



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

PROFESYONEL FUTBOLUN İDARİ VE TEKNİK EKİP
YAPILANMASI, TÜRKİYE SÜPER LİG KULÜPLERİ ÖRNEĞİ

ERDEM ÇÖTEN
YÜKSEK LİSANS TEZİ

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. EKREM ALBAYRAK

İSTANBUL -2007

I. ÖNSÖZ

Çalışmamızda Türkiye’de Futbol’un kulüpler bazında yönetim standardı üzerine var olan yapıyı ortaya koyarken, günümüz şartları içerisinde kulüp performansını yükseltmek ve başarıda istikrarı tesis etmek üzere; kulüpler için hayati önem taşıdığına inandığımız, idari ekip ve teknik ekip yapılanmalarını incelenmektedir.

Futbol’un temel yapıtaşları olan kulüplerin başarısında iki ana faktörü teşkil eden idari ve teknik ekip yapılanmaları, çağdaş yönetim gereklerine uygun ve uzman kadrolarla yönetildiği takdirde, sportif başarı ve yönetsel başarı için vazgeçilmez birer unsur olarak önem arz etmektedirler.

Bu araştırmada bana rehberlik eden danışmanım; Yard.Doç.Dr.Ekrem Albayrak’a ve çalışmam süresince desteğini esirgemeyen eşim; Nurcihan Çöten’e Teşekkürü bir borç bilirim.

Çalışmamız, Literatürde incelediğimiz konu üzerine fazla çalışma yapılmamış olması nedeniyle, araştırmacı ve konu hakkında bilgi sahibi olmak isteyen yönetici ve futbol’un gelişmesine katkıda bulunmak isteyen herkese yararlı olacağı umuduyla hazırlanmıştır. Türk Futbolunun, yüksek standartlara ulaşması için bu ve bunun gibi konularda daha pek çok araştırma yapılacağına ve bu araştırmaların futbolumuza katkı sağlayacağına yürekten inanmaktayız. Yapmış olduğumuz bu çalışmanın bilim adamlarına ve uygulamacılara yararlı olacağı umudunu taşımaktayız.

İstanbul, Eylül,2007

Erdem Çöten

II) İÇİNDEKİLER

SAYFA NO

1. ÖZET	1
2. SUMMARY	2
3. GİRİŞ VE AMAÇ	3
4. FUTBOLUN TARİHSEL GELİŞİMİ VE KURUMSALLAŞMA SÜRECİ	5
4.1. Eski Uygarlıklarda Futbol.....	5
4.2. Ortaçağda Futbol.....	6
4.3. Futbol Oyunu Modernleşme Yolunda.....	6
4.3.1. Futbol Oyununda Kurallar Süreci	7
4.3.2. Futbol'da İlk Örgütlenme Çabaları.....	8
4.3.3. Modernleşen Futbol'un Dünya'ya yayılışı.....	8
4.3.4. Avrupa Kıtasında Futbol.....	9
4.3.4.1. Avrupa Kıtasında Futbol'un Yayılması.....	9
4.3.4.2. Avrupa Futbolun'da, Profesyonelliğe Doğru İlk Adımlar.....	10
4.4. FUTBOLUN TÜRKİYE'YE GELİŞİ VE TARİHSEL GELİŞİMİ	11
4.4.1. İlk Futbol Kulüplerinin Kurulması.....	12
4.4.1.1. Türk Futbol Kulüplerinin Kurulması.....	12
4.4.2. Türkiye'de İlk Lig Organizasyonları ve Gelişim Aşamaları.....	13
4.4.2.1. İstanbul Futbol Birliği (İ.F.B.).....	13
4.4.2.2. İstanbul Futbol Kulüpleri Ligi (İ.F.K.L.).....	14
4.4.2.3. Cuma Ligi	14
4.4.2.4. Cuma Birliği.....	15
4.4.3. Türk Futbolunda Kurumsal Yapılanma, Türkiye İdman Cemiyetleri İttifaklarının Kuruluşu.....	15
4.4.3.1. Türkiye Futbol Federasyonunun Kuruluşu.....	16
4.4.3.2. Türk Spor Kurumu. (1936-1938).....	16
4.4.3.3. 3530 Sayılı Beden Terbiyesi Kanunu.....	17
4.4.3.4. Türk Futbolunda Profesyonelliğe Geçiş.....	18
4.4.3.5. TFF'nin Özerkleşmesi.....	19
4.5. YÖNETSEL AÇIDAN TÜRK FUTBOLU	19

4.5.1. Türkiye Futbol Federasyonu Örgütlenmesi.....	19
4.5.2. T.F.F. Kuruluş Kanunu.....	20
4.5.2.1. T.F.F. Görevleri Hakkında Kanun.....	20
4.5.2.2. T.F.F Başkanlık Seçimi ve görev Süresi İlgili Kanun.....	20
4.5.2.3. T.F.F.Teşkilat Yapısını Belirleyen Kanun	21
4.5.2.4. T.F.F. Organizasyon Şeması.....	21
4.5.2.5. Genel Kurul.....	22
4.5.2.6. Yönetim kurulu.....	22
4.5.2.7. Denetleme Kurulu.....	22
4.5.2.8. Tahkim Kurulu.....	23
4.5.2.9. Merkez Hakem Kurulu.....	23
4.6. Türk Futbolundaki Diğer Önemli Örgütler.....	23
4.6.1. Türkiye Spor Yazarları Derneği (TSYD).....	24
4.6.2. Türkiye Futbol Antrenörleri Derneği (TÜFAD).....	24
4.7. Türkiye Süper Lig Kulüplerine Yasal Açıdan Bakış.....	24
4.7.1. Dernekler ve Şirketler Yasasına Göre Kulüpler.....	25
4.7.1.1. Dernekler Yasasına Göre Kulüpler.....	25
4.7.1.2. Şirket Yasasına Göre Kulüpler.....	26
4.8. Türkiye Süper Lig Kulüpleri Yönetim Organları.....	27
4.8.1. Türkiye Süper Ligi Kulüplerinde Temel Yönetin Organları.....	27
4.8.2. Genel Kurul Görev ve Yetkileri.....	28
4.8.3. Yönetim Kurulu ve Görevleri.....	28
4.8.4. Denetleme Kurulu ve Görevleri.....	29
4.8.4.5. Divan Kurulu ve Görevleri.....	29
4.8.4.6. Disiplin Kurulu.....	29
4.8.4.7. Tarih ve Müze Kurulu.....	30
4.9. TÜRKİYE SÜPER LİG KULÜPLERİ İDARİ EKİP YAPILARI.....	30
4.9.1. Genel Sekreter ve Görevleri.....	31
4.9.2. Kulüp Saymanı.....	31

4.9.3. Profesyonel İşler Sorumlusu (Genel Kaptan).....	32
4.9.4. Kulüp Müdürü.....	32
4.9.5. Muhasebe.....	32
4.9.6. Diğer Personel (Memur ve sekreterler).....	32
4.9.7. Tesis Sorumlusu.....	33
4.9.8. Hizmet Personeli.....	33
4.9.9. Malzeme Sorumlusu.....	33
4.10. UEFA İdari Yapı Kriterleri.....	33
4.11. TÜRKİYE SÜPER LİG KULÜPLERİNDE TEKNİK EKİP YAPILANMASI...	34
4.11.1. Türkiye Süper Lig Kulüpleri Teknik Ekip Oluşumları.....	36
4.11.2. Avrupa Kulüplerinde Teknik Ekip Yapılanması.....	40
5. GEREÇ VE YÖNTEM	42
5.1. Araştırmanın Problemi.....	42
5.2. Araştırmanın Kapsamı ve Önemi.....	42
5.3. Araştırmada Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlılıklar.....	42
5.4. Materyal ve Metod.....	43
5.4.1. Evren ve Örneklem.....	43
5.4.2. Anketlerin hazırlanması ve uygulanması.....	43
5.4.3. Verilerin Toplanması ve Analizi.....	43
5.4.4. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği.....	43
6. BULGULAR.....	44
6.1. Frekans Tabloları.....	44
6.2. Çapraz Tablo Analizleri.....	60
7. TARTIŞMA VE SONUÇ	92
8. EKLER	106
9. KAYNAKLAR.....	113
10. ÖZGEÇMİŞ.....	115

III) KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ

A.Ş :	Anonim Şirket
BTGM:	Beden Terbiyesi Spor Genel Müdürlüğü
CEO:	Genel Müdür
FIFA:	Uluslar Arası Futbol Federasyonları Birliği
İFB:	İstanbul Futbol Birliği
İFKL:	İstanbul Futbol Kulüpleri Ligi
MHK:	Merkez Hakem Kurulu
TFF:	Türkiye Futbol Federasyonu
TİCİ:	Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı
TSK:	Türk Spor Kurumu
TSYD:	Türkiye Spor Yazarları Derneği
TÜFAD:	Türkiye Futbol Antrenörleri Derneği
UEFA:	Avrupa Futbol Federasyonları Birliği

IV. ŞEKİL, RESİM VE TABLOLARIN LİSTESİ

Şekil 1: Türkiye Futbol Federasyonu Organizasyon Yapısı

Frekans tabloları

Tablo 1: Kulüplerin organizasyon yapısında görev ve tanımları açık ve nettir

Tablo 2: Kulüplerde, yönetici, antrenör ve oyuncu arasında ilişkiler gelişmiş ve akıcıdır

Tablo 3: Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir

Tablo 4: Türkiye de kulüp yöneticileri, sistematik bir şekilde planlaması yapılmış amaçlar doğrultusunda hareket etmektedirler

Tablo 5: Kulübünüz yöneticileri yetenekleri sınırlı yöneticilerdir.

Tablo 6: Kulüplerde yönetim adına, idari ekibi yöneten bir idari menajer görev almalıdır

Tablo 7: Kulüplerde profesyonel idari ekibin dışında, futbolun içinden gelenlerden oluşturulacak bir teknik danışma kurulunun bulunması faydalı olacaktır

Tablo 8: Kulüplerin kurumsal yapıya ulaşabilmeleri için, yönetim bakımından yeni bir yapılanmaya gereksinimleri vardır

Tablo 9: Kulüplerin mali başarıyı yakalamalarında, temel etken sportif başarının gerçekleştirilmesidir.

Tablo 10: Kulüpler sportif organizasyon olmanın yanında ayrıca birer ticari organizasyon olarak yönetilmelidir

Tablo 11: Kulüpler kitlelerle iletişimi sağlamada, alanlarında uzman kişilerle çalışmalıdır

Tablo 12: Kulüplerdeki teknik adamlar uzun süreli istihdam edilmelidir

Tablo 13: Teknik ekip yapılanması sportif başarı üzerinde etkilidir

Tablo 14: Teknik ekip yapılanması içinde, teknik menajer istihdamı gereklidir

Tablo 15: Teknik ekip yapılanması içinde spor istatistikçisi istihdamı gereklidir

Tablo 16: Teknik ekip yapılanması içinde spor psikologu istihdamı gereklidir

Tablo 17: Teknik ekip elemanları teknik direktöre düzenli raporlar sunmaktadır

Tablo 18: Teknik ekip elemanları, oyuncular hakkında detaylı bilgilere sahip olmalıdır

Tablo19:Teknik ekip sezonluk ve sezon içi çalışma planı hazırlayıp, oyuncuları bilgilendirmelidir.

Tablo 20: Kulüplerde teknik olarak yapılan tüm çalışmalar düzenli olarak kayıt altına alınmalıdır.

Tablo 21: Teknik ekip elemanları, futbolla ilgili bilimsel çalışmalar ve özel bilgisayar programlarından faydalanılmalıdır.

Tablo 22: Kulüplerdeki prim ve ceza sisteminin belirlenmesinde teknik ekipler etkin olmalıdır

Tablo 23: Teknik ekip yapılanması içinde, rakip takımı izleyici antrenör istihdamı gereklidir

Tablo 24: Teknik ekip elemanları, oyunculara performansları hakkında düzenli bilgiler verilmelidir

Tablo 25: Takım antrenmanlarında ve maçlarda spor istatistikçileri tarafından düzenli istatistikler tutulmalıdır.

Tablo 26: Kulüplerin organizasyon yapıları fonksiyoneldir

Tablo 27: Kulüplerin organizasyon yapıları hiyerarşiktir

Tablo 28: Kulüplerde iktisadi başarıya ulaşılması için mali işlerde uzmanlaşmış bir ekibin görev alması gereklidir

Tablo 29: Kulüplerin kurumsal yapıda başarıya ulaşabilmeleri için federasyon bazında yeni bir kurumsal yapılandırmaya gereksinim vardır

Tablo 30: Kulüp hedeflerini belirleme yönetim kurulunun yanında tüm profesyonel idari ekip etkin olmalıdır

Tablo 31: Teknik ekip üzerinde denetim mekanizması, yönetim adına teknik menajerde olmalıdır

Tablo 32: Size göre ideal kulüp yapılarına bakıldığında hangi ülke kulüp yapıları bize daha yakın ve uygundur

Çapraz Tablolar

Tablo 1: Kulüplerin organizasyon yapısında görev ve tanımları açık ve nettir yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki

Tablo 2: Kulüplerde, yönetici, antrenör ve oyuncu arasında ilişkiler gelişmiş ve akıcıdır yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki

Tablo 3: Türkiye de kulüp yöneticileri, sistematik bir şekilde planlaması yapılmış amaçlar doğrultusunda hareket etmektedirler yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki

Tablo 4: Kulübünüz yöneticileri alanlarında uzman, yetenekli yöneticilerdir yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki

Tablo 5: Kulübünüz yöneticileri yetenekleri sınırlı yöneticilerdir yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki

Tablo 6: Kulüplerde yönetim adına, idari ekibi yöneten bir idari menajer görev almalıdır yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki

Tablo 7: Kulüplerde profesyonel idari ekibin dışında, futbolun içinden gelenlerden oluşturulacak bir teknik danışma kurulunun bulunması faydalı olacaktır yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki

Tablo 8: Kulüplerin kurumsal yapıya ulaşabilmeleri için, yönetim bakımından yeni bir yapılanmaya gereksinimleri vardır yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki

Tablo 9: Kulüplerin mali başarıyı yakalamalarında, temel etken sportif başarının gerçekleştirilmesidir yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki

Tablo 10: Kulüpler sportif organizasyon olmanın yanında ayrıca birer ticari organizasyon olarak yönetilmelidir yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki

Tablo 11: Kulüpler kitlelerle iletişimi sağlamada, alanlarında uzman kişilerle çalışmalıdır yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki

Tablo 12: Kulüplerdeki teknik adamlar uzun süreli istihdam edilmelidir yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki

Tablo 13: Teknik ekip yapılanması sportif başarı üzerinde etkilidir yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki

Tablo 14: Teknik ekip yapılanması içinde, teknik menajer istihdamı gereklidir yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki

Tablo 15: ekip yapılanması içinde spor istatistikçisi istihdamı gereklidir yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki

Tablo 16: Teknik ekip yapılanması içinde spor psikologu istihdamı gereklidir yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki

Tablo 17: Teknik ekip elemanları teknik direktöre düzenli raporlar sunmaktadır yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki

Tablo 18: Teknik ekip elemanları, oyuncular hakkında detaylı bilgilere sahip olmalıdır yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki

Tablo 19: Teknik ekip sezonluk ve sezon içi çalışma planı hazırlayıp, oyuncularını bilgilendirmelidir yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki

Tablo 20: Kulüplerde teknik olarak yapılan tüm çalışmalar düzenli olarak kayıt altına alınmalıdır yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki

Tablo 21: Teknik ekip elemanları, futbolla ilgili bilimsel çalışmalar ve özel bilgisayar programlarından faydalanılmalıdır yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki

Tablo 22: Kulüplerdeki prim ve ceza sisteminin belirlenmesinde teknik ekipler etkin olmalıdır yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki

Tablo 23: Teknik ekip yapılanması içinde, rakip takımı izleyici antrenör istihdamı gereklidir yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki

Tablo 24: Teknik ekip elemanları, oyunculara performansları hakkında düzenli bilgiler verilmelidir yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki

Tablo 25: Takım antrenmanlarında ve maçlarda spor istatistikçileri tarafından düzenli istatistikler tutulmalıdır yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki

Tablo 26: Kulüplerin organizasyon yapıları fonksiyoneldir yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki

Tablo 27: Kulüplerin organizasyon yapıları hiyerarşiktir yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki

Tablo 28: Kulüplerde iktisadi başarıya ulaşılması için mali işlerde uzmanlaşmış bir ekibin görev alması gereklidir yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki

Tablo 29: Kulüplerin kurumsal yapıda başarıya ulaşabilmeleri için federasyon bazında yeni bir kurumsal yapılandırmaya gereksinim vardır yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki

Tablo 30: Kulüp hedeflerini belirleme yönetim kurulunun yanında tüm profesyonel idari ekip etkin olmalıdır yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki

Tablo 31: Teknik ekip üzerinde denetim mekanizması, yönetim adına teknik manejerde olmalıdır yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki

Tablo 32: Size göre ideal kulüp yapılarına bakıldığında hangi ülke kulüp yapıları bize daha yakın ve uygundur yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki.

