüsünün 59. maddesinin 1. fıkrasında belirtildiği şekliyle Spor Tahkim Mahkemesi'nin (CAS) yetkisini tanımak.
- Futbol alanında faaliyet gösteren kişilerin menfaatlerini korumak.
- Müsabaka ve organizasyonların bütünlüğünü tehlikeye düşürebilecek veya futbolun istismarına yol açabilecek hukuka aykırı tüm yöntem ve uygulamaların önlenmesini sağlamak (TFF ana statüsü: 7,8)

## **2.5. Futbol Kulüpleri**

### **2.5.1. Futbol kulübü**

TFF'nin Futbol Kulüpleri Tescil Talimatına göre futbol kulüpleri, bir dernek veya şirkete bağlı amatör ve profesyonel bütün futbol faaliyetlerinin beraber yürütüldüğü federasyon tarafından tescillenmiş olan kulüplerdir (TFF,2009).

### **2.5.2. Futbol kulüplerinde kurumsal yönetim**

Kurumsal yönetim, organizasyonun yönetimi ile tarafları arasında arasındaki ilişkilerde çıkar sahiplerinin tümünün haklarını eşit şekilde korumayı hedefleyen sorumluluk ve yükümlülüklerini belirten bir yönetim felsefesini benimsemektir (Samur, 2013: 17).

Günümüzde futbol küresel çapta ürün pazarlayan bir konuma geçmiştir. Bu sebeple kurumsal yönetim faaliyetleri kulüpler için zorunluluk haline gelmiştir. Kaliteli kurumsal yönetim kulüplere rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Bununla birlikte düşük maliyetli fon bulabilme imkanı da sunmaktadır. İyi yönetilen kulüplerin rakipleriyle arasındaki farkı açtıkları hatta bazı kulüplerin diğerlerine oranla son yıllarda çok daha fazla büyüyerek dev bütçelere sahip oldukları görülmektedir. Bu sebeple diğer kulüplerle rekabet etme gücünü arttırmak isteyen ve yarıştan kopmak istemeyen kulüpler kurumsal yönetimi benimsemektedirler (Akşar ve Merih, 2008: 263).

Kurumsal yönetim ile ilgili yapılan çalışmalarda 4 ilke ortaya çıkmaktadır. Bunlar, eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleridir. 4 ilke şu şekilde açıklanmıştır:

**Eşitlik:** Futbol kulüplerinin tüm faaliyetlerinde paydaşlarına adil davranması ve çıkar çatışmalarını engellemesini belirtmektedir.

**Şeffaflık:** Futbol kulüpleriyle ilgili finansal veya finansal olmayan bilgilerin eksiksiz, zamanında, doğru bir şekilde halka aktarılmasını belirtmektedir.

**Hesap Verebilirlik:** Yönetim kurulunun paydaşlara hesap verme zorunluluğunu belirtir.

Sorumluluk: Futbol kulübünün tüm faaliyetlerinin ulusal ve uluslararası federasyonların belirlediği standartlara uygun olmasını ve bu durumun denetlenmesini belirtmektedir.

Futbol kulüplerinin her anlamda yüksek kalitede yönetilebilmesi için bu 4 ilke ışığında bir yönetim sistemi oluşturması gerekmektedir (Akşar ve Merih, 2008; 264,265).

### **2.5.3. Futbol kulüplerinin sorunları**

Futbol kulüplerinin genel analizi yapıldığında sorunların örgütsel sorunlar, yönetsel sorunlar, finansal sorunlar olarak ele alınabilir.

Örgütsel açıdan futbol kulüpleri değerlendirildiğinde, uzun vadeli stratejilerden uzak, denetimin yapılmadığı, hesap verme ilkesine uyulmayan bir sistem görülmektedir. Ayrıca futbolu endüstriyel olarak ileriye taşıyacak yönetici yetersizliği ve görev paylaşımlarının belirli olmadığı da ortaya çıkmaktadır. Kulüplerin çok sık teknik ekip ve oyuncu değiştirmesi yine örgütsel sorunlardan bazıları olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte kulüplerin stratejik danışmanlık hizmetleri almadıkları görülmektedir. Futbol kulüplerinin yönetsel sorunlarına bakıldığında iyi yetişmiş spor profesyonellerinin azlığı, maç günü hizmetleri için uygun stat sayısının azlığı, yönetim ve teknik ekip arasında uyumsuzluk, çok sık teknik ekip değişmesi, altyapı sistemine gereken değerin verilmemesi gibi alt başlıkların olduğu görülmektedir (Ünüvar ve diğerleri, 2009:67, 68).

Kulüplere finansal açıdan bakıldığında etkili sponsorluk anlaşmalarının yapılamadığı (Halıcı, Eynur ve Eraslan, 2017), kontrolsüz borçlanmaların yapıldığı, futbolcu satışında yeterli gelirleri elde edemedikleri, alacaklarını yeterince koruyamadıkları gibi sorunların ortaya çıktığı görülmektedir (Ünüvar ve diğerleri, 2009: 68).



### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırma Modeli

Türkiye’deki spor kulüplerinde görev yapan spor yöneticilerinin perspektifinden kulüplerdeki yönetsel sorunların ortaya çıkarılmasını amaçlayan bu araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Olgu bilim deseni, fark ettiğimiz, ancak derin bir anlayışa sahip olmadığımız olguları ve yoğun insan deneyimlerini araştırmak için uygun bir zemin oluşturması nedeniyle tercih edilmiştir (Merriam, 2015; Yıldırım ve Simsek, 2016).

#### 3.2. Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubunu Ankara ilinde görev yapan 8 idari spor yöneticisi oluşturmuştur. Çalışma grubunun seçiminde amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme tercih edilmiştir. Ankara ilinde bulunan Profesyonel Futbol kulüplerinden, idari anlamda en az 5 yıl görev yapmış çalışanlar çalışmaya dahil edilmiştir. Çizelge 3.1’de araştırma grubundaki katılımcılara ait bilgiler verilmiştir.

Çizelge 3.1. Araştırma grubundaki katılımcılara ait bilgiler

	Yaş	Deneyim	Eğitim	Görev
<b>K1</b>	67	35 yıl	Lisans	Tesislerden Sorumlu Yönetici
<b>K2</b>	43	13 yıl	Lisans	Kulüp Müdürü
<b>K3</b>	64	30 yıl	Lise	Genel Müdür
<b>K4</b>	39	10 yıl	Lisans	Prof. İşlerden Sorumlu Müdür
<b>K5</b>	37	12 yıl	Lisans	Kulüp Müdürü
<b>K6</b>	30	6 yıl	Lisans	Prof. İşlerden Sorumlu Müdür
<b>K7</b>	29	7 yıl	Lisans	Prof. İşler Müdür Yardımcısı
<b>K8</b>	38	10 yıl	Yüksek lisans	Genel Menajer

#### 3.3. Veri Toplama Araçları

Görüşmelerde, veri toplama aracı olarak araştırmacılar tarafından geliştirilen 6 soruluk yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formunun geliştirilmesinde öncelikle problem durumunun tanımlanması için öncelikle literatür taraması yapılmıştır.

Literatür taraması sonrasında araştırma problemi doğrultusunda genel niteliğe sahip sorular hazırlanmıştır. Sorular hazırlandıktan sonra soruların kapsam geçerliliğinin sağlanmasına çalışılmıştır. Söz konusu başlıklar belirlendikten sonra oluşturulan genel sorular spor yöneticiliği bölümünde görev yapmakta olan iki akademisyen ve iki idari yönetici tarafından incelenmiştir. Eksiklerin tamamlanmasından sonra çalışma grubuna benzer özelliklere sahip 2 kişi üzerinde, pilot uygulama yapılmıştır. Geri dönütler dikkate alınarak 6 soruluk görüşme formu oluşturulmuştur. Görüşmelerde katılımcıların kulüplerdeki yönetsel sorunların ortaya çıkarılmasını amaçlayan aşağıdaki sorular sorulmuştur:

- Görevde olduğunuz süre boyunca oyuncularla sorunlar yaşadınız mı? Yaşadığınız sorunlar hakkında bilgi verebilir misiniz?
- Kulübünüzün altyapı tesislerinin yeterliliği hakkında neler düşünüyorsunuz?
- Görevde olduğunuz süre boyunca oyuncu temsilcileriyle sorunlar yaşadınız mı? Yaşadığınız sorunlar hakkında bilgi verebilir misiniz?
- Görevde olduğunuz süre boyunca teknik ekiple sorunlar yaşadınız mı? Yaşadığınız sorunlar hakkında bilgi verebilir misiniz?
- Görevde olduğunuz süre boyunca taraftar gruplarıyla sorunlar yaşadınız mı? Yaşadığınız sorunlar hakkında bilgi verebilir misiniz?
- Görevde olduğunuz süre boyunca diğer kulüplerle sorunlar yaşadınız mı? Yaşadığınız sorunlar hakkında bilgi verebilir misiniz?

### **3.4. Verilerin Toplanması**

Bu araştırmada veriler nitel veri toplama tekniklerinden bireysel görüşme yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Bireysel görüşmeler yapılmadan önce 08.09.2020 tarihi 08 sayılı karar ile T.C. Gazi Üniversitesi Etik Çalışma Grubundan çalışmanın yapılmasıyla ilgili etik izinler alınmıştır. Yapılan görüşmeler öncesinde katılımcılara çalışmayla ilgili sözel bilgi verilmiştir. Ardından katılımcılara araştırmanın amacı, görüşmeden elde edilen verilerin isim kullanılmadan yalnızca araştırma sınırlılığı içinde kullanılacağı, görüşmelerin ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınacağı, istedikleri zaman görüşmeyi durdurabilecekleri gibi ifadelerin yer aldığı kapsamlı bir onam formu sunulmuş ve imzalatılmıştır. Yapılan açıklamalardan sonra gerçekleştirilen bireysel görüşmeler 25-30 dakika arasında sürmüş ve görüşmelerin ses kaydına alınması ile ilgili katılımcılardan gerekli onay alınmıştır.

### 3.5. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen verilere içerik analizi uygulanmıştır. İçerik analizi uygulanırken Yıldırım ve Şimşek (2016) tarafından verilen aşamalar takip edilmiştir. Verilerin analizi için öncelikle katılımcılardan elde edilen görüşme kayıtları deşifre edilerek yazıya aktarılmıştır. Verilerin yazılı ortama aktarımı sırasında katılımcılara K1- K8 şeklinde kodlar verilerek kimlikleri gizlenmiştir. Eksik kalan bilgilerin tamamlanmasıyla veriler ayrı ayrı araştırmacılar tarafından kodlanmış, elde edilen kodlar ortak özelliklerine göre bir araya getirilerek kategori ve alt kategorilere ulaşılmıştır. Kategoriler, alt kategoriler ve kodlar birbirleriyle ilişkili biçimde açıklanarak yorumlanmış ve sonuçlara ulaşılmıştır. Elde edilen kategori, alt kategori ve kodlar Gazi Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesinde görev yapan 3 öğretim elemanı tarafından incelenmiş, eleştirilmiş ve onaylanmıştır.

### 3.6. Geçerlilik- Güvenirlilik

Geçerlik ve güvenilirlik, türüne bakılmaksızın herhangi bir araştırmanın kavramsal çerçevesinin oluşturulması, verilerin toplanması, analiz edilmesi ve yorumlanması ile bulgularının sunulması aşamalarını ilgilendiren önemli kaygılardır. Nitel araştırma literatüründe kullanılan inanırlık, nakledilebilirlik, güvenilirlik ve doğrulanabilirlik kavramları nicel araştırmalardaki iç geçerlik, dış geçerlik, güvenilirlik ve nesnellik kavramlarına karşılık gelmektedir. Bu kapsamda araştırmanın inandırıcılığını sağlamak için üçgenleme tekniklerinden (Merriam, 2015) birden fazla araştırmacının katılımı ile ortaya çıkan bulguları karşılaştırma yöntemleri kullanılmıştır. Analizci çeşitlemesi kapsamında ise araştırmacılar ayrı ayrı kodlamalar yapmış ardından her bir araştırmacının oluşturduğu kodları bir diğer araştırmacı kontrol etmiştir. Farklı tespit edilen kodlar üzerinde tartışma yapıldıktan sonra tekrar düzenlenmiştir. Veri toplama araçlarının oluşturulması ve analiz edilmesi süreçlerinde uzman görüşüne başvurulmuştur. Verilerin çalışılan grup ve ortam içerisindeki aktarılabilişliğini artırmak için amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Merriam, 2015). Ayrıca nakledilebilirliği sağlayabilmek için çalışmanın aşamaları (kavramsal çerçeve, katılımcı bilgisi, araştırma modeli, veri toplama, analiz) detaylı olarak açıklanmıştır (Lincoln ve Guba, 1985'den aktaran Merriam, 2015). Kodlar tablolaştırılarak okuyuculara sunulmuş ve katılımcı görüşlerinden doğrudan aktarmalar yapılmıştır.



## 4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen verilere ilişkin yapılan analizler ve sonuçlarına yer verilmiştir.

Çizelge 4.1. Katılımcıların oyuncular ile ilgili yaşanan sorunlara yönelik görüşleri

Kategori	Alt Kategori	Kod	f
Yönetim-Oyuncu arasında yaşanan sorunlar	Genel Sorunlar	Maddi	7
		Disiplin	3
		Kültürel	2
		Oyuncu gruplaşmaları	2
		Uyum	2
	Sorun Kaynağı	Yabancı oyuncu	2
		Genç oyuncu	1
		Transfer oyuncu	1
		Kariyerli oyuncu	1
	Çözüm Yöntemleri	Yönetim kurulu yaptırımı	4
		Ödemelerin aksamaması	3
		Sınırlı iletişim	2
		Oyuncu grubunun seçimi	1
		Yabancı oyunculara oryantasyon	1
		İkili ilişkiler	1
Kulüp kurallarının aktarımı	1		

Çizelge 4.1'e göre katılımcıların futbolcular ile ilgili yaşanan sorunlara yönelik görüşleri; genel sorunlar, sorun kaynağı ve çözüm yöntemleri olmak üzere 3 alt kategoride sınıflandırılmıştır.

Sorunlar alt kategorisine yönelik olarak 5 kod elde edilmiştir. Bu kodlar sırasıyla; maddi, disiplin, kültürel, oyuncu gruplaşmaları ve uyum sorunları şeklindedir.

Katılımcıların oyuncular yaşanan sorunlara yönelik görüşleri şu şekildedir:

*K5: "Eğer ödemeleri zamanında ve düzenli bir şekilde yapmazsanız hemen problemler başlar. Günümüz futbolunda duygusallığa yer yok. Artık her şey ekonomik. Artık jetonla çalışan futbolcular var. Jeton atarsan oynuyor. Jeton atmazsan oynamıyor. Problem yaşamaya başlıyorsun. Finansal açıdan oyuncuyla yaşadığın problem hemen tüm takımı etkisi altına alıp kaosa dönüşür" (Maddi)*

K3: “*Yer yer de finansal konular yüzünden sıkıntılar yaşadık... Mesela şu an çoğu kulübün ekonomik durumu iyi değil oyuncuların ücretleri aksayabiliyor bazen. Bu durumlarda oyuncu iyi niyetli değilse kulübe ihtar gönderebiliyor. Hukuk yoluna başvurulduğu zaman oyuncuyla yönetim arasındaki ilişki zaten kopma noktasına geliyor*” (Maddi)

K2: “*Disiplin konusunda iyi bir eğitim almayan oyuncular A takım seviyesinde de sıkıntı yaşıyor ve yaşatıyor*” (Disiplin)

K3: “*Yaşadığımız problemler oldu. Futbolcuların disiplinsiz hareketlerinden dolayı yaşanan sıkıntılar olmuştu*” (Disiplin)

K1: “*Tabi, dönem dönem problemler yaşayabiliyoruz. Çünkü takımımıza farklı milletlerden ve kültürden oyuncu geliyor ve sorunlar yaşanmasına neden olabiliyor*” (Kültürel)

K4: “*Bazen takım içinde gruplaşmalar oluyor. Genellikle de yabancı ve Türk oyuncular arasında oluyor. Bu durum yönetim olarak bizi zora sokuyor tabii*” (Oyuncu gruplaşmaları)

K4: “*Yabancı oyuncu buraya gelince oturacağı evden, ödediği faturalardan, bineceği arabaya kadar bizden yardım istiyor. Bu konularda araya 3. şahıslar girince çoğu zaman problem oluyor*” (Uyum)

Sorununun kaynağı alt kategorisine yönelik olarak 4 kod elde edilmiştir. Bu kodlar sırasıyla; yabancı, genç, transfer ve kariyerli oyuncu şeklindedir.

Katılımcıların sorunun kaynağı alt kategorisine yönelik görüşleri şu şekildedir:

K6: “*Ülkeye yeni gelen yabancı oyuncuların yerleşme problemleri olabiliyordu*” (Yabancı Oyuncu)

K6: “*Genç oyuncuların tecrübesizlikten kaynaklı problemleri var. Futbolda ciddi bir para var. Genç yaşta bunu bulmak yönetmek kolay olmuyor. Bu çocuklara bu konularda çok yavaşanlar oluyor*” (Genç Oyuncu)

K2: “*Yeni gelen transferlerde yerli yabancı fark etmeksizin kariyerine göre bir ego problemi olabiliyor*” (Transfer Oyuncu)

K2: “Kariyeri iyi olan bazı oyuncular sanki burada takımın sahibi gibi davranıyor. Bu tür oyuncuların gerek takım arkadaşları gerekse yöneticilerle olan ilişkilerinde kesinlikle problemler çıkıyor” (Kariyerli oyuncu)

Çözüm yöntemleri alt kategorisine yönelik olarak 6 kod elde edilmiştir. Bu kodlar sırasıyla; yönetim kurulu yaptırımı, ödemelerin aksamaması, yabancı oyunculara oryantasyon, sınırlı iletişim, oyuncu grubunun seçimi, ikili ilişkiler ve kulüp kurallarının aktarımı şeklindedir.

Katılımcıların çözüm yöntemlerine yönelik görüşleri şu şekildedir:

K2: “Problemler aşırı boyutlara ulaşırsa yönetim kurulu kararlarıyla yaptırımlarla önlemeye çalışıyoruz. Tekrar yaşanmaması için para cezaları veya süreli süresiz kadro dışı bırakmak gibi yaptırımlar var” (Yönetim kurulu yaptırımları)

K4: “Disiplin ve özel hayatla ilgili yaşanan problemlerde yönetim olarak belirlenen yaptırımlar var. Bir daha yaşanmaması ve örnek olması için yaptırıma mecburuz” (Yönetim kurulu yaptırımları)

K5: “Oyunculara gerekli ödemeleri yaparsan problem yaşamıyorsun. İşin özü bu aslında. Eğer ödemeleri zamanında ve düzenli bir şekilde yapmazsanız hemen problemler başlar” (Ödemelerin aksamaması)

K8: “Maddi problemler kulübün bütçesiyle alakalı bunu iyi ayarladığınızda oyuncuların paraları zamanında yattığında sorunlar otomatik olarak düzeliyor. Ama burada bir aksama olursa ciddi problem yaşıyoruz” (Ödemelerin aksamaması)

K5: “Futbolcularla mesafeyi korumakta çok önemli yüz göz olursanız çok sorun yaşarsınız” (Sınırlı iletişim)

K5: “Oyuncu grubunun iyi seçilmesi gerekiyor. Problemlili olduğu bilinen oyuncular vardır mesela bunları alıp takıma getirmek bile bile lades oluyor. Bu oyuncular bütün takımın dengesini bozuyor. Bunlardan uzak durmak lazım” (Oyuncu grubunun seçimi)

Çizelge 4.2. Katılımcıların alt yapı tesislerine yönelik görüşleri

Kategori	Alt Kategori	Kod	f
Alt Yapı Tesisleri	Genel Görüşler	Yeterli	5
		Yetersiz	3
	Eksiklikler	Saha sayısı	5
		Doğal çim	2
		Ulaşım	1
		Yıpranma	1

Çizelge 4.2'ye göre katılımcıların alt yapı tesislerine yönelik görüşleri; genel görüşler ve eksiklikler olmak üzere 2 alt kategoride sınıflandırılmıştır.

Genel görüşler alt kategorisine yönelik olarak 2 kod elde edilmiştir. Bu kodlar sırasıyla; yeterli ve yetersiz şeklindedir.

Katılımcıların alt yapı tesislerine yönelik genel görüşleri şu şekildedir:

K6: “Kulübümüzde aynı zamanda kulüp lisans ve finansal fair play sorumlusu olarak biliyorsunuz her dönem bu lisanslama için başvuru yapıyoruz. Haliyle federasyonun en değer verdiği şeylerden bir tanesi de altyapı tesisleri. Altyapı tesislerinde bu zamana kadar hiçbir eksikliğimiz çıkmadı” (Yeterli)

K1: “Şu an için yeterli buluyorum. Zaten Türkiye liglerine bakıldığı zaman hemen hemen her takımda yetiştirdiğimiz oyuncuların bulunduğunu görebilirsiniz. Son dönemde de altyapı bakımından iyi bir yapılanmaya gittik. Şu an için yeterli. Önümüzdeki on sene için yeterli olur mu? Onu göreceğiz” (Yeterli)

K5: “Altyapı tesisleri bence yeterli değil. Kulübümüzün sahası yeni yapıldı. Bundan önce sahamız yoktu altyapı antrenmanlarını hep farklı sahalarda yapıyorduk. Şu an tek saha var bence yine de yeterli değil. Altyapı olarak, tesis olarak gelişmesi lazım” (Yetersiz)

K8: “Bakıldığı zaman Türkiye’de birçok kulübün önünde bir altyapı tesisine sahibiz. Fakat kesinlikle yeterli değil” (Yetersiz)

Eksiklikler alt kategorisine yönelik olarak 4 kod elde edilmiştir. Bu kodlar sırasıyla; saha sayısı, doğal çim, yıpranma ve ulaşım şeklindedir.

Katılımcıların altyapı tesislerine yönelik görüşleri şu şekildedir:

K3: “Yeterli sayıda sahamız olmadığı için zaman zaman A takım tesislerinin kullanmak durumunda kalıyorlar. Altyapı tesislerimizde bir tane sahamız var çünkü. Her zaman da bu mümkün olmadığı için bazen aksamalar oluyor” (Saha sayısı)

K4: “Şu an tek bir sahamız var bu yüzden birkaç takım aynı anda antrenman yapamayabiliyor. Aynı anda antrenman yaparsanız da sahayı ikiye bölüp kullanmanız gerekiyor. Saha yetersizliğimizden dolayı. Antrenman kalitesi düşüyor. Saha sayımızı arttırmamız gerekiyor” (Saha sayısı)

K8: “Burada ben tesislerde sentetik yerine doğal çime dönülmesi gerektiğine inanıyorum” (Doğal çim)

K5: “Bir kere en basitinden bir çim sahamızın olması gerektiğini düşünüyorum. Maalesef bizim yok. Türkiye’de altyapıda çim saha neredeyse hiç yok hatta. Bana göre çok büyük eksiklik” (Doğal çim)

K2: “Şehir çok genişledi. Altyapı oyuncularının çok uzaklardan merkeze gelmesi zorlaştı” (Ulaşım)

K4: “Tesisimiz yıprandı ve kulübümüze yakışmıyor. Komple yeni bir tesis kurmamız gerekiyor” (Yıpranma)

Çizelge 4.3. Katılımcıların menajerlerle yaşanan sorunlara yönelik görüşleri

Kategori	Alt Kategori	Kod	f
Menajerlerle Yaşanan Sorunlar	Genel Görüşler	Problem yaşandı	5
		Problem yaşanmadı	3
		Kendi çıkarını ön plana koyma	4
		Sorunların büyümesi	2
		Liyakatsizlik	1
		Ekonomik usulsüzlük	1
		Aileleri kandırma	1
	Sorunlar	Kulüpler arası gerilim	1
		Oyuncunun performansını düşürme	1
		Spor hukukunda tecrübeli	2
		Tanınmış oyuncularla çalışma	1
		Tanınmış menajer	1
	Öneriler	İş geçmişi	1
		Kulüp içi menajerlik	1

Çizelge 4.3'e göre katılımcıların menajerlere yönelik görüşleri; genel görüşler, sorunlar ve öneriler olmak üzere 3 alt kategoride sınıflandırılmıştır.

Genel görüşler alt kategorisine yönelik olarak 2 kod elde edilmiştir. Bu kodlar sırasıyla; problem yaşandı ve yaşanmadı şeklindedir.

Katılımcıların menajerlere yönelik genel görüşleri şu şekildedir:

K5: *“Tabi ki yaşadık. Temsilciler genellikle kendi cebini düşünüyor. Ne futbolcusunu düşünüyor ne kulübü düşünüyor. Bu yüzden problem yaşıyor”* (Problem yaşandı)

K7: *“Maddi konularda sıkıntılar oluyor. Komisyonları konusunda anlayamadığımız noktalar olabiliyor. Olumsuz etkileniyoruz”* (Problem yaşandı)

K1: *“Hayır, yaşamadık. Çünkü bu konuda profesyonel ve yetkili kişilerle iletişimde oluyoruz. Kulübümüzün çalıştığı iyi spor hukukçuları var. Herhangi bir sorunu önceden öngörebilme şansımız oluyor”* (Problem yaşanmadı)

K3: *“Tanınmış isimlerle çalışıyor olması bizim için önemli bir parametre. Bu durum bize referans oluyor ve bu sayede problem yaşamıyoruz”* (Problem yaşanmadı)

Sorunlar alt kategorisine yönelik olarak 7 kod elde edilmiştir. Bu kodlar sırasıyla; kendi çıkarını ön plana koyma, sorunların büyümesi, liyakatsizlik, ekonomik usulsüzlük, aileleri kandırma, kulüpler arası gerilim ve oyuncunun performansını düşürme şeklindedir.

Katılımcıların menajerlerle yaşanan sorunlara yönelik görüşleri şu şekildedir:

K4: *“Menajerler oyuncusunun huzurundan, başarısından çok kendi cebini düşünüyor. İsteddiği parayı alamayacağını düşündüğünde araya başka kulüpler sokmaktan çekinmiyorlar”* (Kendi çıkarını ön plana koyma)

K5: *“Temsilciler genellikle kendi cebini düşünüyor. Ne futbolcusunu düşünüyor ne kulübü düşünüyor. Bu yüzden problem yaşıyor”* (Kendi çıkarını ön plana koyma)

K2: “Menajer devreye girince yönetim futbolcuyla doğrudan iletişim kurma şansını kaybediyor. Menajer araya set çekerek her şeyin kendi üstünden ilerlemesini istiyor. Basitçe çözülecek konular menajerler yüzünden büyüyor” (Sorunların büyümesi)

K4: “Mesela oyuncuyla görüşebilsek çözeceğimiz problem araya menajer girince çözülemeyecek duruma geliyor” (Sorunların büyümesi)

K2: “Menajerler oyuncularını ve aileleri kandırıyor” (Aileleri kandırması)

K2: “Türkiye’de menajerlik kötü yapılıyor. Herkes menajer. Bugün Türkiye’de marketçi bile menajer olmuş” (Liyakatsizlik)

Sorunlar alt kategorisine yönelik olarak 4 kod elde edilmiştir. Bu kodlar sırasıyla; spor hukukunda tecrübeli, tanınmış oyuncularla çalışma, tanınmış menajer, iş geçmişi ve kulüp içi menajerlik şeklindedir.

Katılımcıların menajerlik sistemine yönelik önerileri şu şekildedir:

K6: “Bu konularda her ne konuda olursa olsun kulübümü tehlikeye atmamak adına spor hukukunda tecrübeli olan insanlarla beraber çalışmak gerekiyor” (Spor hukukunda tecrübeli)

K1: “Kesinlikle daha önce yaptığı işlere bakılmalı. Herhangi bir kulüple veya oyuncuyla problem yaşamış mı? Yaşadıysa ne tür problemler bunlara iyi bakmak lazım. Yarın aynı sorun sizin kulübünüzle de yaşanabilir” (İş geçmişi)

K2: “Menajerlerin kesinlikle kulübe zarar verdiğini düşünüyorum. Bu konuda kulüp içinde bir ekip kurarak oyuncularımızın menajerlik hizmetini kulüp olarak verilmesi gerektiğini düşünüyorum” (Kulüp içi menajerlik)

K6: “Sözleşme bitimleri yaklaştığında oluşabilecek anlaşmazlıkları da minimuma indirmek için bilindik menajerlerle çalışmaya özen gösteriyoruz” (Tanınmış menajer)

Çizelge 4.4. Katılımcıların teknik direktörler ile yaşanan sorunlara yönelik görüşleri

<b>Kategori</b>	<b>Kod</b>	<b>f</b>
<b>Teknik Direktörler ile Yaşanan Sorunlar</b>	Maddi sorunlar	6
	Sportif başarısızlık	4
	Kulübe uyum	2
	Futbolcu Transferi	2
	Oyuncuların beğenilmemesi	1
	Menajer-Antrenör ilişkisi	1
	Görev tanımının dışına çıkılması	1
	Taraftar-antrenör sorunları	1

Çizelge 4.4'e göre katılımcıların teknik direktörlere yönelik görüşlerinden 8 kod elde edilmiştir. Bu kodlar sırasıyla; maddi sorunlar, sportif başarısızlık, futbolcu transferi, kulübe uyum, oyuncuların beğenilmemesi, menajer-antrenör ilişkisi, görev tanımının dışını çıkılması ve taraftar-antrenör sorunları şeklindedir.

Katılımcıların teknik direktörlerle yaşanan sorunlara yönelik görüşleri şu şekildedir:

*K1: “Genellikle maddi yönden problemler yaşanabilir. Biraz önce belirttiğim gibi yönetim ve teknik ekibin maddi olarak beklentileri birbirini karşılamayabilir. Anlaşmazlıklarda genellikle sözleşme fesih ücretleri kulüpleri maddi açıdan zorluyor”* (Maddi sorunlar)

*K2: “Onun dışında problemlerin çoğu maddi. Zaten sınırlı imkanlarla başarı sağlamaya çalışıyoruz. Hal böyle olunca maddi problemler çıkması kadar da doğal bir şey yok”* (Maddi sorunlar)

*K5: “Takım iyi sonuç almadığı zaman bunun sorumlusu teknik ekiptir. Bu maalesef böyledir. Teknik ekip ne kadar iyi olursa olsun. Sahada iyi sonuçlar alınmıyorsa teknik ekip başarısızdır”* (Sportif başarısızlık)

*K8: “Takımlar kötü gittiğinde sportif anlamda problemler olabiliyor”* (Sportif Başarısızlık)

*K8: “Futbolcu transferinde farklı düşünceler olabiliyor. Bunların hepsi bizim için bir problem”* (Transfer)

K4: “Bazen teknik ekip kulübe uyum sağlayamayabiliyor. Kan uyuşmazlığı deriz futbol camiasında. Böyle durumlarda anlaşarak yolları ayırmak en mantıklısı. Ama teknik ekip bunu kabul etmeyebiliyor” (Kulübe uyum)

K5: “Bir de bazı antrenörler menajerlerle ortak çalışıyor. Böyle bir antrenöre düştüyseniz işiniz gerçekten zor. Dikkat edin bazı antrenörler hangi kulübe gitse arkasından bazı oyuncular o kulübe transfer olur. Fayda sağlasın veya sağlamasın. Yönetim olarak bunu fark ettiğinizde iş işten geçmiş olur” (Menajer- Antrenör ilişkisi)

K4: “Teknik ekip oyuncu grubunu beğenmeyebiliyor. Teknik ekip aslında göreve başlarken takımın durumunu biliyor ama sonradan başarısızlığı oyuncu grubuna mal ediyor. Bu da yaşanan problemlerden” (Oyuncu grubunun beğenilmemesi)

K6: “Bazı teknik direktörler oluyor her şeyi kendisi yapmak istiyor. Yani hem antrenör oluyor hem genel menajer, gerekirse sağlıkçı. Ama tabi ki herkesin bir görevi var. Bu görev tanımının dışına çıkılmadığı sürece bir problem yaşanmaz” (Görev tanımının dışına çıkılması)

K7: “Bazı antrenörler taraftarlarla da problem yaşayabiliyor çünkü. Bu noktada mümkün olduğu kadar arada köprü olarak problemi çözme yoluna gidiyoruz ama bazen dönülmeyecek noktalara geliyor. Antrenör başarılı bile olsa taraftarı kaybettiği zaman kulüpteki koltuğunu da kaybeder” (Taraftar- Antrenör ilişkisi)

Çizelge 4.5. Katılımcıların kulüplerle yaşanan sorunlara ilişkin görüşleri

Kategori	Kod	f
<b>Kulüplerle Yaşanan Sorunlar</b>	Yönetici açıklamaları	4
	Transfer süreci	3
	Seyirci kontenjanı	3
	Saha olayları	3
	Taraftar olayları	2
	Bilet fiyatlandırması	2

Çizelge 4.5’e göre katılımcıların kulüplerle yaşanan sorunlara yönelik görüşlerinden 6 kod elde edilmiştir. Bu kodlar sırasıyla; yönetici açıklamaları, transfer süreci, seyirci kontenjanı, saha olayları, taraftar olayları ve bilet fiyatlandırması şeklindedir.