1. ÖZET

Ülkemizde futbol bütün dünyada olduğu gibi, sektörleşmekte hatta belli başına bir endüstrileşme sürecine girmektedir. Bu süreç içerisinde dönün dernek yapısı içinde sevk ve idare edilen kulüplerini, bugün futbol'un geldiği nokta itibarıyla, başarılı bir şekilde sevk ve idare ederek, yüksek standartlara ulaştırmak, geleneksel yönetim anlayışı içinde güçleşmektedir.

Çalışmamızda futbolun geçmişten günümüze geçirdiği evrimsel süreç incelenerek, oyunun oynandığı çayırardan çıkarak bugünkü şirketleşen kulüp yapıları içinde nasıl organize olduğu ortaya konulmaktadır. Öte yandan futbol'un Türkiye'ye gelişi, ilk kulüp yapılanmaları, ilk futbol lig organizasyonları, Türk sporunun ve Türk futbol'unun ilk kurumsal örgütleri ve Türkiye Futbol Federasyonunun kuruluşu, özerkleşmesi ve bugünkü mevcut duruma ulaşma safhaları irdelenerek Türk futbol'unun kurumsal yapısı hakkında bilgiler verilmeye çalışılmaktadır.

Diğer safhada ise Türk futbolunun genel yönetim yapısı, idari ve teknik ekip yapılanması incelenerek öneriler sunulmaktadır.

2. SUMMARY

The football in our country has been sectorizing as in the whole world. It has even been entering in a certain industrialization period. In this period it has been becoming difficult in the traditional management understanding to transmit the clubs which have been consigned and managed in the structure of yesterday's club structure.

In our study, by researching the evolutionary period that the football has passed, we have been putting forward how the football was organized in today's club structures accompanied by coming out from the meadows it was played. On the other hand by researching the coming of the football to Turkey, the first club structurings, the first football league organizations, the first institutional organizations of Turkish sports and Turkish Football and the establishment of Turkish Football Federation and its becoming autonomous and its reaching today's present condition phases. We have been trying to give informations about Turkish football's institutional structure.

On the other phase, some suggestions have been offered by examining Turkish football's general management structure, administrative and technical team constitution.

3. GİRİŞ VE AMAÇ

Dünya’da futbol’un dünden bugüne geçirdiği evrimsel süreçler, futbol örgütleri kulüplerin yaşam koşullarını değiştirmekte, futbol yeşil sahadaki iki takımın oynadığı bir oyun olmasının yanında, çok yönlü bir finansal organizasyona dönüşmekte, bu dönüşüm futbol kulüplerinin ulusal ve uluslararası liglerdeki rekabet koşullarını ağırlaştırmaktadır. Bu ağır rekabette köklü futbol kulüpleri ve futbolun dönüşüm sürecini iyi takip eden, buna göre uzun vadeli planlamalarla değişen şartlara göre hareket eden kulüpler güçlerini arttırmışlar, marka değerlerini yükseltmişler ve özellikle 90’lı yıllardan itibaren ivme kazanan bu sektörün içinde kendilerine sağlam bir yer edinebilmişlerdir.

Gelinen noktada artık futbol sektöründen hatta futbol endüstrisinden söz edilmesi, bu yeni organizasyon yapısının futbolu mekanikleştirmesi, futbol sektörünün, reklamdan, pazarlamaya, tekstilden, basın yayına ve borsa finans gibi birçok sektörle iç içe geçmesine ortam hazırlamaktadır. Bu bağlamda basit bir saha içi organizasyonundan çok daha fazlası olan futbol kulüpleri örgütlenmesinin, bir önceki çağda kalmış yönetim anlayışıyla yönetilmesi olanaksız hale gelmektedir. Bugün sektör içerisinde büyük maliyetlerle organize edilen futbol kulüplerinin, yönetsel boyutta ihtisas sahibi profesyonel yöneticiler tarafından sevk ve idare edilmeleri, bu organizasyonel yapının temel bir gereği olarak öne çıkmaktadır.

Bölgesel olarak futbolu yöneten ve yapılandıran ulusal federasyonlarla birlikte, futbolu uluslar arası alanda organize edip yön veren, FIFA ve UEFA gibi kurumsal futbol organizatörleri, yapılan turnuvalarda oluşan gelir kaynaklarının kulüplere dağıtımında, ölçüt olarak sportif başarıyı kullanmaktadır. Kulüplerin bugün en önemli gelir kaynağını teşkil eden bu ödüllendirme sistemi, futbol kulüplerinin mali ve yönetsel başarıyı gerçekleştirmelerinde, saha içi başarıyı temel faktör haline getirmektedir.

Profesyonel futbol’un bugün yaygın olarak kullanılan kitle iletişim araçları ile dünyanın her köşesine ulaşma imkanı bulabilmesi, yeni futbol yıldızlarına ulaşabilmek

için kıtalararası altyapı yatırımları yapan futbol kulüpleri, ülke ülke oyuncu tarayan futbolcu menajerleri ve ülke federasyonları ile uluslar arası futbol örgütlerinin yaygın olarak verdikleri antrenör ve teknik adam eēitimi; futbol oyununun sistem, teknik, taktik, antrenman ve hazırlık gibi temel bileşenlerinin çok hızlı bir biçimde etüd edilmesine ve yayılmasına olanak tanımaktadır. Avrupa’da marka halini almış kulüp takımlarının oynadığı oyun sistemi bir üçüncü dünya ülkesinin, alt liglerindeki takımlarında uygulanabilirlik imkanı bulabilmektedir. Tüm bu gelişmeler ışığında profesyonel futbolda saha içi başarının yakalanmasında çok daha ayrıntılı çalışmalar yapmak, sahadaki futbol takımını saha dışında da alanında uzman, profesyonel bir teknik ekiple desteklemek başarı için ayrıntıların çok önemli farklar yarattığı aēdař futbolda ne çıkan faktörlerin başında gelmektedir.

Türkiye’de süper lig kulüplerinin, Avrupa’daki örnekleri gibi güçlü bir yapıya ulaşabilmeleri ve rekabet güçlerini arttırabilmeleri için, kulübü sevk ve idare edecek profesyonel bir idari ekibe ve akabinde kulüp başarısı için temel ölçüt sayılan, sportif başarıyı gerçekleştirmelerinde uzman bir teknik ekip yapılanması ihtiyacı belirlemektedir. Gelineen nokta itibarıyla idari ekip ve teknik ekip yapılanmalarının futbol kulüplerinin en önemli iki sa ayaēını oluřturduēu ve kulüpler için hayati önem taşıdığı gözükmektedir.

Bu çalışmada, profesyonel futbol kulüplerinde, ihtisas sahibi personellerle oluşturulan, idari ve teknik ekiplerin, kulüplerde başarı için gerekli ve vazgeçilmez birer unsur oldukları düşünülmektedir. Türkiye süper ligi kulüplerinin, günümüz futbol örgütlenmesi içinde güçlü bir yapıya ulaşabilmeleri için, kulüplerin sorunlarına kaynak teşkil ettiēi düşünülen bu iki önemli unsurun, ideal bir yapı içerisinde kurgulanmasına ve işlerlik kazandırılmasına destek olmak amaçlanmaktadır. Bu erevede Türkiye süper lig kulüplerinin idari ve teknik ekip yapıları incelenerek çözümlemelere ulaşılmaya çalışılacaktır. Ayrıca bu ereve içerisinde konu ile ilgili bundan sonra yapılacak çalışmalara fayda saēlamak amaçlanmaktadır.