Katılımcıların kulüplerle yaşanan sorunlara yönelik görüşleri şu şekildedir:

K2: *“Yönetimler karşı karşıya geliyor. Yöneticilerin açıklama yaparken dikkatli olması gerekiyor. Bazı yöneticiler fevri açıklamalar yaparak ortamı daha çok geriyorlar. Yıkıcı konuşmalar yapılıyor ve takımlar birbirlerine düşman gibi bakıyorlar”* (Yönetici açıklamaları)

K4: *“Burada yöneticiler de dahil oluyor. Eğer tansiyonu orada düşüremezsek sonrasında yapılan açıklamalar konuyu büyütebiliyor. Zaten ekranlara yansıyınca siz büyütmesiniz basın sağ olsun büyütecek bir şey buluyor. İş basına yansdıktan sonra zaten gerisi zincirleme”* (Yönetici açıklamaları)

K8: *“Transferler konusunda bazen yaşanabiliyor. Bazen bir oyuncu için anlaşıyorsunuz. Sonra başka bir kulüp çıkıyor ya da para birden tekrar devreye giriyor futbolda bunlar var”* (Transfer süreci)

K4: *“Özellikle deplasman maçlarında tribün konusunda problemler yaşıyoruz. Seyirci sayısı belirlenirken problem yaşıyoruz”* (Seyirci kontenjanı)

K2: *“Saha içinde yaşanan olaylar bazen yönetimlere de yansiyabiliyor. Özellikle ezeli rekabetlerde olabiliyor”* (Saha olayları)

K1: *“Bazen taraftarlar arasında olan atışmalar büyüyüp yönetim boyutuna çıkabilir”* (Taraftar olayları)

K8: *“Ev sahibi olduğunuz maçta siz de az bilet veriyorsunuz. Ya da aynı şekilde bilet fiyatları. Biz Anadolu kulübüyüz bazen öyle bilet fiyatları çıkıyor ki resmen alınmaması için. Ama biz artık bu tarz şeylere alıştık. Normal geliyor. Bu tip problemler olabiliyor”* (Bilet fiyatları)

Çizelge 4.6. Katılımcıların taraftarla yaşanan sorunlara yönelik görüşleri

Kategori	Kod	f
Taraftarla Yaşanan Sorunlar	Ayrıcalık	6
	Seyirci sayısının azalması	6
	Şiddet	5
	Kötü imaj	2
	Kulübü ele geçirme	1
	Aşırı eleştiri	1
	Gruplar arası rekabet	1
	Kulübü baskı altına alma	1
	Keyif verici madde kullanımı	1
	Yönetime karşı ayaklanma	1

Çizelge 4.6'ya göre katılımcıların taraftarla yaşanan sorunlara yönelik görüşlerinden 10 kod elde edilmiştir. Bu kodlar sırasıyla; ayrıcalık, seyirci sayısının azalması, şiddet, kötü imaj, kulübü ele geçirme, aşırı eleştiri, gruplar arası rekabet, kulübü baskı altına almak, keyif verici madde kullanımı ve yönetime karşı ayaklanma şeklindedir.

Katılımcıların taraftarla yaşanan sorunlara yönelik görüşleri şu şekildedir:

K1: *“Biraz önce bahsettiğim iç içe olma durumunun daha ileri gittiği zamanlarda karşılıklı ilişkiler ilerledikçe taraftar grupları daha fazla ayrıcalık isteyebiliyor. Bence bu ilişki belli bir sınırdan tutulmalı”* (Ayrıcalık)

K3: *“Özellikle taraftar grupları sayı üstünlüklerini de kullanarak kendilerine karşı ayrıcalık bekleyebiliyor. Bu yönetim olarak bizi oldukça zora sokuyor”* (Ayrıcalık)

K4: *“200 kişi birleşince falanca taraftar grubunu kurabiliyor. Bu sefer onlar kendi çıkarları doğrultusunda hareket ediyor. Kulübü yıpratmaktan başka olumlu bir hareket göstermiyorlar genelde. Her grup kendisine kulüp tarafından ayrıcalık bekliyor. Bu mümkün değil tabii”* (Ayrıcalık)

K8: *“Bu ultra taraftarlık işi abartılınca bu işi hobi olarak yapan ya da takımını sevdiği için gelip destekleyen insanların uzaklaşmasına sebep oluyor”* (Seyirci sayısının azalması)

K2: *“Taraftar grupları bazen işin dozunu kaçırıyorlar. Maçlara insanların aileleriyle gelebilmeleri gerek. Bu abartı olaylar yaşandığında bu ortam bozuluyor”* (Şiddet)

K3: *“Onun dışında en iyi grup olmak için kendi aralarında da bir çekişmeye girebiliyor. Bunlar kesinlikle kulüplere zarar veren şeyler”* (Gruplar arası rekabet)

K2: *“Bazen keyif verici maddeler kullanıp maça gelebiliyorlar. Tabi bu konularda elden geldikçe önlem alınıyor”* (Keyif verici madde)

K6: *“Bakıldığı zaman aşırıya kaçan taraftar gruplarının tribünlere ciddi şekilde zarar verdiğini düşünüyorum. İnşaların sırf tribünler yüzünden takımlara mesafeli olduğunu biliyoruz. Bu doğal olarak o kulübün marka değerini düşüyor. Kötü bir imaj çiziyor”* (Kötü imaj)

K8: *“Bu ultra taraftarlık işi abartılınca bu işi hobi olarak yapan ya da takımını sevdiği için gelip destekleyen insanların uzaklaşmasına sebep oluyor”* (Seyirci sayısının azalması)

## 5. TARTIŞMA

### 5.1. Yönetim ile Oyuncular Arasında Yaşanan Sorunlar

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre katılımcıların yönetim ile oyuncular arasında yaşanan sorunlara yönelik görüşleri; genel sorunlar, çözüm yöntemleri ve sorunun kaynağı olmak üzere 3 alt kategoride sınıflandırılmıştır.

Yönetim ile oyuncular arasında yaşanan genel sorunlar “maddi”, “disiplin”, “kültürel”, “oyuncu gruplaşmaları” ve “uyum” gibi kodlardan meydana gelmektedir. Ortaya çıkan bu kodlar arasında maddi sorunlar ve disiplin sorunu ifade sıklığı bakımından üst sıralarda yer almaktadır.

Yönetim ve oyuncular arasında yaşanan maddi sorunlar için katılımcıların; *“Eğer ödemeleri zamanında ve düzenli bir şekilde yapmazsanız hemen problemler başlar”*, *“Yer yer de finansal konular yüzünden sıkıntılar yaşadık”* ve *“Finansal açıdan oyuncuyla yaşadığın problem hemen tüm takımı etkisi altına alıp kaosa dönüşür”* şeklinde yanıtlar verdiği görülmektedir. Günümüzde profesyonel futbolda futbolcular emekçi, kulüp yönetimleri ise işveren konumunda yer almaktadır. Hayatını futbol oynayarak kazanan futbolcular emeğinin karşılığı olan ücreti alamadığında da doğal olarak problemler yaşamaktadır. Bu konuya ilişkin medyaya da yansıyan haberler mevcuttur. Galatasaray Spor Kulübü’nün pilot takım olarak anlaştığı Niğde F.K. bu örneklerden bir tanesidir. Galatasaray altyapı oyuncularının müsabaka ve lig tecrübesi kazanması amacıyla başlatılan bu projede oyuncuların maaşlarının uzun süre yatırılmadığı ortaya çıkmıştır. TFF 2. Lig Kırmızı Grup’ta yer alan Niğde F.K.’nın 19. sırada bulunma sebebi takımın geç toplanması olarak belirtilse de altında yatan asıl sebebin oyuncuların maaş ve prim ödemelerini alamadıkları için motivasyonlarının düşmüş olmasından kaynaklandığı belirtilmektedir. Bundan dolayı ücretlerini alamayan oyuncuların antrenmanlara çıkmadığı belirtilmiştir (Diriliş Postası, 2022). Niğde F.K. örneği oyuncuların yaşadığı maddi sorunların direkt olarak takım başarısını etkilediğini göstermektedir. Niğde F.K. basına yansıyan örneklerden sadece bir tanesidir. Konuya derinlemesine bakıldığında oyuncuların sadece ücretlerini zamanında almak değil alacakları ücretlerin kendilerine ödenme şekilleri konusunda da problemler yaşadığı görülmektedir (Ataçocuğu ve Zelyurt, 2016). Bayraktar ve Kurtoğlu’na (2009) göre, sporcunun performansını etkileyen dışsal faktörlerden bir tanesi de ekonomik bileşenlerdir. Bu sebeple

başarılı olmak isteyen, hedefleri sezon başında belirlenmiş olan futbol kulüplerin ve yönetimlerinin oyuncuların performanslarını düşürmemek adına maddi konularda problem olmamasına özen göstermelidirler. Bozyiğit ve Durmuş'a (2018) göre takım başarısı için takımla bütünleşmek ve yüksek iş doyumuna sahip olunması gereklidir. Aynı zamanda oyuncuları olumsuz etkileyen unsurların kulüp yönetimleri tarafından belirlenip ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bununla birlikte takım içinde bazı oyuncuların düzenli ödeme alıp diğerlerinin alamaması da takım içindeki birlikteliği etkilemektedir. Soyer ve arkadaşlarına (2010) göre takım birlikteliği takımın başarısı için önemli bir faktördür.

Yönetim ile oyuncular arasında yaşanan disiplin sorunları için katılımcılardan; "Yaşadığımız problemler oldu. *Futbolcuların disiplinsiz hareketlerinden dolayı yaşanan sıkıntılar olmuştur.*" şeklinde yanıtlar geldiği görülmüştür. TDK (2022), disiplini "*kişilerin içinde yaşadıkları topluluğun genel düşünce ve davranışlarına uymalarını sağlamak amacıyla alınan önlemlerin bütünü*" şeklinde tanımlamıştır. Bu tanımdan hareketle her alanda olduğu gibi futbol kulüplerinde de uyulması gereken belirli disiplin kuralları olduğu bilinmektedir ve bu kurallar, başarı isteyen kulüpler için oldukça önemli ve gereklidir. Bu sebeple kulüpler disiplin kurallarını yürürlüğe koyarak; sporcu, antrenör ve personel tarafından uyulmasını beklemektedir. Belirlenen kurallara uyulamadığı takdirde birtakım yaptırımlar uygulanır. Bunlar para cezası, kadro dışı bırakılma veya sözleşmenin feshi şeklinde olabilir (Orhan, 2016). Söz konusu disiplin kuralların genel hatları belli olsa da kulüpten kulübe veya ülkeden ülkeye değişkenlik gösterebilir. Örneğin, Beşiktaşlı oyuncu Cyle Larin'in Trabzonspor maçında saha içinde rakibine yaptığı sportmenlik dışı hareket hakem tarafından kırmızı kartla cezalandırılmıştır. Aynı zamanda oyuncunun kulübü olan Beşiktaş bu disiplinsiz davranışı için teknik ekiple de görüşerek oyuncuya 50 bin Avro para cezası verilmesine karar vermiştir (En Son Haber, 2022).

Benzer bir olay Fenerbahçe kulübü oyuncusu Jose Sosa tarafından yaşanmış ve futbolcu basında yer alan habere göre gece kulübünden elinde içki bardağı ile çıkarken basın mensupları tarafından görüntülenmiş ve bu olay büyük tepki çekmiştir. Haberde oyuncunun teknik direktör tarafından uyarıldığı ve verilecek ceza için yönetimle görüşüldüğü belirtilmektedir. Ayrıca bu olaydan sonra oyuncunun antrenmanda yedek takımda oynatılması da cezasının maç kadrosuna alınmamak olabileceği şeklinde yorumlanabilir (Vatan Gazetesi, 2022).

Ayrıca Çimen, Eraslan ve Sarol'un (2019) göçmen sporcular üzerine yaptığı çalışmada farklı ülkelerde futbol oynayan sporcuların dil ve kültürel konularda sorun yaşadığı belirtilmiştir. Özellikle yabancı sporculardaki bu kültürel farklılıklar kolektif ihtiyaç, uyum ve iş birliğini etkilemektedir (Khomutova, 2016) Dolayısıyla yabancı sporcuların oryantasyonunu sağlamak kulüp yönetimi için oldukça önemlidir. Çünkü bu oryantasyon eksikliği takım içinde olumsuz etkilere sebep olabilir. Bunun yanı sıra antrenörleri hedefleyen, aynı zamanda oyuncularını ve yöneticilerini de kapsayan bir eğitim ve farkındalık programı (oryantasyon), var olan bazı yanlış anlamaları ortadan kaldırmaya yardımcı olabilir (Pain ve Harwood, 2004).

Yönetim ile oyuncular arasında yaşanan sorunların çözüm yöntemleri yönetim kurulu yaptırımı, ödemelerin aksamaması, sınırlı iletişim, oyuncu grubu seçimi, yabancı oyunculara oryantasyon, ikili ilişkiler, kulüp kurallarının aktarımı kodlarını içermektedir. Katılımcılar tarafından yönetim kurulu yaptırımları yani oyunculara verilen cezaların en etkili çözüm yönetimi olduğu belirtilmektedir. Ersoy'un (1997) 104 sporcu üzerinde yaptığı çalışmada takım disiplininin sağlanabilmesi için cezaların mutlaka uygulanması gerektiği ve aynı zamanda cezaların oyuncularını uzun vadede disipline soktuğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte en ağır disiplin cezasının takımdan uzaklaştırma olduğu belirtilmiştir. Benzer şekilde Mungan (1995) ve Baştuğ'un (2002) sporcu ve yöneticiler üzerinde yaptıkları çalışmalarda da en ağır disiplin cezasının takımdan uzaklaştırılmak olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bunun yanı sıra takım oluşturmak, kulüp içerisinde en önemli ve zorlu görevlerden biridir (Zhao, Chen, Yu ve Chen, 2021). Oluşturulan takımının sezon boyunca hedeflere ulaşabilmek adına mücadele edeceği göz önünde bulundurulduğunda takım oluşturmak kulüp yönetimleri adına hayati bir önem taşımaktadır.

## **5.2. Altyapı Tesisleri ile İlgili Sorunlar**

Futbol kulüplerinin altyapı tesisleri hakkında katılımcılarla yapılan görüşmeler sonucunda ortaya çıkan bulgulara göre genel görüşün altyapı tesislerinin yeterli görüldüğü yönünde olduğu belirlenmiştir. Altyapı tesislerinin eksik yönleri hakkında ortaya çıkan kodlarda ise tesislerde bulunan saha sayısının yetersiz olması ve saha zeminlerinin doğal çim olmaması kodlarından daha çok bahsedilmiştir.

Katılımcıların altyapı tesisleri için; *“Kulübümüzde aynı zamanda kulüp lisans ve finansal fair play sorumlusu olarak biliyorsunuz her dönem bu lisanslama için başvuru yapıyoruz. Haliyle federasyonun en değer verdiği şeylerden bir tanesi de altyapı tesisleri. Altyapı tesislerinde bu zamana kadar hiçbir eksikimiz çıkmadı.”* ve *“Şu an için yeterli buluyorum. Zaten Türkiye liglerine bakıldığı zaman hemen hemen her takımda yetiştirdiğimiz oyuncuların bulunduğunu görebilirsiniz. Son dönemde de altyapı bakımından iyi bir yapılanmaya gittik. Şu an için yeterli. Önümüzdeki on sene için yeterli olur mu? Onu göreceğiz.”* şeklinde yanıtlar verdiği görülmektedir. Ayrıca katılımcılar altyapı tesislerinin eksikleri hakkında; *“Yeterli sayıda sahamız olmadığı için zaman zaman A takım tesislerinin kullanmak durumunda kalıyorlar. Altyapı tesislerimizde bir tane sahamız var çünkü. Her zaman da bu mümkün olmadığı için bazen aksamalar oluyor.”* ve *“Burada ben tesislerde sentetik yerine doğal çime dönülmesi gerektiğine inanıyorum”* şeklinde görüşler belirtmişlerdir.

TFF'nin kulüp lisans talimatına bakıldığında 39. maddesinde antrenman tesisleri ve kullanımına ilişkin bilgiler verilmiştir. Bu talimata göre;

- a) A takım için 1 adet (en az 68m x 105m ebatlarında doğal çim saha), genç takımlar için en az 1 adet (en az 68mx105m ebatlarında doğal çim veya FIFA lisanslı suni çim saha) ayrı antrenman sahaları olmalıdır.
- b) UEFA lisansı için başvuran kulüplerin en az 1 antrenman sahasında aydınlatma sistemi olmalıdır.
- c) Antrenman sahalarına yakın olmak üzere, A takım için 1 adet, genç takımlar için en az 1 adet ayrı ayrı soyunma odası olmalıdır (sıcak/soğuk su ve duş olanağına sahip).
- d) Antrenman tesisinde A takım ve genç takımlar için en az 1 adet sağlık odası olmalıdır. Eğer A takım ve Genç takım tesisleri ayrı ise, sağlık odası her binada olmalıdır. Sağlık odaları yeterli düzeyde aydınlatılmalı, sedye erişimine izin verecek kadar geniş olmalı, AED Defibrilatör donanımına sahip olmalıdır (TFF, 2022).

Ataol'un (2019) yaptığı çalışmada ise ülkemizdeki Altınordu futbol kulübünün 4 farklı tesiste toplam 4 adet doğal granüllü saha, 11 adet doğal çim saha 5 adet yapay çim sahası bulunmaktadır. Gençlerbirliği spor kulübünün ise 2 farklı tesiste 2 doğal çim sahası 3 yapay çim sahası olduğu görülmektedir. Akkoyun'un (2014) Türkiye'deki futbol kulüplerinin altyapılarını Avrupa'daki futbol kulübü altyapıları ile kıyasladığı çalışmasında ise Ajax kulübünün 140 000 metrekarelik bir tesis içinde 4 suni 4 doğal çim saha bulunduğunu

belirtmektedir. Ayrıca Barcelona kulübünün altyapısı olan La Masia'nın 137 000 metrekare alan içinde 5 doğal 3 suni çim sahaya sahip olduğu görülmektedir. Altyapı tesislerindeki antrenman sahalarının sayılarına ve niteliğine bakıldığında Altınordu kulübü hariç diğer kulüplerimizin bu konuda yetersiz olduğu söylenebilir.

Onağ ve Çevik'in (2019) Türkiye'de altyapıdan futbolcu yetişmemesi üzerine yaptıkları çalışmada temel sebep olarak tesis yetersizliği ve tesislerin sayısı olarak az olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Kulüpler altyapılarına yatırım yaptığı ölçüde bu yatırımların meyvesini alabilirler. Gelişmiş bir altyapı sistemi hem a takıma oyuncu sağlama konusunda kulüplere yardım ederken hem de kulüplerin bu satışlardan elde edeceği gelirler kulüpleri maddi olarak da refaha ulaştırabilir. (Ataol, 2019, Akkoyun, 2014, Sunay, 2018, Şenel, 2020).

Aynı zamanda spor konusunda eğitim veren kurumlar, tesislerin planlaması ve kapasitelerinin yükseltilmesiyle verdiği eğitimin kalitesini de arttırmaktadır. Bu tür kurumlarda spor tesislerinin varlığı kurumun performansında önemli bir yer tutmaktadır (Nacar, 2011).

Çalışmada katılımcıların verdiği cevaplara göre çoğunluğun altyapı tesislerinin yeterli olduğunu vurgulamasına rağmen literatürdeki benzer çalışmalara (Biçer, Eraslan ve Çolakoğlu, 2021) bakıldığında genel olarak altyapı tesislerinin yetersiz olduğu sonucu hâkimdir. Çalışmamızın bulgularından yola çıkıldığında katılımcıların altyapı tesislerinin yeterliliği konusunda çoğunlukla kendi tesislerini Türkiye'deki futbol kulüplerinin altyapı tesisleri ile kıyasladıkları görülmektedir. Bu kriterlerde değerlendirildiği için yeterli buldukları söylenebilir. Bununla birlikte yeterli bulunmadığında tesislerin geliştirilmesi için fazladan bir bütçe yaratılma ihtiyacı da söz konusudur. Yöneticilerin minimum düzeyde para harcayarak maksimum fayda sağlamaya çalışmaları da altyapı tesislerini yeterli bulmaları konusunda bir sebep olarak gösterilebilir. Ayrıca TFF kulüp lisans talimatında altyapı tesisleri ile ilgili çok kapsamlı kriterlerinin bulunmadığı görülmektedir. Bu sebeple kulüplerinin en fazla bu şartları sağlayacak şekilde altyapı tesislerine yatırım yapmaları mümkündür. Katılımcıların altyapı tesislerinin eksiklikleri konusunda öncelikle saha sayılarının az olduğunu belirtmeleri de bir bakıma literatürü doğrulamaktadır.

### 5.3. Menajerler ile Yaşanan Sorunlar

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre katılımcıların menajerler ile yaşanan sorunlara yönelik görüşleri; genel görüşler, sorunlar ve öneriler olmak üzere 3 alt kategoride sınıflandırılmıştır.

Menajerler ile yönetim arasında yaşanan genel sorunlar yaşandı ve yaşanmadı kodlarından meydana gelmektedir. İfade sıklığı bakımından menajerle sorun yaşandı kodu üst sırada yer almaktadır.

Menajerler ile yönetim arasında yaşanan genel sorunlar için katılımcıların; *“Tabi ki yaşadık. Temsilciler genellikle kendi cebini düşünüyor. Ne futbolcusunu düşünüyor ne kulübü düşünüyor. Bu yüzden problem yaşıyor”, “Maddi konularda sıkıntılar oluyor. Komisyonları konusunda anlayamadığımız noktalar olabiliyor. Olumsuz etkileniyoruz”* ve *“Hayır, yaşamadık. Çünkü bu konuda profesyonel ve yetkili kişilerle iletişimde oluyoruz. Kulübümüzün çalıştığı iyi spor hukukçuları var. Herhangi bir sorunu önceden öngörebilme şansımız oluyor”* şeklinde yanıtlar verdiği görülmektedir.

Menajerler, futbolcuların transfer ve işgücü piyasasının merkezinde yer alır. Oyuncu ve kulüpler arasındaki iletişimin kurulmasını sağlayan, transfer işlemlerinin kolay ilerlemesine yardımcı olan ve kulüple oyuncu arasında köprü vazifesi görerek oluşabilecek problemlerin çözülmesi konusunda katkı sağlayan yetkililerdir. Menajerler birçok sorumluluk arasında oyuncuların imaj haklarıyla da ilgilenir ve kulüpler adına keşif görevlerini yürütürler (Doğu, 2018, Poli, 2016).

TFF tarafından 2015 yılında yayınlanan talimata göre bir oyuncu ve kulüp arasında imzalanan profesyonel oyuncu sözleşmesi ya da iki kulüp arasında imzalanan transfer sözleşmesinde menajerlik yapılmasına ilişkin usul ve esaslar belirlenmiştir. Yayınlanan talimata göre kulüplerin ve oyuncuların TFF tarafından lisanslanmış menajerler ile çalışması zorunlu tutulmuştur. Aynı sözleşmenin 7. maddesinde menajerler tarafından alınan bu lisansın 3. kişilere ve tüzel kişilere devredilemeyeceği belirtilmektedir. Talimatın menajerlik sözleşmesiyle alakalı 13. maddesinde ise tarafların sözleşme üzerinde alacakları hizmet türünü, sözleşme tarihini ve alınacak ücretleri net bir şekilde belirtmeleri gerektiği vurgulanmaktadır (TFF, 2015).

Menajerlerin transfer hareketlerinden aldıkları komisyonların büyüklüğü değerlendirildiğinde FIFA'nın her sene düzenli olarak yayınladığı uluslararası transferlerde aracılar raporunda 2020 yılında 497.5 milyon dolar olan ücret 2021 yılında ise 500.8 milyon dolara çıkmıştır (FIFA, 2020-2021). Ülkemizde transfer işlemlerinden menajerlerin aldığı komisyonlara bakıldığında TFF'nin yayınladığı rapora göre 2021-2022 futbol sezonunun şubat ayı sonu itibarıyla Süper Ligde kulüpler toplamda 14.8 milyon Türk lirası, 13.3 milyon avro ve 50 bin dolar ücret ödemişlerdir (TFF, 2022). Belirtilen ödemeler Süper Ligdeki 7 kulüp tarafında beyan edilmiştir. 20 Takım bulunan Türkiye Süper Liginde kalan 13 takım herhangi bir ödeme beyan etmemiştir. Bu durumun ortaya çıkmasında, karşılıklı çıkar ilişkisi nedeniyle gerçek rakamların bildirilmemesinin etkili olabileceği düşünülmektedir Savaş (2021). Ayrıca transfer işlemlerinden yapılacak komisyon ödemelerinin resmi yollarla yapılmamış olabileceği de söylenebilir. Yabancı kaynaklarda “bungs” olarak karşımıza çıkan terim oyuncuların transferlerini kolaylaştırmak için menajere yapılan yasa dışı ödemelerdir (Cashmore ve Cleland, 2014).

Araştırma bulgularına göre menajerlerle yaşanan sorunlar konusunda katılımcıların ifade sıklığı bakımından en çok değindiği konu menajerlerin kendi çıkarlarını ön plana koyması olarak görülmektedir. Katılımcılar bu konuda; *“Menajerler oyuncusunun huzurundan, başarısından çok kendi cebini düşünüyor. İsteddiği parayı alamayacağını düşündüğünde araya başka kulüpler sokmaktan çekinmiyorlar”* ve *“Temsilciler genellikle kendi cebini düşünüyor. Ne futbolcusunu düşünüyor ne kulübü düşünüyor. Bu yüzden problem yaşanıyor”* şeklinde görüşler belirtmiştir. Pehlivanoğlu'nun (2010) yaptığı çalışma bulgularına göre menajerlerin yaşadığı hukuki problemlerin kaynağının oyuncu transferlerinden doğan maddi konular olduğu belirtilmektedir. Ayrıca aynı çalışmada kulüpler ve sporcuların menajerleri üzerlerinde maddi bir külfet olarak gördüklerine değinilmiştir. Katılımcıların belirttiği gibi transfer görüşmelerinde araya başka kulüplerin sokulması da sıkça karşılaşılan bir durumdur. Basından alınan habere göre Brezilyalı oyuncu Guiliano'nun transferinde menajerler Fenerbahçe ve Trabzonspor kulüplerini karşı karşıya getirmiştir. Habere göre oyuncunun eski kulübü Zenit'in sportif direktörü Türkiye'deki menajerleri arayarak Fenerbahçe Spor Kulübü'nün oyuncuya resmi teklif yaptığını ve başka Türk kulüplerinin de kendisiyle ilgilenebileceğini belirtmiştir. Bunun üzerine menajerler oyuncuyu Trabzonspor'a önermiştir. Oyuncunun Fenerbahçe'de oynamakta ısrarcı olması bu transfer probleminin çözülmesinde etkili olmuştur (Cumhuriyet, 2017). Araştırmamızın

bulguları ve basında yer alan haberlerde de görüldüğü üzere menajerler kendi çıkarları doğrultusunda oyuncuların transfer süreçlerine doğrudan müdahale edebilmektedir. Bu durum menajerlik konusunda bir standardın henüz oluşturulamadığını ve bir oyuncu transferi esnasında menajerlik ücreti olarak bilinen komisyonun farklı insanlar tarafından paylaşılabilirdiğini düşündürmektedir.

Araştırmanın bulgularına göre menajerlerle yaşanan sorunlar konusunda ortaya çıkan diğer bir kod ailelerin kandırılmasıdır. Katılımcılardan konu ile alakalı “*menajerler oyuncuları ve ailelerini kandırıyor*” şeklinde bir görüş belirtilmiştir. Basında çıkan bir habere göre İzmir’de bulunan iki amatör oyuncuyu profesyonel yapmak vaadiyle bir menajerin oyuncuların ailelerinden 100’er bin TL alarak oyuncuları Yukatel Kayserispor’a götürdüğü belirtilmiştir. Fakat oyuncular menajerin söylediği gibi kulüp ile profesyonel sözleşme imzalamamıştır. Oyuncunun aile menajerin kulüp antrenörüyle olan fotoğrafları sebebiyle kendisine inanıp güvendiklerini belirtmiştir (Haber Türk, 2022). Basındaki bu haber doğrultusunda hem oyuncuların hem de ailelerin menajer tarafından kandırıldığını açık olarak göstermektedir. Futbol oyununun fazla göz önünde olması ve futbolcuların yüksek gelirler elde etmesi bu gibi durumlardan yararlanmak isteyen art niyetli insanların ailelerin ve genç oyuncuların hayalleri üzerinden kandırılmasını mümkün kılmaktadır.

Ayrıca çalışmandan elde edilen bulgulara göre katılımcılardan menajerlerin oyuncunun performansını düşürdüğü yönünde bir kod ortaya çıkmıştır. “Özel hayat” teması da menajerlik mesleğinin bir diğer alanını oluşturmaktadır. Oyuncunun performansı ile özel hayatı arasında bir bağ bulunmaktadır. Bu yüzden, özel hayat konusunda destek sağlanmasının da futbolcunun kariyeri açısından önem arz ettiğinden bahsedilebilir (Paşa, 2021). Menajerlerin hizmet verdikleri oyuncuların saha dışı yaşantısını da düzenledikleri görülmektedir. Bu noktadan hareketle profesyonel hayat hakkında bilgisi olmayan menajerlerin, yanlış yönlendirmelerle oyuncunun performansını düşüreceği söylenebilir. Bununla birlikte oyuncuların menajerlerle samimiyeti iş ilişkisinin ötesinde dostluk boyutlarına ulaşabilmektedir. Bu sebeple kötü niyetli menajerlerin oyuncusunu farklı vaatlerle düşük performans göstermeye ikna edebileceği düşünülmektedir.

Menajerler, futbolcular kadar kulüplere de katkı sağlamaktadırlar. Kulüplerin, lisanslı menajerler ile çalışması hukuksal zemine uygun etik iş birlikleri yapılması adına önemlidir. Özellikle transfer döneminde ulusal ve uluslararası transferin hız kazanması ile bilgi kirliliği

oluşabilmektedir. Bu da kulüpler açısından, menajerlerin sunduğu futbolcuları incelemede zorluk yaratmaktadır. Bu yüzden güvenilir, kurumsallaşmış, bünyesinde spor yöneticisi ve lisanslı menajer bulunduran şirketler ile çalışılması önem arz etmektedir (Paşa, 2021).

#### 5.4. Teknik Direktörler ile Yaşanan Sorunlar

Araştırmada elde edilen bulgulara göre katılımcıların teknik direktörler ile yaşanan sorunlara yönelik görüşleri; maddi sorunlar, sportif başarısızlık, futbolcu transferi, kulübe uyum, oyuncuların beğenilmemesi, menajer-antrenör ilişkisi, görev tanımının dışını çıkılması ve taraftar-antrenör sorunları olarak 8 koddan meydana gelmektedir.