4. FUTBOLUN TARİHSEL GELİŞİMİ VE KURUMSALLAŞMA SÜRECİ

4.1. Eski Uygarlıklarda Futbol.

Futbolun tarihi, insanlık tarihi kadar eski olmasa bile, günümüzden binlerce yıl öncesine uzanmaktadır. Dünyanın ilk uygarlığı olarak kabul edilen Mısırlıların, mezarlarındaki duvar resimlerinde çeşitli sporcu figürlerinin yanı sıra ayakla top oynayan insan şekillerine de rastlanmaktadır (4). İnsanoğlunun topla olan serüveninin izlerini dünyanın diğer uygarlıklarında da görmek mümkündür. Ünlü Yunan şairi Homeros, Ünlü eseri “Odisea” da top oyunlarından bahseder. Sparta’da 30 yaşına kadar olan delikanlıların sınıflara ayrılarak tecrübeli oyuncuların nezaretinde top oynadıkları bilinmektedir. Milattan 2500 yıl önce Çin’de, İmparator Huang-Ti’nin, askerlerine, yere dikilmiş iki mızrak arasından, bir topu ayakla tekmelemek suretiyle geçirmeye çalışarak çeviklik talimleri yaptırdığı eski Çin kaynaklarında belirtilmektedir (4). Yine uygarlık tarihi çok eskiye dayanan Türklerde de futbol oyununun bugünkü şekline benzer şekilde oynandığı görülmektedir. Türk düşünürü Kaşgarlı Mahmut “Divan-ı Lügat-it Türk” adlı eserinin birinci cildinde bu oyundan bahsetmektedir. Eski Türkler günümüzde futbol adı verilen oyunun büyük benzeri olan bir türünü oynuyorlardı. Çeşitli kaynaklara da ‘Tepük’ adıyla geçen bu oyunun, ilkel kuralları bile, günümüzdeki futbol oyununun modern kurallarını anımsatmaktadır (38). Eski Türklerin “Tepük” oyununu, belirli aralıklarla karşılıklı dikilmiş mızrakların arasından topu ayakla vurmak suretiyle geçirerek sayı kazanma esasına göre oynadıkları bilinmektedir (4). Günümüzde olduğu gibi eski uygarlıklar içerisinde de futbolun dünyanın değişik yerlerinde oynandığı görülmektedir; Afrika, Asya ve Avrupa kıtaları gibi Amerika kıtasında da Futbol’un ayak izlerine rastlanabilmektedir. Meksika ve Peru’da yerlilerin ayak topu oynadıkları, bazı tapınak ve anıtlardaki kabartma resimlerden anlaşılmaktadır. Hatta bu “ayak topu” oyununun tapınaklarda kutsal bir oyun olarak oynandığı da sanılmaktadır (4).

4.2.Ortaçağda Futbol.

Futbol oyunu sahada bugün oynanan halini alana kadar pek çok süreçten geçmiş, Dünya siyasi tarihi futbol'un, ilerleyişinde, kesintiye uğrayışında, yaygınlaşmasında, bugünkü yapıya doğru aldığı yolda kuşkusuz önemli yer tutmuş; Devletlerin kuruluşu ve yıkılışı, kralların tahta çıkışları ve inişleri, futbolun oynandığı ülkelerdeki yönetim değişiklikleri ve o ülkelerde hakim olan elitlerin, tutum ve davranışları meşin yuvarlağın sürdürdüğü bu uzun yolculuk içerisinde önemli etmenler olarak yer almaktadırlar. Futbol'un bugünkü haline en yakın şekilde hangi ülkede oynandığı hakkında tartışmalar sürse de modern futbol'un ilk olarak Avrupa da oynandığına dair sağlam kanıtlar bulunduğu bilinmektedir. Milattan sonra Roma'da özellikle askerler arasında oynanan "Harpatum"un bugünkü modern futbolun esasını teşkil ettiği ve Romalıların bu oyunu Elenlerin "Episkyres" adlı oyunlarından esinlenerek ortaya çıkardıkları söylenir (4). Ayakla oynandığı gibi elle de oynanan Harpatsum'da amaç; önce topu kapmak, sonra da el ve ayak vuruşları ile rakip savunma alanına götürmekti (1). Harpatsum'un elle de oynanabilmesi ve oyunda oyuncuların birbirine sert savunma uygulamaları bize, bugünkü rugby oyununu anımsatmaktadır. Ortaçağ' da Romalı askerler ve Fransızlar tarafından oynanan "Le Soule"ün de futbolla büyük benzerlikler arz ettiği bilinir. Bu oyun, Romalı askerler tarafından Galya'ya götürülmüş ve oradan yayılmıştır (4). Bu bilgilerden futbol'un ortaçağda çeşitli Avrupa ülkelerinde günümüz futboluna temel oluşturacak bir yapıda değişik şekillerde oynandığı görülmektedir.

4.3. Futbol Oyunu Modernleşme Yolunda.

Futbol bugünkü haline en yakın şeklini, 17. yüzyılda İngiltere'de almıştı. Bunda İtalyanlardan alınan Calcio'nun da önemli etkisinin olduğu söylenebilir. 120x180 metre boyutlarında bir alanda oynanan bu oyunda top olarak, üzeri deriyle kaplanmış ve içi şişirilmiş bir hayvan mesanesi kullanılmıştır. Ve topun, birer metre arayla dikilmiş iki çubuktan ibaret kalelerin arasından geçirilmesiyle takımlar birer sayı kazanmışlardır. Bu sayılar özel görevliler tarafından bir bıçakla kale çubukları üzerine atılan çentiklerle belirlenmiştir (4). Futbol'un İngiltere'de soylular ve halk tarafından sevilerek oynanmasına rağmen; oyuna karşı ilk reaksiyon pek iyi olmadı, meraklıları arasındaki sayısız yaralanma vakaları futbola kötü bir ün kazandırdı. Krallar oyunu kaba ve

münasebetsiz bulduklarından yasakladılar (27). Kral II. Edward'ın fermanıyla futbol İngiltere'de adeta lanetlenmiş ve futbol oynayanlara kötü gözle bakılmaya başlanmıştı. Ancak futbol, zaman zaman böylesine lanetlenmesine rağmen yinede İngilizlerin gönlündeki müstesna yerini hiçbir zaman kaybetmemiştir. Nitekim halkın futbola böylesine büyük bir tutkuyla bağlanması karşısında futbolu yasaklayan ferman dahi kaldırılmış ve top oyunu gittikçe artan bir hızla İngiltere adalarında yayılmaya devam etmiştir. 17. yüzyılda İngiltere'de futbol tam anlamıyla gözde olmuş; kralların dahi halkı ve soyluları bu oyunu oynamaya teşvik ettikleri görülmüştü. Bu çığır açan hükümdar ise Kral II. Charles olmuştu. II. Charles ile İngiliz soyluların İtalya'da görüp beğendikleri ve kendi ülkelerine götördükleri "Giuocco del Calcio", belirli kuralları olan ve günümüz futboluna pek benzeyen bir oyundur (4).

4.3.1. Futbol Oyununda Kurallar Süreci.

Futbol oyunu modernleşmeye doğru ilerlerken, oyuna kurallar konması bir noktadan sonra gereklilikten öte bir mecburiyet halini almaya başlamaktadır. Oyunu herkesin kendi kurallarıyla oynaması oyunu içinden çıkılmaz hale taşımakta bunun yanında ciddi yaralanmalara da yol açmakta; bu durum oyunu yasaklanmaya kadar götürmektedir. Dönemin İngiltere'sinde futbol oyununun halk içinde hızla yaygınlaşması, toplum içinde kabul görüp geniş kitlelerce oynanması oyunun kuralsızlığı içinde, anlaşmazlıkların çıkmasını kaçınılmaz kılmaktadır. Ayrıca oyunun içinde topun ayakların yanında ellerin yardımıyla da taşınması kural tartışmalarını büsbütün artırmaktadır. 1863 yılında kural tartışmasına kesin bir son verilmek istendi ve Cambridge Üniversitesi öğrencilerinden oluşan bir grup herkesin kabul edebileceği, futbola zerafet getirecek ve her yerde aynı olacak kuralları geliştirmek için bir inisiyatif başlattı. Çoğunluk topun elle taşınmasına ve oyunu sertleştirecek şekildeki vuruşlara karşı idi. Futbol'un kurallaştırılması sürecinde 1841 yılında futbol topunun tam küre biçiminde olması benimseniyor (1). 1848'de ise tüm futbol kurallarının "Cambridge Kuralları" adı altında birleştirilerek, tüm İngiltere'de aynı standartta futbol oynanmasının sağlanması ve bu kurallara göre Cambridge'de öğrenciler arasında ilk futbol maçı oynanıyor (4). Böylece futbol modernleşmeye doğru en büyük hamlelerinden birini yapmakta, oyun yeni bir ivme kazanırken oyunun kurallarının standartlaşarak oynandığı tüm ülkelerde aynı kurallarla oynanmasının yolu

açılmaktadır. Bugünün deyimiyle artık futbolun dili bir olmakta ve futbol ululararasılaşıma sürecine girmektedir.