Teknik direktörler ile yönetim arasında yaşanan sorunlar konusunda maddi sorunlar ve sportif başarısızlık kodları ifade sıklığı bakımından diğer kodlara göre üst sıralarda yer almaktadır. Maddi sorunlar için katılımcılar; *“Genellikle maddi yönden problemler yaşanabilir. Biraz önce belirttiğim gibi yönetim ve teknik ekibin maddi olarak beklentileri birbirini karşılamayabilir. Anlaşmazlıklarda genellikle sözleşme fesih ücretleri kulüpleri maddi açıdan zorluyor”* ve *“Onun dışında problemlerin çoğu maddi. Zaten sınırlı imkanlarla başarı sağlamaya çalışıyoruz. Hal böyle olunca maddi problemler çıkması kadar da doğal bir şey yok”* şeklinde görüşler belirtmişlerdir. Taştan ve Alkan’ın (2021) futbol kulüplerinde teknik direktör ve kulüp yönetimleri ilişkisinin incelendiği çalışmada taraflar arasında çıkan anlaşmazlıkların %7,5 oranında ödemelerin yapılmaması veya zamanında yapılmamasından %35 kısmının da yönetsel anlaşmazlıklardan kaynaklandığı belirtilmiştir. Yönetsel anlaşmazlıklarının da bir kısmının teknik direktörün talep ettiği ücret konusunda olduğu düşünülebilir. Futbol kulüpleri için teknik adamlara ödenen ücretler büyük bir maliyettir. Ortaya çıkan bu maliyet konusunda teknik direktör ve ekibinden maksimum faydayı sağlamak gerekmektedir. Ancak futbolda teknik direktör değişimi oldukça fazladır. Her değişim de kulüpler adına boşa harcanmış paralar anlamına gelmektedir (Akşar ve Merih, 2008: 93,94). Teknik direktörlerle yapılan uzun süreli sözleşmeler kulüpleri maddi anlamda zora sokmaktadır. Özellikle yabancı teknik direktörlerle yapılan sözleşmelerde fesih durumlarında kulüpler yüksek tazminatlarla karşı karşıya kalmaktadır (Akşar ve Merih, 2008, s.95,96). Transfermarkt verilerine göre 2020-2021 sezonunda Türkiye Süper Liginde 16 takım toplamda 51 farklı teknik direktörle çalışmıştır. Bu değişikliklerin 8 tanesi sezon başı ve sezon sonunda yaşanmıştır. 2021-2022 sezonu verilerine göre ise 14 takım 36 farklı teknik direktörle çalışmıştır. 20 takım bulunan

ligde bir sezon 16, diğerk sezon 14 takımın en az bir kez teknik direktör değiştirdiği göz önünde bulundurulduğunda kulüpler için oldukça büyük bir maliyetin ortaya çıktığı söylenebilir. Ayrıca sezon sonu ve sezon başı yapılan teknik direktör değişiklikleri konusunda da kulüp yönetimleri ve teknik direktörler arasında maddi anlaşmazlıklar yaşandığını düşündürebilir. Bununla birlikte 2020-2021 sezonunda üç büyüklerden sadece Fenerbahçe teknik direktör değişikliğine gitmiş diğerk değişiklikler 15 Anadolu kulübünde gerçekleşmiştir. 2021-2022 sezonunda ise 11 Anadolu kulübü teknik direktör değişikliği yapmıştır. Maddi yönden üç büyükler kadar geliri olmayan Anadolu kulüpleri açısından bu kadar fazla teknik direktör değişikliğinin yönetimleri zora soktuğu düşünölmektedir.

Sportif başarısızlık konusunda ise katılımcılardan; *“Takım iyi sonuç almadığı zaman bunun sorumlusu teknik ekiptir. Bu maalesef böyledir. Teknik ekip ne kadar iyi olursa olsun. Sahada iyi sonuçlar alınmıyorsa teknik ekip başarısızdır”* şeklinde görüşler belirtilmiştir. Dünya futbolunda birçok kulüp sportif başarısızlık durumunda öncelikler teknik direktörleri değiştirmektedir ve bu sayede başarısızlığın son bulacağını düşünmektedirler (Gündüz ve Kayhan, 2017). Taştan ve Alkan’ın (2021) futbol kulüplerinde teknik direktör ve kulüp yönetimi ilişkisini incelediği çalışmasında incelen anlaşmazlıkların %50’sinin sportif başarısızlıktan kaynaklandığı belirtilmiştir. Kulüp yönetimleri ve teknik direktörler arasında yaşanan anlaşmazlıkların yarısını sportif başarı durumunun oluşturması bu konunun futboldaki önemini vurgulamaktadır. Sportif başarısızlık durumunda kulüp yönetiminin teknik direktörün sözleşmesini sonlandırmamasının sebebi mevcut teknik direktörün sözleşmesinden doğan tazminatı ve yeni teknik direktörün maliyeti olabilir (Schryver ve Eisinga, 2010). Van Dalen (1994) teknik direktör değişiminin ani bir şekilde yapılmamasının kulüpleri maddi yükten kurtarıırken aynı zamanda sportif başarısızlıkta gerçek sebebin bulunması için zaman kazanılabileceğini savunmaktadır. Schryver ve Eisinga (2010) teknik direktörlerin sezon içinde kazanması gereken önemli maçları kazanamadıklarında ve bununla birlikte geçmiş sezonlarda yakaladıkları başarının altında bir performans sergilediklerinde yönetim tarafından işlerine son verildiğini belirtmektedir. Tena ve Forrest (2007) Yaptıkları araştırmada İspanyol futbol kulüplerinde teknik direktörlerin sezon sırasında işten çıkarılmasının sportif başarısızlıktan ve yöneticilerin küme düşme korkusundan kaynaklandığı sonucuna ulaşmışlardır. Bununla birlikte teknik direktör değişikliğinden sonra ev sahibi olunan maçlarda kulüplerin daha başarılı olduğu gözlemlenmiştir. Ancak deplasmanda oynan maçlarda herhangi bir değişiklik görülmemiştir. Flint, Plumley ve Wilson (2014) ise yaptıkları araştırmada sportif

başarısızlıktan kaynaklanan teknik direktör değişikliklerinde ligin üst sıralarında yer alan takımlarda etkisiz ligin alt sıralarında bulunan takımlarda ise etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Audas, Dobson ve Goddard, 2002). İngiltere liginde yaptıkları araştırmada teknik direktör değişikliğinin sonraki 3 ayda takım performansını olumsuz etkilediğini tespit etmişlerdir. Ülkemizde dönüldüğünde Esen, Or ve Uslu'nun (2019) 2003-2016 yılları arasında 6 futbol kulübü üzerinde yaptıkları araştırma sonuçlarına göre; sezon başladıktan sonra yapılan antrenör değişiklikleri takımlara puan artışı sağlamıştır. Sağlanan puan artışı etkisi sezon sonuna kadar azalarak devam etmiştir. Ancak bu artışın takımlara sürdürülebilir bir puan avantajı sağladığı tespit edilememiştir. Bununla birlikte Egesoy'un (2010) araştırmasında 1997-2017 yılları arasında Süper Ligde toplam 310 antrenör çalışırken antrenör değişiklikleri kısa vadede olumlu sonuçlar verse de orta ve uzun vadede bu olumlu sonuçların gözlemlenemediği belirtilmektedir.

Ülkemizde ve dünya futbolunda yapılan çalışmalara bakıldığında sportif başarısızlık sebepli antrenör değişikliklerinin takımlar üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu gözlemlenememiştir. Öğüt ve İmamoğlu'nun (2011) yaptığı araştırmada Türkiye'de ve Almanya'da spor kulüplerinin profesyonel yöneticilerle çalışmadıkları saptanmıştır. Spor kulüplerinde profesyonel yöneticilerin bulunmaması sportif başarısızlık durumunda ilk sorumlunun teknik direktör olmasının sebebi olarak söylenebilir. 2002 yılında Türkiye Futbol Antrenörleri Derneği (TÜFAD) önerisiyle TFF, bir teknik direktörün aynı sezon içinde en fazla iki sözleşme imzalayabilir şeklinde karar alsa da bu kararın soruna tam anlamıyla çözüm olduğu söylenememektedir (Akşar ve Merih, 2008, s.95,96).

Teknik ekiplerle yaşanan diğer bir sorun ise taraftar-antrenör sorunudur. Katılımcılarla yapılan görüşmelerde; *“Bazı antrenörler taraftarlarla da problem yaşayabiliyor çünkü. Bu noktada mümkün olduğu kadar arada köprü olarak problemi çözme yoluna gidiyoruz ama bazen dönülmeyecek noktalara geliyor. Antrenör başarılı bile olsa taraftarı kaybettiği zaman kulüpteki koltuğunu da kaybeder”* şeklinde görüş belirtilmiştir. Katılımcının görüşüne göre bir kulüpte teknik direktör taraftarı karşısına aldığı zaman bir bakıma kendi gidişini hazırlamış olmaktadır. Ulagay'dan aktaran Akşar ve Merih (2008) teknik direktör değişimleri konusunda taraftarın baskısının çok kuvvetli olduğu ve bu yüzden kulüplerin sabredemediğini belirtmişlerdir. Aynı şekilde Murat Bölükbaşı 2018 tarihli köşe yazısında konuyla ilişkili olarak taraftarın teknik direktörü göndermeye karar verdikten sonra hiçbir gücün kendisini kulüpte tutamayacağını belirtmiştir (Aydınlık, 2018). Futbol taraftarlar için

oynan bir oyun olduğu için takımın itici gücü olan taraftarlarla sorun yaşayan bir teknik direktörün kulüpteki görevine devam edemeyeceği söylenebilir. Kulüp yönetimlerinin bu tip durumlarda teknik direktör değişikliğine gitmesinin başlıca sebebinin taraftarların tepkisini yönetimin üstüne çekmemek olduğu düşünülebilir. Bu konu araştırmanın bulgularıyla örtüşmektedir.

Araştırma bulgularına göre teknik ekip ve yönetim arasında yaşanan diğer bir sorun transferler konusudur. Katılımcılar bu konuda; *“Futbolcu transferinde farklı düşünceler olabiliyor. Bunların hepsi bizim için bir problem”* şeklinde yorum belirtmişlerdir. Kulüp yönetimleri ve yöneticiler oyuncu transfer ederken öncelikle kulübün maddi durumunu düşünürken teknik direktörler için bu durum her zaman aynı olmayabilir. Galatasaray Spor kulübü yönetimi ve teknik direktörü de geçtiğimiz yıllarda benzer bir olay yaşamıştır. Teknik direktör Arda Turan’ın transferinin gerçekleşmesini istediğini belirtirken yönetim bu transferin gerçekleşmesini istememiştir. Basına da yansıyan bu haberden sonra Arda Turan Galatasaray Spor Kulübüne transfer olmuştur. Bu ve benzer olaylar futbolun doğası gereği her dönem kulüpler ve teknik direktör arasında yaşanabilir. Kulüp yönetimleri genellikle maliyeti yüksek oyuncuları transfer etmekten kaçınsa da teknik direktörler de maliyetten önce takım başarısını düşünmektedir. Bunun sebebi de sportif başarısızlık durumunda ilk önce kendi koltuğunun gideceğini düşünmesinden kaynaklanabilir.

Teknik ekip ile yaşanan bir diğer sorun ise kulübe uyumdur. Bu konuda; *“Bazen teknik ekip kulübe uyum sağlayamayabiliyor. Kan uyuşmazlığı deriz futbol camiasında. Böyle durumlarda anlaşarak yolları ayırmak en mantıklısı. Ama teknik ekip bunu kabul etmeyebiliyor”* Teknik direktörün bireyleri yönetme becerisi, motivasyonu ve tutkusu takım yönetiminde önemli nitelikler olarak ortaya çıkmaktadır. Teknik direktörler kulüp içerisindeki pozisyonunu koruyabilmek için medya, taraftar ve oyuncu gibi çok paydaşlı bir sistemde ilişkilerini iyi yönetmek zorundadır. Çünkü teknik direktörün arkasında onu takip etmeye hazır bir kitle yoksa lider olamaz. Bu çok paydaşlı sistem içinde kulüp yönetimiyle ilişkilerin iyi olması da oldukça önemlidir (Bridgewater, S. 2010:168). Teknik direktör kulübe geldikten sonra bu konulardan bir tanesinde eksiklik yaşarsa katılımcının belirttiği *“kan uyuşmazlığı”* tabiri ortaya çıkabilir. Yukarıdaki açıklamada da belirtildiği gibi bu tip bir sorun yaşandığında kulüp yönetimlerinin sorunun kaynağına inmek yerine teknik direktörleri değiştirmek yoluna gittikleri görülmektedir. Sorun kaynağı olarak belirli bir

konu üzerinde durulmaması kulüp yönetimiyle ilişkisi iyi olan teknik direktörlerin bu tip sorunlara maruz kalma ihtimalinin daha düşük olduğunu düşündürmektedir.

Çalışmanın bulgularına göre teknik direktör ile yaşanan sorunlardan bir tanesi oyuncu grubunun beğenilmemesidir. Bu konuda ortaya çıkan katılımcı görüşü; *“Teknik ekip oyuncu grubunu beğenmeyebiliyor. Teknik ekip aslında göreve başlarken takımın durumunu biliyor ama sonradan başarısızlığı oyuncu grubuna mal ediyor. Bu da yaşanan problemlerden”* şeklindedir. Çoğu zaman takımı destekleyen taraftarların teknik direktör ve takıma karşı gerçekçi olmayan beklentileri olabilmektedir. Teknik direktör ve takım bazen bu beklentinin üzerine çıkabildiği gibi bazen de bu beklentinin altında kalabilmektedir. Takımdaki oyuncu grubunun kalitesi bu beklentinin altında kalınmasına sebep olabilir (Bridgewater, S., 2010: 112). Teknik direktörler bir takımın başına gelirken kulüp imkanlarıyla doğru orantılı hedefler doğrultusunda karşılıklı anlaşma sağlamaktadır. Önceden belirlenen hedeflere ulaşamadığında antrenörlerin sorumluluk almaktan kaçmaması gerekmektedir. Ancak futbol branşında liglerin uzun bir maraton olduğu düşünüldüğünde yönetim ile oyuncu grubu hakkında anlaşılan konularda değişiklikler yaşanabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Oyuncu grubu içinde görece daha yetenekli oyuncuların takımdan ayrılması ya da uzun süreli sakatlıklar yaşamaları önceden belirlenen hedeflerden uzaklaşılmasında etkili olabilir.

Çalışmanın bulgularına göre teknik direktör ile yaşanan sorunlardan bir diğeri ise menajer-antrenör ilişkisidir. Konuyla alakalı ortaya çıkan katılımcı görüşü; *“Bir de bazı antrenörler menajerlerle ortak çalışıyor. Böyle bir antrenöre düştüyseniz işiniz gerçekten zor. Dikkat edin bazı antrenörler hangi kulübe gitse arkasından bazı oyuncular o kulübe transfer olur. Fayda sağlasın veya sağlamasın. Yönetim olarak bunu fark ettiğinizde iş işten geçmiş olur”* şeklindedir. Ilgar ve Cihan’ın (2019) Türk sporunun güncel sorunları üzerine yaptığı araştırmasında antrenörler ve menajerler arasında illegal bir ilişki bulunduğu üzerinde durulmaktadır. Araştırmada ortaya çıkan bu bulgu çalışmamızla paralellik göstermektedir. Bir teknik direktörün futbolcu menajeriyle bulunan illegal ilişkisi sonucunda belirli oyuncuların niteliklerine bakılmaksızın kulüplere transfer olmaları yönetim ve mali açıdan büyük sorunlar teşkil etmektedir. Ülkemizde futbol kulüplerinin büyük çoğunluğunun mali ve sportif anlamda sorunlar yaşadığı göz önünde bulundurulduğunda menajerler ve antrenörler arasındaki bu illegal ilişkinin sorunları daha da derinleştirmekten ileri gitmeyeceği düşünülmektedir.

Araştırmanın bulgularına göre teknik direktörlerle yaşanan sorunlardan bir tanesi de görev tanımının dışına çıkılmasıdır. Görev tanımlarının dışına çıkılması konusunda katılımcılardan; *“Bazı teknik direktörler oluyor her şeyi kendisi yapmak istiyor. Yani hem antrenör oluyor hem genel menajer, gerekirse sağlıkçı. Ama tabii ki herkesin bir görevi var. Bu görev tanımının dışına çıkılmadığı sürece bir problem yaşanmaz”* şeklinde bir görüş bildirilmiştir. İngiliz futbolunda teknik direktörlük yerine menajer ifadesi kullanılmaktadır. İngiltere’deki menajerler teknik direktörlüğün yanında oyuncu transferleri ve pazarlığı da dahil olmak üzere geniş yetkilere sahiptir (Doğu, 2018). Çalışmanın bulgularından elde edilen görüşe göre yöneticilerin ülkemizde çalıştıkları bazı teknik direktörler İngiltere’deki menajerlik sisteme benzer bir antrenörlük anlayışını benimsemektedir. Ancak Türkiye’de teknik direktörler genel anlamıyla takımın sportif başarısı için gerekli teknik ve taktik gelişimi sağlamak için görevlidir. Bu noktadan hareketle teknik direktörün kendi görevleri dışında kulüp içinde başka görevleri de üstlenmesi, iş tanımı bu olan personel ile arasında çeşitli sorunlar yaratacağı söylenebilir.

### 5.5. Kulüplerle Yaşanan Sorunlar

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre katılımcıların kulüplerle yaşanan sorunlara yönelik görüşleri; yönetici açıklamaları, transfer süreci, seyirci kontenjanı, saha olayları, taraftar olayları ve bilet fiyatlandırması olarak 6 koddan meydana gelmektedir.

Kulüplerle yaşanan sorunlar konusunda yönetici açıklamaları, transfer süreci, seyirci kontenjanı ve saha olayları ifade sıklığı bakımından diğer kodlardan daha fazla kullanılmıştır.

Kulüplerle yaşanan sorunlar konusunda ifade sıklığı bakımından en çok üstünde durulan konu yönetici açıklamalarıdır. Katılımcılar yönetici açıklamaları konusunda; *“Yönetimler karşı karşıya geliyor. Yöneticilerin açıklama yaparken dikkatli olması gerekiyor. Bazı yöneticiler fevri açıklamalar yaparak ortamı daha çok geriyorlar. Yıkıcı konuşmalar yapılıyor ve takımlar birbirlerine düşman gibi bakıyorlar”* ve *“Burada yöneticiler de dahil oluyor. Eğer tansiyonu orada düşüremezsek sonrasında yapılan açıklamalar konuyu büyütebiliyor. Zaten ekranlara yansıınca siz büyütmesiniz basın sağ olsun büyütecek bir şey buluyor. İş basına yansdıktan sonra zaten gerisi zincirleme”* şeklinde görüşler belirtmişlerdir. Yöneticiler kulüplerin amaçlarına ulaşmasında en önemli rolü oynayan kişilerdir. Bu sebeple kendi ahlaki kurallarını geçerli ilke ve standartlara göre biçimlendirmelidirler (Kaplan, 2016).

Yapılan araştırmalara göre yöneticilerin yaptıkları açıklamalar kulüpler arasında çeşitli boyutlarda problemler yaşanmasına sebep olmaktadır. Rona'nın (2003) yapmış olduğu araştırmada İstanbul, İzmir, Ankara ve Trabzon illerinde müsabakalarda polis kayıtlarına geçen olaylara karışan seyircilerin kulüp yöneticilerinin yaptıkları açıklamalardan etkilendikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte medyanın reyting uğruna yaptıkları haberlerle kulüp ve taraftarları tetiklediği belirtilmiştir. Benzer şekilde, Polat ve Sönmezoğlu'nun (2016) futbol taraftarlarını şiddete yönelten faktörleri inceledikleri çalışmalarında yönetici syem ve açıklamalarının rakip taraftarları şiddete yönelttiği sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda medyada yer alan spor yorumcularının söylemlerinin de kulüpler ve seyirciler açısından gerginlik yarattığı belirtilmiştir. Yönetici açıklamaları sebebiyle kulüplerin karşı karşıya gelmesinden çok taraftarlar aracılığıyla karşı karşıya geldikleri görülmektedir. Bu durumun da dolaylı olarak kulüpler arasında gerginliklere yol açabileceği söylenbilir. Aynı şekilde medyanın da yönetici açıklamaları üstünden kulüpleri karşı karşıya getirdikleri görülmektedir.

Araştırmanın bulgularına göre kulüplerle yaşanan sorunlardan bir diğeri ise transfer sürecidir. Katılımcılardan transfer srce için; *"Transferler konusunda bazen yaşanabiliyor. Bazen bir oyuncu için anlaşıyorsunuz. Sonra başka bir kulüp çıkıyor ya da para birden tekrar devreye giriyor futbolda bunlar var"* şeklinde bir görüş belirtilmiştir. Konuyla alakalı basına yansayan bir haber araştırmanın bulgusunu doğrular niteliktedir. Sivasspor kulübü oyuncusu Mert Hakan Yandaş sezon devam ederken sezon sonu imza atmak üzere ilk önce Galatasaray Spor Kulübü ile anlaşma sağlamıştır. Sezon sonu ise Fenerbahçe Spor Kulübü aynı oyuncu için devreye girmiştir. Bu hamle sonucunda daha yüksek bir ücret karşılığı Mert Hakan Yandaş Fenerbahçe Spor Kulübüne imza atmıştır. Bu olay sonrasında iki kulüp hem taraftarlar hem yöneticiler seviyesinde bir tartışma içerisine girmiştir (Fanatik, 2020). Büyük transfer ücretlerinden bahsedilen transfer dönemlerinde bu tip olaylar yaşanabilmektedir. Taraftarların transfer dönemlerinde kulüplerden gerçekleşecek ya da gerçekleşmesi zor olan transfer beklentileri bulunmaktadır. Bu beklentilerin farkında olan medya ise bu dönemde doğru veya doğruluğun ispatlanmayan birçok transfer haberi yapmaktadır. Bu haberler taraftarın heyecanını canlı tutarken yönetim üstünde de baskı yaratan bir durum olabilir. Basına da yansayan bu haberde söylendiği gibi resmi imza atılmadan oyuncu ile anlaşıldığının belirtilmesi ve başka bir kulübün devreye girip oyuncuyu satın alması üzerine iki kulüp arasında gerginliğe sebep olması araştırmanın bulgularını desteklemektedir.

Araştırma bulgularına göre futbol müsabakalarında belirlenen seyirci sayıları kulüpler arasında problemlere sebep olabilmektedir. Katılımcılar konu ile alakalı; *“Özellikle deplasman maçlarında tribün konusunda problemler yaşıyoruz. Seyirci sayısı belirlenirken problem yaşıyoruz”* şeklinde bir görüş belirtmişlerdir. TFF'nin 2021-22 sezonu Süper Lig statüsünün 8. Maddesine göre pandemi sebebiyle misafir takım seyircileri stadyumlara alınmamaktadır. Pandemi öncesi dönemde ise müsabakanın oynanacağı stadın kapasitesinin en az %5'i en fazla %10 kadar misafir takım seyircisi için koltuk ayırma zorunluluğu bulunmaktaydı (TFF, 2022). TFF tarafından belirlenen misafir takım seyirci sayıları arasında kulüplerin inisiyatifine bırakılmış %5'lik bir kısım bulunmaktadır. Bu sınırlar çerçevesinde ev sahibi kulüpler misafir takım seyirci sayılarını kendileri belirlemektedir. Taraftarların futbolun itici gücü olduğu bir gerçektir. Bu sebeple misafir takımların yönetimleri tarafından %10'luk seyirci sayısının tümünü kullanmak isteyeceği söylenebilir. Ev sahibi takımlar ise misafir takım seyircisinin bu sayıyı avantaja çevirmemesi için belirlenen çerçevede en az seyirciyi maça alma hakkına sahiptir. Aradaki farkın kulüp ev sahibi kulübün inisiyatifine bırakılmış olması iki kulüp arasında problem yaratabileceğini düşündürmektedir.

Ayrıca kulüplerin misafir takım seyirci sayılarını azaltmak için buldukları bir diğer çözüm de bilet fiyatlarını yukarıya çekmektedir. Katılımcılardan bilet fiyatlarıyla alakalı; *“Ev sahibi olduğunuz maçta siz de az bilet veriyorsunuz. Ya da aynı şekilde bilet fiyatları. Biz Anadolu kulübüyüz, bazen öyle bilet fiyatları çıkıyor ki resmen alınmaması için. Ama biz artık bu tarz şeylere alıştık. Normal geliyor. Bu tip problemler olabiliyor”* şeklinde bir görüş belirtilmiştir. Ortalama seviyenin çok üstünde satılacak maç biletleri misafir takım seyircisinde ciddi miktarda azalmaya sebep olabilir. Dereli ve arkadaşlarının (2007) yaptığı futbol endüstrisinde seyirci sayısı ve forma renklerinin incelendiği çalışmada maç biletlerinin ortalama fiyatı seyirci sayısında bir değişken olarak belirtilmektedir. Konuyla alakalı diğer bir çalışmada da Lökçü (2017) bilet fiyatlarının stadyumların doluluk oranında oldukça etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Özgen'in (2015) 2014-2015 sezonunda Süper Ligdeki seyirci sayılarının azılması üzerine yaptığı çalışmada da bilet fiyatları seyirci sayısındaki azalmada önemli bir neden olarak belirtilmiştir. Yapılan çalışmalarda bilet fiyatlarının seyirci üzerindeki etkisi çalışmanın bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Bu sebeple seyirci desteğinden yoksun kalmak istemeyen misafir takım yönetimi ve ev sahibi takım arasında bilet fiyatları konusunda sorun yaşanacağı söylenebilir.

Araştırmanın bulgularına göre kulüplerle yaşanan diğer bir sorun ise saha olaylarıdır. Saha olayları konusunda katılımcılardan; *“Saha içinde yaşanan olaylar bazen yönetimlere de yansıtılabiliyor. Özellikle ezeli rekabetlerde olabiliyor”* şeklinde bir görüş belirtilmiştir. Oyuncuların müsabaka öncesinde, içinde veya sonrasında itişmeleri, birbirlerine sözlü ya da beden diliyle yaptıkları hareketler, kasıtlı sportmenlik dışı fauller, oyunu bilinçli olarak yavaşlatmaları ve rakip tribünlere yönelik aşırı sevinçleri eğlence ortamını tamamen tersine çevirebilmektedir. İşlerinin doğası gereği futbolcular müsabakalara çıkmadan önce üstlerinde büyük bir baskı olabilir (Doğan, B. ve Moralı, S., 1996); Özmaden, M., 2004). Bu tür durumlarda iç ve dış etkenler sebebiyle maç içerisinde oyuncular arasında çeşitli olaylara ve tartışmalara sebep olabilmektedir (Kaplan, 2015). Saha içinde yaşanan bu tür olayların müsabakanın atmosferi ile birleşerek rakip kulüp yöneticileri arasında da tartışmalara yol açacağı düşünülebilir. Müsabaka içinde tansiyonun çok yüksek olabildiği ezeli rekabetlerde de bu tür olayların yaşanması muhtemeldir.

## 5.6. Taraftarlarla Yaşanan Sorunlar

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre katılımcıların taraftarlarla yaşanan sorunlara yönelik görüşleri; ayrıcalık, seyirci sayısının azalması, şiddet, kötü imaj, kulübü ele geçirme, aşırı eleştiri, gruplar arası rekabet, kulübü baskı altına alma, keyif verici madde kullanımı ve yönetime karşı ayaklanma olarak 10 koddan meydana gelmektedir.

Taraftarlarla yaşanan sorunlar konusunda ayrıcalık, seyirci sayısının azalması ve şiddet kodları ifade sıklığı bakımından diğer kodlardan daha fazla kullanılmıştır.

Taraftarlarla yaşanan sorunlar konusunda en çok üstünde durulan ifade ayrıcalıktır. Katılımcılar ayrıcalık konusunda; *“Biraz önce bahsettiğim iç içe olma durumunun daha ileri gittiği zamanlarda karşılıklı ilişkiler ilerledikçe taraftar grupları daha fazla ayrıcalık isteyebiliyor. Bence bu ilişki belli bir sınırdan tutulmalı”, “Özellikle taraftar grupları sayı üstünlüklerini de kullanarak kendilerine karşı ayrıcalık bekleyebiliyor. Bu yönetim olarak bizi oldukça zora sokuyor”* ve *“200 kişi birleşince falanca taraftar grubunu kurabiliyor. Bu sefer onlar kendi çıkarları doğrultusunda hareket ediyor. Kulübü yıpratmaktan başka olumlu bir hareket göstermiyorlar genelde. Her grup kendisine kulüp tarafından ayrıcalık bekliyor. Bu mümkün değil tabii”* şeklinde görüşler belirtmişlerdir. Ülkemizde fanatik taraftar gruplarına bakıldığında hepsinde stadyuma hâkim olma isteği bulunmakta. Aynı takımının taraftar grupları arasında bile bölünmeler yaşanmaktadır. Bir grup kulübünü

karşılık beklemeden desteklerken bir grup her koşulda destekleme karşılığında kulüpten ayrıcalık beklemektedir. Taraftar sayısı ve stadyum kapasitesi bu konuda önemli bir etkidir. Aynı takımı destekleseler de her taraftar grubu kulüpten kendisine ayrıcalık beklemektedir (Akşar ve Merih 2008; 111). Ayrıca bazı kulüp yöneticileri yönetim sürelerini uzatabilmek adına kimi zaman tribün liderleri ile tehlikeli bir bağ kurabilmektedir. Karşılıklı çıkar ilişkisine dayanan bu bağ tribün liderine bağlı olan taraftar grubuna maç bileti, deplasman maçlarında otobüs yardımı ve çeşitli ihtiyaçlarının karşılanması şeklinde olabilir. Bunun karşılığında ise taraf grubu bağlı buldukları yönetim veya yöneticiyi destekleyecek eylemlerde bulunmaktadır (Talimciler, 2006). Bununla birlikte Bahar'ın (2020) tribün liderleri hakkında yaptığı araştırmasında tribün liderlerinin yönetimlerden ayrıcalık beklediği ve beklenen ayrıcalığa sahip olamadıklarında ise kulüp aleyhine çirkin tezahürat yapılmasında ve tribün olaylarının yaşanması adına taraftar grubunu yönlendirdiği belirtilmiştir. Mevcut bilgilerden yola çıkarak bazı kulüp yönetimleri ve taraftar grupları arasında bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Bu ilişkiler zamanla açığa çıktıkça diğer taraftar gruplarının da benzer ayrıcalıklar isteyebileceği söylenebilir. Ancak bu durumun kulüp yönetimleri ve yöneticileri açısından tehlikeli olduğu görülmektedir. Kendilerini destekleyen taraftar gruplarının çıkarları doğrultusunda taraf değiştirebilecekleri açıktır. Gönüllü olarak takımlarını destekleyen taraftarların bir takım çıkar ilişkileri doğrultusunda bu şekilde yönlendirilmeleri kulüpleri ve yönetimleri oldukça zor durumda bırakabilir.

Taraftarla yaşanan sorunlar konusunda ifade sıklığı bakımından en çok belirtilen diğer sorunlar ise seyirci sayısının azalması ve şiddettir. Katılımcılardan bu konuyla alakalı; *“Bu ultra taraftarlık işi abartılınca bu işi hobi olarak yapan ya da takımını sevdiği için gelip destekleyen insanların uzaklaşmasına sebep oluyor”* ve *“Taraftar grupları bazen işin dozunu kaçırırlar. Maçlara insanların aileleriyle gelebilmeleri gerek. Bu abartı olaylar yaşandığında bu ortam bozuluyor”* şeklinde görüşler belirtilmiştir. Müsabakalarda takımların itici gücü olan taraftarların belli bir grubun tribünlerde aşırı hareketleri sebebiyle maçlara katılım düzeylerinin azalması kulüpler açısından olumsuz bir durumdur. Taraftarlıkta ultra ve holiganlık birbirinden ayrı kavramlardır. Bu noktada iki taraftarlık türünü birbirinden ayıran en temel fark ultraların şiddetten uzak durma sporu ön plana çıkarma eğilimleridir (Akşar ve Merih, 2008;107). Katılımcı görüşünde belirtilen *“ultra taraftarlık işinin abartılması”* ifadesi holiganlık olarak algılanmaktadır. Stadyumlar içerisinde taşkınlık yaratan taraftarlar aslında kendi içlerinde de tribün bütünlüğünü yok etmektedirler. Futbol müsabakalarında şiddetten en fazla etkilenen kesim gerçek

sporseverlerdir. Çünkü artan şiddet olayları nedeniyle destekledikleri takım seyircisiz oynama cezası aldığı anda maç izleme hakları da ellerinden alınmış olmaktadır. Ayrıca gerçek sporsever olarak adlandırılan bu grup maç içerisinde de tezahüratlara katılmak ve ayakta maç izlemeye zorlanma gibi zorbalıklara maruz kalabilmektedirler. En doğal hakkı seyretmek olan gerçek taraftarların bu hakları sürekli olarak gasp edilmektedir. Taşkınlık yaratan, şiddete meyilli taraftarların tribünlerdeki egemenliği arttıkça gerçek taraftarların tribünlerden uzaklaştığı bir gerçektir (Talimciler, 2007). Benzer şekilde Avgerinou ve Giakoumatos (2011) tarafından Yunan futbolunda holiganlığın müsabaka katılımına etkisinin araştırıldığı çalışmada stadyum ve çevresinde artan şiddet ve taşkınlık eylemlerinin katılımı olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca kulüplerin maç günü gelirleri düşünüldüğünde şiddet ve taşkınlığa bağlı olarak tribünlerdeki seyirci sayısının azalmasının önemli bir kayıp olduğunu söylemek mümkündür.