4.3.2. Futbol'da İlk Örgütlenme Çabaları.

Çok ayrıntılı olmasa da genel kurallarına kavuşan oyun, çağın şartlarında dünyanın en güçlü devletlerinden birisi olan İngiltere'de yaygınlığını iyice artırmakta, hatta güneş batmayan imparatorluğun sınırlarının ötesine taşmaktadır. Artık futbol gözle görülür bir ivmelenmenin başlangıcındadır. 1848'de Cambridge kuralları adı altında toplanan İngiliz öğrenciler ilk maçı kendi aralarında oynarlar. 1855 yılına gelindiğinde üniversite karmasından oluşan bir İngiliz takımının futbol maçı oynamak üzere İngiliz adalarının dışına çıkıp Almanya'ya gitmesiyle futbol'un diğer ülkelerde de yayılma süreci başlamış olmaktadır (4). Aynı zamanda modernleşmeye ve örgütlenmeye doğru ilk adımları atan futbol oyunu bu sayede Almanya'ya girmekte ve Alman futbolunun da temelleri atılmaktadır. 1857'ye gelindiğindeyse oyunun geleceği için hayati öneme sahip ilk kulüp örgütlenmesine gidilmektedir. 1857'de İngiltere'de ilk futbol kulübü Sheffield Club kurulur (4). İlk futbol kulübünün kurulması kuşkusuz futbolun uzun serüveni içinde bir miladı da oluşturmaktadır. Bundan böyle oyun daha örgütlü bir biçimde oynanabilecek ve arkadan gelen diğer kulüplere de örnek teşkil edebilecektir.

4.3.3. Modernleşen Futbol'un Dünya'ya Yayılışı.

Modern Futbol'un İngiltere'de temellenmesinde ve yaygınlaşmasında, İngiltere'nin o dönemde siyasi ve ekonomik olarak dünyanın en güçlü devletlerinden birisi olmasının yadsınamayacak kadar etkili olduğu bilinmektedir. Özellikle 18. yüzyılın ikinci yarısından itibaren, İngilizlerin izlediği dışa dönük yayılmacı sömürü politikasının bir sonucu olarak, futbol İngiliz adalarının dışına çıkmakta denizaşırı ülkelerde yayılma imkanı bulmaktadır. İngilizler ekonomik ve siyasi nedenlerle gittikleri ülkelere artık gelenek ve kültürlerinin bir parçası olan, futbol oyununu da götürerek, futbol'un başka milletlerce öğrenilmesine aracılık etmektedirler. 1870'lerden itibaren, dünya üzerinde yayılmakta olan İngiliz egemenliği Fottball Association modelini Avrupa'ya, Latin Amerika'ya, Asya ve Afrika'ya kadar yayar. Önce İngilizler, daha sonra yerel bireyler dernekler, kulüpler kurarlar, karşılaşmalar düzenler ve kendi ulusal federasyonlarını kurarlardı (1). Gerçek menşei neresi olursa olsun, ayakla

oylanan top oyununun İngiltere’de ‘‘Futbol’’ haline dönüştüğü ve oradan dünyanın dört bir yanına yayıldığı gerçeğin ta kendisidir. Ve dünyanın dört bir yerine de bu cazip oyunu götürenler yine İngilizler olmuşlardır (4).

4.3.4. Avrupa Kıtasında Futbol.

Futbol’un Avrupa ülkesi İngiltere’de vücut bulması ve modern futbol’a doğru bu ülkede ivmelenmesi, coğrafi olarak Avrupa kıtasında bulunan ve İngiltere’ye yakın bulunan ülkelerde futbol’un daha çabuk tanınması ve öğrenilmesinde diğer kıta ülkelerine göre kuşkusuz bir avantaj teşkil etmektedir. Avrupa kıtasında İngiltere’nin komşularına bu oyunu ihraç etmesi uzun sürmemiş, bunda futbol oyunu’nun kendi çekiciliğinin yanında, sahada rekabet edip, başka bir ülkeye karşı maçı kazanma duygusu da itici ve yardımcı etken olarak öne çıkmaktadır. Bu dönemde hızla sanayileşen Avrupa ülkeleri, sanayileşmenin gerektirdiği ağır iş yükünü yüklediği kuşaklarına, her ne kadar yönetenler tarafından önceden planlanmış organize bir eylem olmasa da futbol sayesinde bir nefes alma imkanı tanımaktadırlar. Bu sürecin oluşmasında futbol’un maliyeti olmayan bir spor olması, boş bir alan içerisinde belirlenen iki kaleyle ve bir topla oynanabilmesi; aynı zamanda birden çok insana aynı zaman dilimi içerisinde birlikte spor yapabilme imkanı tanınması, Avrupa toplumu içerisinde, futbolun kitleleri etkisi altına alıp hızla yaygınlaşmasına olanak tanımaktadır.

4.3.4.1. Avrupa Kıtasında Futbol’un Yayılması.

Futbol oyununun İngiltere’de yapılanıp hızla kitleler üzerinde yaygınlaşması, modern futbol’un ilk kurallarını bu ülkede alması, futbol’un doğal olarak İngiltere’yi merkez alarak diğer Avrupa ülkelerine yayılmasıyla neticelenmektedir. Futbol’u bu dönemde diğer Avrupa toplumlarına ulaştıran başka bir etmende kuşkusuz İngiliz devletinin siyasi ve ekonomik gücüyle de yakından ilişkilendirilmektedir. Ünlü Rus yazar Grigory Petrov bu ilişkiyi şöyle ifade etmektedir. ‘‘Napolyon’un savaşlarından çok yorulmuş Avrupa ulusları, İngiltere’nin, sürekli savaşların, baş sorumlusunu yakalamasından memnundurlar. İngilizlerin yenilmez enerjileri önünde saygıyla eğiliyorlardı... İngilizlerin her şeyi moda olmuştu. Gençlik kendini İngiliz sporuna, bu arada İngiliz sporunun en kaba biçimi olan, bir topu tekmelemekle oynanan futbola vermişti... Futbol Din gibi bir şey olmuştu... Ondan çok zevk alıyorlardı. Onu bir