Çalışmanın bulgularında ifade sıklığı bakımından diğerleri kadar üst sıralarda olmasa da taraftarlarla yaşanan sorunlar konusunda kötü imaj ifadesi de katılımcıların değindiği sorunlardan bir tanesidir. Katılımcılar bu sorunu *“Bakıldığı zaman aşırıya kaçan taraftar gruplarının tribünlere ciddi şekilde zarar verdiğini düşünüyorum. İnşaların sırf tribünler yüzünden takımlara mesafeli olduğunu biliyoruz. Bu doğal olarak o kulübün marka değerini düşüyor. Kötü bir imaj çiziyor”* şeklinde ifade etmişlerdir. Dünyadaki her futbol kulübü bir spor markasıdır. Bu markaların imaj unsurları seyircileri stadyuma ve takıma çeker. Futbol oyunu ve stadyumun dış görünüşü taraftarlar için önemli olsa da tek başına yeterli bir unsur değildir. Bununla birlikte kulübün toplumsal olarak iyi bir imaj çizmesi, kurumsal ve sosyal görünümü de çok önemlidir (Blumrodt, 2014). Bunun yanı sıra her takım taraftarlar açısından farklı bir imaja sahiptir (Marquette, Pinto, Grohamn ve Battistella 2017). Taraftarlar gerçekleştirdikleri eylemlerle futbol kulüplerinin imajlarını yükseltebildikleri gibi bunun tam tersi şekilde negatif etkiye de sebep olabilirler. Türkiye’de ve dünyadaki futbol taraftarlarının holiganlığa yönelik grupları kulüplerin itibarlarını şekillendirmektedir. Büyük taraftar grupları yaptıkları eylemler ile medyada geniş yer bulmaktadır. Aynı zamanda bu grupların gerçekleştirdikleri eylemler kulübün diğer taraftarları tarafından da çoğu zaman desteklenmektedir (Göksu, 2019). Buradan hareketle taraftar gruplarının gerçekleştirdiği eylemlerin kulübün imajına direkt etki edeceğini söylemek mümkündür.



## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

### 6.1. Sonuç

Araştırmanın kapsamında ortaya çıkan veriler sonucunda;

Yönetim ile oyuncular arasında yaşanan genel sorunların en fazla maddi sebeplerden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Oyuncularla yaşanan maddi sorunların takımın performansı üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yönetim ile oyuncular arasında yaşanan diğer bir sorunun disiplin sorunu olduğu görülmektedir. Bu konuyla alakalı olarak futbol kulüplerinin zaman zaman oyuncuların müsabaka esnasında ya da özel yaşamlarında disiplinsiz davranışlar sergiledikleri gözlemlenmiştir.

Yönetim ile oyuncular arasında yaşanan sorunların kaynağının yabancı oyuncu, genç oyuncu, transfer oyuncu ve kariyerli oyuncu olduğu tespit edilmiştir. Yabancı oyuncuların ülke değiştirdiklerinde günlük yaşamlarını düzenlemekte yaşadıkları problemlerin işlerine odaklanmalarına etki ettiği düşünülmektedir. Bununla birlikte genç oyuncuların hızlı bir şekilde yüksek miktarda paralar kazanması da yöneticiler açısından bir sorun olarak görülmektedir.

Altyapı tesisleri hakkında katılımcıların çoğu yeterli olduğu yönünde görüş belirtmiştir. Ancak yapılan çalışmalar incelendiğinde genel kanı altyapı tesislerinin yetersiz olduğu yönündedir. Bunun sebebinin altyapıların sadece Türkiye'deki örnekleriyle kıyaslanmasından kaynaklandığı kanısına varılmıştır.

Araştırmamızda kulüplerin çoğunun menajerlerle sorun yaşadığı tespit edilmiştir. Menajerle yaşanan bu sorunların çoğunlukla menajerlerin ekonomik olarak kendi menfaatleri doğrultusunda hareket etmelerinden kaynaklandığı görülmüştür. Yapılan araştırmalarda oyuncu transferini kolaylaştırmak için kulüplerin menajere yasa dışı ödemeler yaptıkları tespit edilmiştir.

Çalışmada teknik direktör ile yaşanan en büyük sorunun maddi konulardan kaynaklandığı bunu da sportif başarısızlığın takip ettiği tespit edilmiştir. Buna ek olarak teknik direktörle kulüp yönetimlerinin yaşadığı sorunların çoğunlukla teknik direktörün görevine son verilmesiyle sonuçlandığı görülmüştür. Ayrıca bu kapsamda yapılan araştırmalar sonucunda futbol kulüplerinin çok sık teknik direktör değiştirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Futbol kulüplerinin diğer kulüplerle yaşadıkları sorunlara bakıldığında yönetici açıklamalarının çoğunlukla sorun çıkmasına ortam hazırladığı görülmektedir. Transfer süreci, seyirci kontenjanı, saha olayları, taraftar olayları ve bilet fiyatları da kulüpler arasında sorun yaşanması açısından etkilidir. Araştırma esnasında yönetici açıklamalarının kulübün diğer unsurlarının karşı karşıya gelmesinde de etkili bir faktör olduğu görülmektedir.

Kulüpler yönetimleri açısından taraftarlar ile yaşanan sorunlarının en çok ayrıcalık, seyirci sayısı ve şiddet temelli olduğu anlaşılmaktadır. Konu ile ilgili yapılan araştırmalar sırasında taraftarların karıştığı şiddetin diğer parametreleri de etkilediği gözlemlenmiştir.

## 6.2. Öneriler

- Futbol kulüplerinin yöneticileri oyuncularla sorun yaşamamak ve kulüp başarısının sürekliliğini sağlayabilmek için ödemelerin aksatılmamasına özellikle dikkat etmelidir.
- Kulüplerimizin yüksek maaş ve bonservis bedeli olan oyuncuların transferinden kaçınması gerekmektedir.
- Ülkeye ilk kez gelen yabancı oyuncuların uyum sürecinin en aza indirilmesi için bir oryantasyon sisteminin kulüpler tarafından oluşturulması büyük önem taşımaktadır.
- Mevcut altyapı tesislerinin genişletilerek büyütülmesi ve fiziki şartlarının imkanlar dahilinde en üst seviyeye çıkarılması sağlanmalıdır.
- Futbolda sıklıkla yaşanan menajer sorunu için ise transferler esnasında mutlaka TFF tarafından lisanslanmış menajerle çalışmak gerekmektedir. Kulüplerin transfer harcamalarının TFF tarafından daha sıkı denetlenmesi karşılıklı olarak tüm taraflar açısından daha sağlıklı bir süreç yaratacaktır.
- Altyapılardaki genç oyuncuların menajerlik hizmetlerini ise kulüp bünyesinde kurulan profesyonel bir ekip yürütmelidir.

- Teknik direktör değişikliklerinin çok sık yaşandığı futbol sektöründe bu değişikliklerden doğan tazminatların en aza indirilmesinin yolu teknik direktör seçiminde titiz davranmak ve yönetim olarak sabırlı olmaktır.
- TFF'nin teknik direktörler için aynı sezonda en fazla iki kulüp çalıştırma kuralının benzeri kulüpler için de getirilerek keyfi değişikliklerin önüne geçilmelidir.
- Kulüplerde basın sözcüsü dışındaki yöneticilerin basına açıklama yapmasının önüne geçilmelidir. Kulüp yöneticilerinin spor psikolojisi konusunda eğitimli insanlar olmaları da bu tip sorunların önüne geçilmesini sağlayabilir.
- Kulüp yönetimlerinin taraftar gruplarına sağlayabilecekleri bedava bilet vb. ayrıcalıkları TFF daha sıkı denetleyerek tribün olaylarının önüne geçmeli ve gerçek futbol taraftarlarını stadyumlara çekmeye ön ayak olmalıdır.



## KAYNAKLAR

- Akkoyun, S. (2014). *Türkiye'deki futbol kulüplerinin altyapılarının yapılanması, yönetim biçimi, idare yapısı ve avrupa'daki sınıfbilim tezi kıyaslanması*. Doktora Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 30-70.
- Akşar, T., ve Merih, K. (2008). *Futbol yönetimi*. İstanbul: Literatür Yayıncılık, 1-300.
- Ataçocuğu, M., Ş., ve Zelyurt, M. (2016). Profesyonel futbolda emek-sermaye ilişkileri: Alt liglerde ücretli, sosyal eğitim ve sistem hizmetleri üzerindeki bir çalışma. *Sportif Bakış: Spor ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 99-115.
- Ataol, E. (2019). *Türkiye profesyonel futbolunda altyapıda başarılı olmuş kulüplerin yapılanmaları ve yönetimin incelenmesi (Altınordu ve Gençlerbirliği örneği)* Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 10-50.
- Audas, R., Dobson, S., and Goddard, J. (2002). The impact of managerial change on team performance in professional Sports. *Journal of Economics and Business*, 54(6), 633-650.
- Avgerinou, V., and Giakoumatos, S. G. (2011). The effect of hooliganism on Greek football demand. In *Violence and Aggression in Sporting Contests* (pp. 155-174). Springer, New York.
- Bahar, A. (2020). Türk futbol tribünlerinin doğal liderleri: Kitleleri harekete geçiren tribün liderlerinin özellikleri üzerine bir inceleme. *Connectist: Istanbul University Journal of Communication Sciences*, 59, 19-54.
- Baştuğ, G. (2002). *Sporda psikolojik motivasyon faktörü olarak ödül ve cezanın cinsiyet ve spora başlama yaşı değişkenine göre incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya, 15-45.
- Bayraktar, B., ve Kurtoğlu, M. (2009). Sporda performans, etkili faktörler, değerlendirilmesi ve artırılması. *Klinik Gelişim Dergisi*, 22(1), 16-24.
- Bicer, A. B., Eraslan, A. ve Çolakoğlu, T. (2021). Profesyonel futbol kulüpleri altyapılarının antrenörler tarafından değerlendirilmesi, *Uluslararası Spor ve Sosyal Bilimlere Multidisipliner Yaklaşım Kongresi*, 279.
- Blumrod, J. (2014). Enhancing football brands brand equity. *Journal of Applied Business Research*, 30(5), 1551-1558.
- Bozyiğit, E., ve Durmuş, D.E. (2018). Profesyonel futbolcuların iş kıyafetleri. *Spor Eğitim Dergisi*, 2 (1), 1-11.
- Bridgewater, S. (2010). *Football management* (first edition), London: Saffron House, 112-168
- Cashmore, E., and Cleland, J. (2014). *Football's dark side: Corruption, homophobia, violence and racism in the beautiful game. (First Edition)*. London: Palgrave Pivot, 15.

- Crowther, N. B. (2007). *Sport in ancient times* (88. Baskı). Westport Connecticut: Praeger Publishers, 343.
- Çatı, K., Eş, A., ve Özevin, O. (2017). Futbol takımlarının finansal ve sportif etkinliklerinin Entropi Ee TOPSIS yöntemiyle analiz edilmesi: Avrupa'nın 5 büyük ligi ve Süper Lig üzerine bir uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(1),199-222.
- Çimen, Z., Eraslan, A., ve Sarol, H. (2018). Türkiye'de göçmen futbolcu olmanın kısıtları, “the constraints of migrant footballers in Turkey”, 16. *Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi*, 1135 -1136.
- De Dios Tena, J., and Forrest, D. (2007). Within-Season dismissal of football coaches: statistical analysis of causes and consequences. *European Journal of Operational Research*, 181(1), 362-373.
- De Schryver, T., and Eisinga, R.N. (2011). Piecewise linear regression techniques to analyse the timing of head coach dismissals in dutch soccer clubs. *Institute of Mathematics Journal of Management Mathematics*, 22(2), 129-137.
- Dereli, T., Baykasoğlu, A., Durmuşoğlu, A.D., Unutmaz, Z., ve Sönmez, A. İ. (2007). Futbol endüstrisi: Seyirci sayısı ve takımların forma renkleri. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 13-25.
- Devecioğlu, S. (2002). *Türk spor yönetiminde özerkliğin ekonomik boyutu (Türkiye Futbol Federasyonu Örneği)*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 49.
- Devecioğlu, S., Çoban, B., Karakaya, Y. E., Karataş, Ö. (2012). Türkiye’de spor kulüplerinin şirketleşmeye yönelimlerinin değerlendirilmesi. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 10(2), 35-42.
- Devecioğlu, S., Çoban, B., ve Karakaya, Y. (2014). Futbol yönetimi ve organizasyonlarının görünümü. *Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 35-48.
- Doğan, B., ve Moralı, S. (1996). Futbolda seyir taşkınlıkları ve üzeri örtülü-sosyal nedenler. *Futbol Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 6(4), 16-20.
- Doğu, H.M. (2018). Futbolcu menajerliği sözleşmesinde menfaat çatışması. *Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi*, 24(1), 400-414.
- Egesoy, H. (2010). Türkiye futbol süper ligi teknik direktör değişikliklerinin incelenmesi. *Pamukkale Spor Bilimleri Dergisi*, 1(2), 37-48.
- Ekenci, G., ve Serarslan, M. Z. (1997). Gelişim aşamaları bakımından Türk spor teşkilatı ve değerlendirmesi. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2(3), 72-81.
- Ekenci, G., ve İmamoğlu, A.F. (1998). *Spor işletmeciliği*. Ankara: Alf Ofset Matbaacılık, 9-20.
- Erdoğan, İ. (2008). Futbol ve futbolu inceleme üzerine. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 26 (2), 1-58

- Ersoy, A. (1997). *Futbolda yöneticilerin uyguladığı ödül ve cezaların disiplin açısından değerlendirilmesi ve başarıya etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 25.
- Erturan Öğüt, E.E. (2010). *Almanya ve Türkiye'deki spor kulüplerinin karşılaştırmalı analizi – Türkiye'deki spor kulüplerinin yapı ve işleyişine yeni bir yaklaşım*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 45.
- Fişek, K. (2003). *Devlet politikası ve toplumsal yapıyla ilişkileri açısından spor Yönetimi: Dünyada ve Türkiye'de* (Kırkinci Baskı). İstanbul: YGS Yayınları, 256.
- Flint, S., W., Plumley, D. J., and Wilson, R. J. (2014). You don't know what you're doing! the impact of managerial change on club performance in the English premier league. *Managing Leisure*, 19(6), 390-399.
- Gabriel C.G., and Alina C.I. (2014) Research on the management of sports organizations. *Procedia Social Behavior Sciences*, 140, 667-70.
- Göksu, O. (2019). Futbolda marka iletişimi bağlamında beşiktaş jimnastik kulübü ile çarşı taraftar grubunun markalaşma rekabeti. *Diyalektolog Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 151-169.
- Gündüz, B., ve Kayhan, M. (2017). Türkiye ve Avrupa'da teknik direktör değişimi. *Sportif Bakış: Spor ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1, 109-116.
- Halıcı, A., Eynur, B. R., ve Eraslan, A. (2017). A study on the current situation of sport sponsorship. *Journal of Human Sciences*, 14(2), 1146-1157.
- İlgar, E.A., ve Cihan, B.B. (2019). Öğretim üyelerinin Türk sporunun güncel sorunları ve çözüm önerileri üzerine görüşleri: Fenomenolojik bir çözümleme. *Akdeniz Eğitim Araştırma Dergisi*, 13(27), 702-722.
- İmamoğlu, A. F., Karaoğlu, E., Erturan, E. E. (2007). Türkiye'de spor kulüplerinin yapısal nitelikleri ve temel problemleri. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 12(3), 35-61.
- İnternet: Cumhuriyet Gazetesi. (2017). *Menajer Skandalı... Sahte Transfer Teklifi ile Kulüpleri Karşı Karşıya Getirmişler*. Web: <https://www.cumhuriyet.com.tr/haber/menajer-skandali-sahte-transfer-teklifi-ile-buyuk-kulupleri-karsi-karsiya-getirmisler-803027> adresinden 15 Nisan 2022 tarihinde alınmıştır.
- İnternet: Doğan Haber Ajansı. (2020). *Mustafa Cengiz: Fikir ayrılığı yok, ayrı fikirlerdeyse ayrı yollara gitmemiz gerekir*. Web: <https://www.dha.com.tr/spor/mustafa-cengiz-fikir-ayriligi-yok-ayri-fikirlerdeyse-ayri-yollara-gitmemiz-gerekir-1750851> adresinden 12 Mayıs 2022 tarihinde alınmıştır.
- İnternet: Fanatik. (2020). *Galatasaray istedi, Fenerbahçe kaptı! İşte Mert Hakan Yandaş transferinin hikayesi*. Web: <https://www.fanatik.com.tr/galatasaray-istedi-fenerbahce-kapti-iste-mert-hakan-yandas-transferinin-hikayesi-haber-fotograf-2153448> adresinden 2 Mayıs 2022 tarihinde alınmıştır.

- İnternet: FIFA. (2020). *Intermediaries In International Transfers 2020*. Web: <https://digitalhub.fifa.com/m/1e9f687425b018af/original/Intermediaries-In-International-Transfers-2020.pdf> adresinden 6 Mart 2022 tarihinde alınmıştır.
- İnternet: FIFA. (2020). *Intermediaries In International Transfers 2021*. Web: <https://digitalhub.fifa.com/m/1e9f687425b018af/original/Intermediaries-In-International-Transfers-2021.pdf> adresinden 6 Mart 2022 tarihinde alınmıştır.
- İnternet: Haber Merkezi. (Mart, 2022). Vatan Gazetesi. *Fenerbahçe'de Sosa'ya ceza geliyor!* Web: <https://www.gazetevatan.com/galeri/fenerbahcede-jose-sosaya-ceza-geliyor-elinde-alkol-sisesiyle-yakalanmisti-2024530/2> adresinden 6 Nisan 2022 tarihinde alınmıştır.
- İnternet: Haber Merkezi. (Nisan, 2022). En Son Haber. *Beşiktaş'ta Larin'e ceza kesilecek*. Web: <https://www.ensonhaber.com/kralspor/futbol/besiktasta-larine-ceza-kesilecek> adresinden 6 Nisan 2022 tarihinde alınmıştır.
- İnternet: Haber Türk. (2022). *Türk Futbolunda Skandal Olay*. Web: <https://www.haberturk.com/kayseri-haberleri/94231003-turk-futbolunda-skandal-olayfutbolda-menajer-skandal-i> adresinden 7 Nisan 2022 tarihinde alınmıştır.
- İnternet: Murat Bölükbaşı. (2018). *Türkiye'de Antrenör Olmak*. Web: <https://www.aydinlik.com.tr/koseyazisi/turkiyede-antrenor-olmak-84808> adresinden 15 Mayıs 2022 tarihinde alınmıştır.
- İnternet: Temel K. (Nisan, 2022). Diriliş Postası. *Niğde FK'lı futbolcular TFF'ye gidiyor*. Web: <https://www.dirilispostasi.com/haber/9852902/nigde-fkli-futbolcular-tffye-gidiyor> adresinden 8 Nisan 2022 tarihinde alınmıştır.
- İnternet: TFF. (2021). *Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluyor*. Web: <https://tff.org/default.aspx?pageID=294> adresinden 20 Aralık 2021 tarihinde alınmıştır.
- İnternet: TFF. (2022). *2021-2022 Sezonu Süper Lig Müsabakaları Statüsü*. Web: <https://www.tff.org/Resources/TFF/Documents/STATULER/2021-2022/2021-2022-SL-STATU.pdf> adresinden 1 Mayıs 2022 tarihinde alınmıştır.
- İnternet: The Football Association. (2021). *The History of the Fa*. Web: <https://www.thefa.com/about-football-association/what-we-do/history> adresinden 28 Aralık 2021 tarihinde alınmıştır.
- İnternet: Transfermarkt. (2022). *Süper Ligde Çalışan Teknik Adamlar*. Web: [https://www.transfermarkt.com/super-lig/trainer/pokalwettbewerb/TR1/plus/0?saison\\_id=2021](https://www.transfermarkt.com/super-lig/trainer/pokalwettbewerb/TR1/plus/0?saison_id=2021) adresinden 10 Mayıs 2022 tarihinde alınmıştır.
- İnternet: Türkiye Futbol Federasyonu. (2015). *Futbolcu Menajerleri ile Çalışma Talimatı*. Web: <https://www.tff.org/Resources/TFF/Documents/TALIMATLAR/Futbol-Menajerleri-ile-Calisma-Talimatı.pdf> adresinden 18 Şubat 2022 tarihinde alınmıştır.

- İnternet: Türkiye Futbol Federasyonu. (2022). *Menajerlik Hizmetlerine Ödenen Tutarlar*. Web:<https://www.tff.org/Resources/TFF/Auto/709538c45a234237b65222804827784d.pdf> adresinden 10 mart 2022 tarihinde alınmıştır.
- İnternet: Türkiye Futbol Federasyonu. (Haziran, 2019). *Kulüp Lisans ve Finansal Fair Play Talimatı*. Web: <https://www.tff.org/Resources/TFF/Documents/TALIMATLAR/Kul%C3%BCp-Lisans-ve-Finansal-Fair-Play-Talimat%C4%B1.pdf> adresinden 5 Mart 2022 tarihinde alınmıştır.
- Kaplan, T. (2016). Futbolda şiddetin sorun boyutları. *Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 1-10.
- Karaküçük, S., ve Yenel, F. (1997). Türk sporunun gelişmesi ve topluma yaygınlaştırılması bakımından basının etkinliği. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2(2), 56-67.
- Kelly, S. (2008). Understanding the role of the football manager in britain and ireland: A weberian approach. *Europa Sport Management Quality*, 8(4), 399-419.
- Khomutova, A. (2016). Basketball coaches' experience in working with multicultural teams: Central and northern european perspectives. *Sport in Society*, 19(7), 861-876.
- Kotab, J., and Scholleva, H. (2011). A paper for XIII IASE and III ESEA Conferences on Sports Economics" Evaluations in football player's contracts" being held in Prague. 48-51.
- Lökçü, S. (2017). *Futbolda gelir yöntemi*. Yüksek Lisans Tezi, TOBB ETÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 20-58
- Marquette, M. F., Pinto, N. G. M., Grohmann, M. Z., & Battistella, L. F. (2017). Knowing The Fans Behaviour İn Relation To Love Of Football Clubs Brands. *Brazilian Business Review*, 14, 272-287.
- Merriam, S. B. (2015). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber* (çev. S. Turan). Ankara: Nobel Yayınevi, 200-201.
- Mungan, S. (1995). *Sporda motivasyon faktörü olarak ödül ve ceza*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 23.
- Müller, O., Simons A., and Weinmann M., (2017). Beyond crowd judgments: data-driven estimation of market value in association football. *European. Journal of Operational Research*, 263, 611-24.
- Nacar, E., (2011). *Türk spor eğitiminde spor tesislerinin yeterlilik düzeylerinin belirlenmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Elazığ, 11.
- Okay, C., (2002). The introduction, early development and historiography of soccer in Turkey: 1890-1914. *Soccer & Society*, 3(3), 1-10.

- Onağ, Z. ve Çevik, S. (2019). Türkiye'de altyapıdan eğitime yetiştirilmemesinin ve çözüm önerileri doğrultusunda nitel bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 14(2), 326-343.
- Orhan, Ü., (2016). Spor kulüpleri tarafından verilen disiplin cezalarının değerlendirilmesi. *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 74, 1351-1363.
- Öğüt, E.E., ve İmamoğlu, A. F. (2011). Almanya ve Türkiye'deki spor kulüplerinin karşılaştırmalı analizi-Türkiye'deki Spor kulüplerinin yapı ve işleyişine yeni bir yaklaşım. *Spor Bilimleri Dergisi*, 22(2), 54-68.
- Öngören, H., ve Karadoğan, E. (2002). Küresel tutku: Futbol. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 14, 209-221
- Özgen, C. (2015) 2014-2015 sezonunda Türkiye futbol süper ligindeki seyirci azalmasının nedenlerinin, seyirci görüşlerine göre incelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 12.
- Özmaden, M. (2004). *Seyirci ile ilgili bir futbolda eğitim*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 15.
- Pain, M. A. and Harwood, C. G. (2004). Knowledge and Perceptions of Sport Psychology Within English Soccer. *Journal of Sports Sciences*, 22(9), 813-826.
- Parnell, D., Widdop, P., Groom, R., and Bond, A. (2018). The emergence of the sporting director role in football and the potential of social network theory in future research. *Managing Sport and Leisure*, 23(4-6), 242-254.
- Paşa, Y.Ç. (2021). *Türkiye'de futbol menajerliği üzerine nitel bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 18.
- Pehlivanoğlu, Ö. (2010). *Sporcu yardımcılığı uygulamaları hukuki problemler (futbol örneği)*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 5.
- Polat, E., ve Sönmezoğlu, U. (2016). Futbol taraftarlarını şiddete yönelten faktörlerin incelenmesi. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 471-489.
- Poli, R. (2016). *Agents and Beyond: Corruption Risks in The Football Transfer Market and The Need For Reform*. In *Transparency international global corruption report sport*. Routledge.
- Rona, M. ve Şükrü, (2003), *Futbol müsabakalarında şiddet olaylarına karşarak adli kayıtlara geçen seyircilerin psiko-sosyal analizleri üzerine bir araştırma*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 45.
- Samur, S. (2013). *Kurumsal futbol yönetimi*. (Birinci baskı). Ankara: Gazi Kitabevi, 8-17.
- Serkan, E., Or, E. ve Uslu, T. (2019). Yıkım mı, yaratıcı yıkım mı? Futbolda teknik direktör değişikliği ile takım performansı arasındaki ilişkisinin incelenmesi. *Journal of Health and Sport Sciences*, 2(1), 7-15.

- Soyer, F., Can, Y., ve Akbulut, K. (2010). Futbol teknik adamlarının örgütsel bağlılık düzeyleri ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(2), 515-526.
- Sunay, H. (2004). Spor kulüplerinde şirketleşme (bazı Avrupa ülkeleri ve Türkiye'den örnekler). *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 9(2), 69-76.
- Sunay, H., Bayram, K., (2019). Türkiye İtalya Fransa ve İspanya Spor sistemlerinin spor kulübü yapılanması düzeyinde karşılaştırılması. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 17(2), 75-91.
- Sunay, H., ve Bayram, K. (2018). Türkiye ile Almanya futbol altyapılarının incelenerek karşılaştırılması. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 16(4), 126-139.
- Sungur, E. (2002). *İzmir spor tarihi. (Birinci Baskı)*. İzmir: İzmir İl Özel İdare Müdürlüğü Yayınları: 1-20.
- Şenel, E. (2020). *Türk futbolunda altyapı sorunsalı: bir sistem arayışı*. Yüksek Lisans Tezi, Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Muğla, 23.
- Talimciler, A. (2007). Futbol sahaları ve spor salonlarındaki hak ihlalleri ve taraftarlar üzerindeki etkisi. *Sosyoloji Dergisi*, 17, 29-291.
- Talimciler, A. (2008). Futbol değil iş: Endüstriyel futbol. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 26(2), 89-114.
- Taştan, H. Ş., ve Alkan, A. D. Vekâlet Teorisi Bağlamında Futbol Kulüplerinde Teknik Direktör-Kulüp Yönetimi İlişkisinin İncelenmesi. *İnönü Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 8(3), 1-19.
- Türkiye Futbol Federasyonu Yayınları. (1992). *Türk futbol tarihi (1904-1991)*, (Cilt 1), Ankara: Gül Basım Yayın A.Ş., 8.
- Türkmen, M. İ., & Ziyagil, O. (2006). Popularity of the Wrestling sport in Turkey and it's comparison with the selected sports. *Researches About The Turks All Around The World*, 163, 77-94.
- Ünüvar, A. R., Gürkan, B., Acar, D., Bıçakçı, L., Karacar, G., İkiz, M., Tanrıöver Ö., ve Akşar, T. (2010). *"Kurumsal yönetim ilkeleri ışığında" Türk futbol kulüpleri yönetim rehberi*. Ankara: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, 3.
- Van Dalen, H. P. (1994). Loont Het Om Een Voetbaltrainer Te Ontslaan. *Economisch Statistische Berichten*, 79(3987), 1089-1092.
- Yenel, İ. F. (1990). *Türkiye'de kulüpleşme süreci ve kulüplerin hukuki yapısı*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 12.
- Yıldıran, İ. (1997). Tepük futbol mudur? x1. yüzyıl Türk spor faaliyetlerinden "Tepük" oyununun mahiyeti üzerine bir araştırma. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2(1), 54-62.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri (11. Baskı)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 100-280.

Zhao, H., Chen, H., Yu, S., and Chen, B. (2021). Multi-objective optimization for football team member selection. *Institute of Electrical and Electronics Engineers Access*, 9, 90475-90487.

## **EKLER**

## EK-1. Etik Kurulu Yazısı

Evrak Tarih ve Sayısı: 09.10.2020-E.107870



T.C.  
GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
Ölçme Değerlendirme Etik Alt Çalışma Grubu



Sayı : 91610558-302.08.01-  
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

## SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 17.08.2020 tarih ve E.85615 sayılı yazı

İlgi yazınız ile göndermiş olduğunuz, Enstitünüz Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı, Spor Bilimleri Programı **Yüksek Lisans Öğrencisi Avni Burak BİÇER'in, Prof.Dr. Tekin ÇOLAKOĞLU'nun** danışmanlığında yürüttüğü "*Türkiye'deki Spor Kulüplerinin Yönetsel Sorunları: Futbol Kulüpleri Örneği*" adlı tez çalışması ile ilgili konu Kurulumuzun **08.09.2020** tarih ve **08** sayılı toplantısında görüşülmüş olup,

İlgilinin çalışmasının, yapılması planlanan yerlerden izin alınması koşuluyla yapılmasında etik açıdan bir sakınca bulunmadığına oybirliği ile karar verilmiş ve karara ilişkin imza listesi ekte gönderilmiştir.


Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-İmzalıdır  
Prof. Dr. İsmail KARAKAYA  
Kurul Başkanı

Araştırma Kod No: 2020 - 513

Ek: 1 Liste

## EK-2 Kulüp İzinleri

**GENÇLERBİRLİĞİ**  **SPOR KULÜBÜ**

Sayı : 01-2021/11 22.01.2021  
Konu : Avni Burak Biçer Tez Çalışması izin yazısı hk.

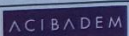



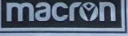

**T.C.**  
**GAZİ ÜNİVERSİTESİ**  
**Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne**

Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı Spor Yönetim Bilimleri Programı yüksek lisans öğrenciniz Avni Burak BIÇER'in, Prof. Dr. Tekin ÇOLAKOĞLU danışmanlığında yürüteceği **"Türkiye'deki Spor Kulüplerinin Yönetsel Sorunları: Futbol Kulüpleri Örneği"** konulu tez veri çalışması için kulübümüz tarafından izin verilmiştir.


Bilgilerinize arz ederiz.

Saygılarımızla,

Emniyet Mah. Alparslan Türkeş Cad. No:6 İlhan Cavcav Tesisleri (06560) Yenimahalle / ANKARA / TÜRKİYE  
Tel: (+90) 312 215 30 00 - Fax: (+90) 312 221 21 25 • Dernek Kütük No: 06-007-140 • [www.genclerbirligi.org.tr](http://www.genclerbirligi.org.tr)

## EK-2. (devam) Kulüp İzinleri

 **MKE ANKARAGÜCÜ**  
SPOR KULÜBÜ

Sayı : 2022 / 23 18.01.2022


Konu : Avni Burak Biçer Tez Çalışması İzin Yazısı Hk.

T.C.  
**GAZİ ÜNİVERSİTESİ**  
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne


Spor yöneticiliği ana bilim dalı yönetim birimleri programı yüksek lisans öğrenciniz Avni Burak BİÇER'in Prof. DR. Tekin ÇOLAKOĞLU danışmanlığında yöneteceği " Türkiye'deki Spor kulüplerinin Yönetmel Sorunları : Futbol Kulüpleri Örneği " konulu tez veri çalışması için kulübümüz tarafından izin verilmiştir.

Bilgilerinize arz ederiz.

Saygılarımızla,



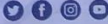
Genel Müdür



MKE Ankaragücü Beştepe Spor Tesisleri  
Emniyet Mah. Çarşıyolu Cad. No:19  
Yenimahalle-Ankara/TÜRKİYE  
T: +90 (312) 212 44 12  
M: info@ankaragucu.org.tr

MKE Ankaragücü Tandoğan Spor Tesisleri  
G.M.K. Bulvarı No:164  
Tandoğan-Ankara/TÜRKİYE  
T: +90 (312) 231 50 78

www.ankaragucu.org.tr



## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler:

Soyadı, adı : Avni Burak BİÇER  
Uyruğu : T.C.  
Doğum Tarihi ve Yeri  
Medeni Hali  
Telefon  
e-posta



### Eğitim Derecesi

Yüksek Lisans

Lisans

Lise

### Okul/Program

Gazi Üniversitesi/Spor Yöneticiliği

Gazi Üniversitesi/Spor Yöneticiliği

Ayrancı Lisesi

### Mezuniyet Yılı

Devam Ediyor

2015

2010

### İş Deneyimi, Yıl

2018-devam ediyor

### Çalıştığı Yer

Gençlerbirliği Spor Kulübü

### Görev

Antrenör

### Yabancı Dil

İngilizce

### Yayınlar

Bicer, A. B., Eraslan, A. ve Çolakoğlu, T. (2021). *Profesyonel Futbol Kulüpleri Altyapılarının Antrenörler Tarafından Değerlendirilmesi*, Uluslararası Spor ve Sosyal Bilimlere Multidisipliner Yaklaşım Kongresi, İstanbul, Türkiye, 25- 26 Kasım 2021, s.279

### Hobiler

Futbol oynamak, Kitap Okumak, Müzik dinlemek, Tenis, Tarih



*GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR..*