bilim, bir sanat durumuna getirdiler... Futbol, bütün bir kuşağın düşüncelerini, gözlerini kaplayan, garip bir tutku olmuştu''(18). Bu bağlamda İngiliz toplumunun öne çıkan spor dalı futbol'un hızla komşu Avrupa ülkelerine ulaşması ve buralarda kabul görüp yaygınlaşması hızlanmaktadır. Avrupa ülkeleri Futbol'un ivme kazandığı ve modernleşmeye doğru gittiği dönemlerde siyasi ve ekonomik alanda dünya devletleri içinde başı çekmekte olup, gelişmişlik düzeyinde hızla öne çıkmaktadırlar. Modern Futbol'un Avrupa İngiltere'sinde doğup hızla diğer Avrupa ülkelerinde yaygınlaşması, Avrupa toplumunun sanayi ekonomi ve kültür alanında ki gelişimiyle paralellik arz etmektedir. Avrupa kıtasında futbol oyununun benimsenmesi hem modern hem de aristokrat bir yaşam biçimine sahip olma isteğini yansıtır. Futbol ile uğraşmak yüzyıl sonu toplumunda ayırt edici bir nitelik kazanmak anlamına gelmektedir. Buna Alman elit sınıflarının İngiliz hayranlığı da katkı yapar (1). Ayrıca o dönemde diğer Avrupa toplumlarının İngiliz toplumuna duyduğu derin hayranlık İngilizlerin yaşam biçiminin bir parçası olan futbol oyununun benimsenmesini kolaylaştırmaktadır. Tüm bu sosyolojik altyapı kurgusu üzerine, Avrupa'da futbol'un İngiltere merkezli olarak diğer Avrupa ülkelerine yayılması çok zor olmamaktadır. İngiltere'de kulüpleşme, bir federasyona sahip olma ve profesyonelleşme gibi temel gereksinimlerini tamamlayan futbol, hızla diğer Avrupa ülkelerinde de benimsenerek oynanmaktadır. Futbol, 1874'de Almanya da, 1875'de Hollanda da, 1876'da Danimarka da, 1882'de İsviçre de, 1890'da Çekoslovakya da, 1894'de Avusturya da, 1895'de de Macaristan'da oynanılmaya başlanmıştır (33). Futbol artık kıta Avrupası'nda, din ile birlikte Avrupa toplumunun en önemli ortak unsurlarından birisi haline gelmektedir. Bu süreç futbolun hızla modernleşmesi yolunu açarak futbol'un günümüzde geldiği noktaya ulaşmasında çok önemli bir yer tutmaktadır.

4.3.4.2. Avrupa Futbolunda Profesyonelliğe Doğru İlk Adımlar.

İngiltere'de 1857'de Sheffield kulübün kurulmasıyla futbol artık daha önce belirlenen kurallarla birlikte daha düzenli bir kurgunun içine girmiş, Sheffield kulüp kendisinden sonra kurulacak kulüplere örnek teşkil ederek, bir anlamda futbol'da kulüpleşmenin yolunu açmış olmaktadır. 1863 yılında İngiliz Futbol Federasyonu (football Association) un kurulması ile futbol oyunu sadece iki takımın bir topu iki kaleye sokmak için yaptıkları gelişigüzel bir mücadele olmaktan çıkarak, belirli

kurallara bağlanmıştır (29). Bu aşamada futbolun profesyonelleşme süreci de basamak basamak devam etmektedir. İlk futbolcular öncelikle öğrenci ve profesyonel meslek guruplarındandır. İşçilerin katılımı ise son derece sınırlıdır. İşçiler oyunda sakatlanarak yaralanıp işlerinden olma riskini göze alamamaktadırlar (1). Süreç içerisinde futbol kulübü idarecileri takımlarında daha iyi oyuncular kullanabilmek için, yabancı çevrelerden, kendilerine birer iş vererek, iyi futbolcular getirme yoluna gittiler. Böylece Glasgow'dan Darwen şehrine futbol için getirilen, İskoçyalılar dünyada ilk profesyonel futbolcular oldular (29). Profesyonelleşme ise modern futbol'un kendi içindeki en önemli devrimlerinden biri olarak, futbol'un günümüzdeki geldiği noktanın, mihenk taşı konumunu ifade etmektedir. Futbol'un profesyonelleşmesi toplum içerisinde bu oyuna zaman ve imkan bakımından katılma olanağı bulamayan halkın alt sınıflarındaki yetenekli oyunculara fırsat verilmesi anlamına gelmektedir. Bu sayede yetenekli oyuncuların sahada sergiledikleri estetik yüklü hünerleri, aynı zamanda oyunu sadece oynayanın değil izleyenin de bir haz yüklenmesine olanak tanımakta, bu da oyunun oynandığı sahanın çevresinin büyük kitlelerce doldurulmasını sağlamakta ve futbol'un büyüünün oynayan oynamayan herkesi sarması, futbol'u kitleler üzerinde hızla yaygınlaştırmaktadır.

4.4. FUTBOL'UN TÜRKİYE'YE GELİŞİ VE TARİHSEL GELİŞİMİ.

Futbolu Avrupa ve Dünyanın değişik ülkelerine taşıyan İngilizlerin, bu oyunu 19. yüzyılın başında, ticari amaçlarla geldikleri, Osmanlı liman şehirleri olan İstanbul ve İzmir'e getirmeleri gecikmemekte, gittikleri diğer ülkelere olduğu gibi artık kültürlerinin bir parçası olan bu oyunu, yerleştikleri Osmanlı şehirlerinde kendi aralarında oynamaya başlamaktadırlar. Bu oyunlara Osmanlı içinde yerleşik konumda bulunan ve İngiliz ailelerle sıkı dostluklar içinde bulunan Rum asıllı Osmanlı vatandaşlardan oluşan aileler de iştirak etmektedirler. Güreş ve diğer geleneksel sporların yapıldığı Osmanlı toplumunda, bu sporun gayri müslümlerin uğraştığı bir spor dalı olması, toplumun inanç ve geleneklerinden gelen taassub'un etkisi ve aile tutumları nedeniyle futbol ilk başlarda Türk gençleri arasında fazla rağbet görmemesine rağmen, sonraki dönemde Türk gençleri arasında en çok oynanan ve izlenen spor dalı olarak karşımıza çıkmaktadır. Osmanlı topraklarında ilk futbol maçları, 1875 yılında selanikte oynanmıştır (4). Osmanlı devletinin Anadolu'da kalan topraklarında ise ilk futbol

maçları 1895 yılında İzmir’de ticaretle meşgul olan İngilizlerin gençleri tarafından oynanmıştır. İstanbul’daki İngilizler de 1897’de Futbol oynamaya başlamışlardır (33). Osmanlı devletinin yoğun yabancı nüfus barındıran, ticaretin gelişmiş olduğu büyük kıyı şehirlerinde futbol oyununun Türk gençleri arasında sevilip oynanması ve benimsenmesi kolaylaşmaktadır. Nitekim İstanbul’da İngilizler arasında Bobi adı ile oynayan Fuat Hüsnü Kayacan ilk Türk Futbolcudur (33). 1890 yıllarında selanik’te futbol faaliyetinin geniş boyutlara ulaştığı görülmüştü. Bu kentimizde oturan İngiliz, Rum ve İtalyan delikanlıların oluşturdukları takımlar arasında baş gösteren büyük rekabet, Selanik’teki futbol heyecanını büsbütün körüklemekteydi (4).

4.4.1.İlk Futbol Kulüplerinin Kurulması.

Futbol’u ülkemize getiren yabancı azınlıklar bu oyunu kendi aralarında oynarken bir yandan da, özellikle İngiltere ve diğer Avrupa ülkelerindeki örnekleri gibi kulüpleşme yoluna gitmektedirler. Türkiye’de ilk futbol kulübü 1894 yılında "Football and Rugby Clup" adıyla azınlıklar tarafından İzmir’de kurulmuştur. Aynı yıllarda İstanbul’da da “Moda Football and Rugby Clup” ve "Football Association" adlarıyla iki kulüp daha, İzmir’den gelen James Lafontaine'nin gayretleri ile kurulmuştur (10). Bu kulüpleri, Rumların Panionios ile Apollon ve Ermenilerin Pelops kulüpleri izlemiştir (33).

4.4.1.1. Türk Futbol Kulüplerinin Kurulması.

Futbolun yabancılar tarafından ülkemize getirildiği ilk yıllarda, Osmanlı devletinin içinde bulunduğu siyasi ve kırılğan durum, Türk oyuncuların bu oyuna iştirak etmelerine, iştirak etseler bile kendi kulüplerini kurmalarına imkan tanımamaktadır. Ancak yabancıların kendi aralarında oynadıkları bu oyun Türk gençleri tarafından sempatiyle izlenmektedir. Yabancıların bizim topraklarımızdaki futbol mücadelesi, gittikçe artan sayıda meraklıyı kale arkasına ve çayır kenarlarına çekerken, yakın geleceğin ilk Türk futbolcuları da onların arasından çıkacaktı. Kulüp kurma yolunda ilk cesur adımlar, Mekteb-i Sultani (Galatasaray Lisesi) öğrencileri tarafından atılmıştı (4). Memleketimizde ilk ve devamlı Türk kulübü olan Galatasaray 1905 yılı Ekim ayında Mektebi Sultani (Galatasaray Lisesi) talebesinden Ali Sami’nin teşebbüsü ve Emin Bülent, Asım Tevfik, Celal, Bekir, Cevdet gibi gençlerin yardımı ile kurulmuştur (27). Galatasaray’ın kuruluşundan iki sene sonra 1907 yılında Kadıköy yakasında oturan bir

avuç Türk gencin girişimiyle yeni bir Türk takımı olan Fenerbahçe kulübü kurulmuştu (1). Bu arada Meşrutiyetin ilanı, gençliğe bir araya gelmek imkanını resmen tanıdı. Cemiyetler kanuna göre ilk ruhsatı alan kulüp Beşiktaş olmuştur. Onu takiben Altınordu, Galatasaray, Fenerbahçe, Süleymaniye, Vefa, Beykoz, Nişantaşı, Türk Gücü, Anadoluhisar tescillerini yaptırdılar (33).

4.4.2. Türkiye’de İlk Lig Organizasyonları ve Gelişim Aşamaları.

Azınlıkların kulpleşmesinin ardından, kulpleşen Türk takımlarıyla birlikte ülkemizde futbol’un hacmi artmaya başlamakta, oyun artık ayırlların üzerine dikilen iki kaleden ve bir meşin toptan çok daha fazla ciddi bir organizasyona ihtiyaç duyar hale gelmektedir. Kulüp sayılarının artması ve Meşrutiyetin ilanıyla birlikte verilen yasal haklarla kulüplerin resmi bir hvviyete kavuşmaları, futbol ligi organizasyonlarına duyulan ihtiyaç büsbütün arttırmaktadır. Bu ihtiyaç aynı zamanda çeşitli organizasyon aşamalarından sonra, Türkiye’de futbol’un temellenmesine ve modern bir federasyon çatısı altında şekillenmesine giden yolun başlangıcını oluşturmaktadır. Fakat birinci dünya savaşı, Osmanlı imparatorluğunun yıkılması ve kurtuluş savaşı gibi siyasi nedenler bu süreci ilerde kesintilerle karşı karşıya getirmektedir.

4.4.2.1. İstanbul Futbol Birliği (İ.F.B.)

Ülkemizde ilk futbol Organizasyonu 17.05.1903 yılında dört kulübün katılımıyla oluşan İstanbul Futbol Birliğidir. Birliğin kurulmasından sonra İngiliz James La Fontaine’nin başkanlığı altında dört kulüpten oluşan bir lig kurulmuştur (30). İstanbul’daki ilk futbol kulüplerinden birinin kurucularından olan, James La fontaine diğer idarecilerle, İngiltere’de uygulanmakta olan futbol kurallarını ve lig statülerini getirterek bir yönetmelik hazırlamış ve diğer üç kulübün temsilcileri ile birlikte 17 Mayıs 1903 tarihinde İ.F.B.’yi kurmuşlardır (2). İstanbul futbol Birliği şu dört kulüpten oluşmaktaydı. Kadıköy Union Club, Moda Football Club, ve Elpis ile İngiliz sefaretinin İmogene isimli gemisinin futbol takımı. Böylelikle Türkiye’de ilk defa Pazar günleri oynanmak üzere bir futbol ligi kurulmuş oldu. 1904 sonbaharında başlayan ilk ligi İmogene şampiyon olarak bitirdi (29). 1904’de kurulan bu lige sonraları sıra ile, Galatasaray, Fenerbahçe, Strugglers, Rumlbers, Progres (Altınordu) ve Telefoncular Kulüpleri de katıldılar (9). Ancak birlik içindeki görev dağılımında sadece Union Clup

temsilcilerinin yürütme kurulunda bulunması sonucu özellikle hakem atanması, maç gün ve saatlerinin belirlenmesi gibi hususlarda anlaşmazlıklar ortaya çıkmıştır. Ayrıca birlik sözleşmesindeki yetersizlik sonucu sebebiyle futbolcuların sık sık takım değiştirmesi hususu kulüpler arasında transfer problemlerini doğurmuş, özellikle bu sebeplerle İ.F.B. kısa süre sonra, 1910 yılında dağılmıştır (2).

4.4.2.2. İstanbul Futbol Kulüpleri Ligi (İ.F.K.L.)

Ülkemizde ilk yapılan futbol organizasyonunun son bulmasından sonra kulüpler yeni bir lig organizasyonunun arayışı içine girmektedirler. Bunun üzerine Futbol kulüpleri, İstanbul Futbol Kulüpleri Birliği adı altında birleşerek 37 maddeden oluşan birlik nizamnamesi yapmışlardır. İlk lig tertip heyetinin başkanlığına James Lafontaine, ikinci başkanlığa Ali Sami (Yen), Genel sekreterliğe Jean Mistides seçilmişlerdir (33). İ.F.K.L, 1910'da, Galatasaray, Fenerbahçe, Strugglers, Progress kulüplerinin katılımı ile kurulmuştur. İ.F.K.L, 1911-1912 sezonunda çok sayıda futbolcunun orduya katılımı yüzünden ertelenmiştir (34). Türk futbolu'nun ikinci düzenli lig organizasyonu olan İ.F.K.L. belli bir süre sonra kulüp sayısının hızla artması, kurucu birlik hegemonyasının şartları ağırlaştırması ve alternatif ligler kurulması nedeniyle gitgide etkinliğini yitirerek, Türkiye İdman Cemiyetleri ittifakı dönemine kadar devam etmektedir.

4.4.2.3. Cuma Ligi.

Pazar liginin dışında kalan Anadolu, Türk İdman Ocağı, Darülfünun Terbiyei Bedeniye, Sanayi futbol kulüpleri ve Fenerbahçe'nin Pazar Ligne dahil kadrosunun dışında kalan futbolcularının iştiraki ile 1912 yılında Cuma ligi kuruldu. Cuma Liginin ilk şampiyonu Anadolu kulübüdür (33). Balkan savaşı dolayısı ile ancak 1913 Ekiminde faaliyete geçebilen Cuma Ligi, diğer kümeden mevcudiyetinin tanınmasını ve terfi hakkı istedi. Fakat oyuncu kaynağının kuruyacağını ve ayrıca yerlerinden de olabileceklerini düşünen Pazar Ligi kulüpleri bu isteği ekseriyetle reddedince, Türk futbolunda ilk anlaşmazlık baş gösterdi (9). Bu anlaşmazlık Olimpiyat Komitesi Türkiye sorumlusu Selim Sırrı Tarcan beyin girişimlerine rağmen, çözüme kavuşturulamayacak; ancak Türk futbolunda önemli bir aşama olan, Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakları oluşumunu hazırlayan süreci başlatmaktadır.

4.4.2.4.Cuma Birliği.

Birinci Dünya Savaşı'nın başlamasıyla "Pazar Ligi" ndeki yabancı kulüpler ve ekseriyetini İngilizlerin teşkil ettikleri Union Clup'deki futbol tertip komitesi dağılınca Türk kulüplerinin bazıları "İstanbul Futbol Birliği" adı altında bir birlik kurup maçlara başlarken, diğer bir kısım kulüpte buna karşılık olarak "İstanbul Şampiyonluğu Ligi"ni teşkil etmiş ve müsabakalara başlamışlardır (2). 1914-15 sezonu Pazar Ligi ve Cuma Ligi ikilemi ile geçmiş, Pazar Liginde Galatasaray, Cuma Liginde Fenerbahçe şampiyon olmuştur. 1915'de her iki ligin şampiyonlarının karşılaştırılması gibi yeni bir süreci yaratacak bir atmosfer oluşturulmuştur (34). Ancak çok geçmeden 19.5.1916 tarihinde bu ikilik ortadan kalkmış Cuma Birliği Teşkilatı kurulmuştur. 1. Dünya savaşı ve kulüpler arasındaki anlaşmazlıklar sebebiyle birlik faaliyetlerini sürdürememiştir (2).

4.4.3. Türk Futbolunda Kurumsal Yapılanma, Türkiye İdman Cemiyetleri

İttifaklarının Kuruluşu.

Pazar Ligi, Cuma Ligi ve diğer oluşumların birbirlerini olumsuz yönde etkilemeleri ve kulüp sayılarının hızla artması ligler ve turnuvalar arasındaki düzensizliği büsbütün arttırırken bütün ligleri organize edecek ve çatı oluşturacak bir federasyon örgütlenmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda Türkiye Sporunda birlik kurmak yolunda ilk teşebbüs olmak bakımından, tarihi değer taşıyan Selim Sırrı Beyin başkanlığındaki toplantılar, kulüplerimizin ilgisizliği ile beraber, birinci dünya savaşı yüzünden hedefe varamamıştır (9). İstanbul Futbol Birliği, İstanbul Futbol Kulüpleri Ligi, Cuma Ligi ve Cuma Birliği gibi kulüpleri bir araya getiren organizasyonlar kurtuluş savaşına kadar devam ederek savaş sırasında sürekliliğini kaybetmiştir (2). Bu ilk federasyon kurma fikri 1920 yılına kadar bir ideal olarak kaldı. 1920 yılında İsviçre'den tahsilden dönen Galatasaray'ın eski futbolcularından Yusuf Ziya Öniş bey'in beraberinde getirdiği, İsviçre Spor Teşkilatı Nizamnamesini Ali Sami Yen, Burhanettin Felek ve Nasuhi Baydar beyler, beraber tercüme ettiler ve yirmi maddelik bir nizamname altında Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı adı ile toplamak için teşebbüse geçtiler. Bu teşebbüs ve çalışmalar nihayet neticesini verdi ve yeni teşekkül ilk resmi toplantısını 31 Temmuz 1922'de yaparak idare heyetini seçtiler (29). Sporun yönetsel açıdan farklı ve spor tarihi araştırmacıları tarafından da daha verimli bir örgütlenme modeli olarak değerlendirilen T.İ.C.İ. evrensel ve olimpik felsefeye

uygun bir dönemi yansıtmaktadır (13). Bu oluşumun en önemli sayılması gereken özelliği, spor federasyonlarının kurulmuş olması ve bunların birlikteliğinden T.İ.C.İ'nin oluşmasıdır (34). Böylece Türk Futbolunu Bir yıl sonra Türkiye Futbol Federasyonu oluşumuna taşıyacak temel kurum kurulmuş olmaktadır. T.İ.C.İ aynı zamanda Türk sporunun kurumsal kimlikle kurulmuş ilk spor örgütü olarak da Türk Spor tarihinde önemli bir yer bulmaktadır.

4.4.3.1. Türkiye Futbol Federasyonu'nun Kuruluşu.

Türk Sporunun ilk teşkilatı olan Türk İdman Cemiyetleri ittifakının kurulmasının ardından, Yusuf Ziya Öniş başkanlığında ilk Türk Futbol Federasyonu 1923 yılında Şehzadebaşı'ndaki letafet apartmanı salonunda yapılan toplantıda "Futbol Heyet-i Müttehidesi" adıyla kurulmuştur (24). "Futbol Heyet-i Müttehidesi" adını alan Türkiye Futbol Federasyonu, dünya futbolunun resmi örgütü olan Uluslar arası Futbol Birliği "FIFA" ya üyelik için başvurmuş ve bu başvurusu FIFA'nın 21 Mayıs 1923 günü İsviçre'nin Cenevre kentinde yapılan genel kurul toplantısında kabul edilmiş ve Türkiye Futbol Federasyonu, uluslar arası örgüt FIFA'nın 26'ncı üyesi olmuştu (5). Erken cumhuriyet dönemi, Türkiye'de başka bir çok alanda olduğu gibi futbolda da ilk önemli hamlelerin atıldığı bir dönüşüm süreci olmuştur. Kazanılan zaferin getirdiği rüzgarla yeni bir ulusun temelleri atılırken, modernleşme ve dünyanın ileri medeniyetleri seviyesine erişme emeli, bu yeni ulusun ilk hedefidir. Bilim, sanat ve spor başta olmak üzere her alanda yeni bir yapılanma ve oluşum söz konusudur (24). Bu dönemde Anadolu'da il ve yakın ilçeler ölçeğinde futbol kulüplerinin kurulması ve müsabakalar daha öncede olduğu gibi mahalli lig statüsünde devam etmektedir. 1923-24'de İstanbul Futbol Ligi, İzmir Futbol Ligi, Trabzon Futbol Ligi ile 1923'de oluşturulan ve 1923-24'de kurulan Ankara Futbol Ligi, 1920-21'de Eskişehir Futbol Ligi ve 1923'de Adana Futbol Ligi Türkiye Cumhuriyeti tarihi ile özdeş Futbol açısından önem taşıyan oluşumlardır (34).

4.4.3.2. Türk Spor Kurumu (1936-1938).

Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakına girmeyen bazı kulüplerin muhalefet ve hücumları ile maddi imkansızlıklar, Türk sporunun bu en tecrübeli ve yetkili simalarına rahat ve programlı çalışmak imkanını vermemiştir. Bu arada İstiklal savaşı da

kazanılmış olduğundan, hemen hemen yalnız İstanbul göz önüne alınarak hazırlanan nizamnamenin bütün yurt ihtiyaçlarına uygun olarak değiştirilmesi zarureti doğmaktadır (9). Bu çerçevede Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı 13 yıl faaliyet gösterdikten sonra 1936 yılında yerini Türk spor kurumuna terk etti (21). T.İ.C.İ döneminin sonunda 1936 yılında, Avrupa'da yükselmeye başlayan ideolojilerin izlerini taşıyan bir takım düzenlemeler Türk sporuna da yansımıştır. Türk Spor Kurumunun tüzüğü bu yansımanın anlamlı bir göstergesidir (37). Türk Spor Kurumu döneminde yalnız başkanların seçimle iş başına geldikleri, üyelerin ise başkanlar tarafından seçildiği görülür (5). Bu dönemin en önemli olayı, 1933'de kurulan ve dönemin iktidarını temsil eder görüntüsündeki Güneş Spor Kulübünün 1937-38'de futbol ve birçok branşta şampiyon olup Atatürk'ün ölümü ile aynı yıl kendini kapatmasıdır (34). Ayrıca bu dönemde, sporda ilk planlama çalışmaları 1936 yılında başlatılmış ve tesis yapımı için beş yıllık bir program hazırlanarak bütçeden bu iş için 100.000 lira ayrılmıştır (2).

4.4.3.3. 3530 Sayılı Beden Terbiyesi Kanunu.

T.İ.C.İ. ve T.S.K. 'ndan edinilen tecrübeler ışığında sporun tıpkı, Milli Eğitim ve Sağlık işleri gibi kamu hizmeti olarak ele alınışı, sporda geri kalmışlığı kısa zamanda gidermenin ve kuvvetli bir otorite ve disiplin kurmanın gerekli olduğu tarzındaki düşüncelerle, sporda teşkilatlanma ve yürütme işini bizzat devletin üstlenmesine çözüm yolu olarak ortaya çıkartmıştır (2). Devletin spor yönetimine ağırlığını koyması, spor konseyinin önerisi üzerine, 1936 yılında Türk Spor Kurumunun kurulmasıyla başladı. Bunu 1938 tarihinde çıkartılan 3530 sayılı kanun izledi (19). 3530 sayılı kanun aslında bir silsilenin devamı olarak ortaya çıkmaktadır. Türkiye İdman Cemiyetleri ittifakı 13 yıl faaliyet gösterdikten sonra 1936 yılında yerini Türk Spor Kurumuna terk etti, Türk Spor Kurumu 1938'de 3530 sayılı kanunla bakanlığa bağlı Beden Terbiyesi Umum Müdürlüğü şeklini aldı (21). Beden Terbiyesi Müdürlüğünün başına eski bir asker olan General Cemal Tahir Taner getirildi (19). Devlet tarafından sporun; Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğünce yönetildiği bu dönemde; federasyonlar atama yoluyla oluşturulmuştur (28). Bu kanun Türk Sporu ve giderek Türk Futbolu üzerinde egemenliğini yarım yüzyıl boyunca sürdürmüştür (21). Türk Sporu, 3530 sayılı bu yasanın verdiği bu yetkiler doğrultusunda, Başbakanlığa bağlı bir devlet kuruluşu statüsüne kavuşmaktadır. 1942'de 4235 sayılı yasayla kuruluş yasası değiştirildi ve

müdürlük Milli Eğitim Bakanlığına, 1960 yılında tekrar Başbakanlığa bağlandı. Spor işlerinin ilk kez bakanlık düzeyinde ele alınması 3 Kasım 1969'da Gençlik ve Spor Bakanlığının Kurulmasıyla gerçekleşti. 7 Kasım 1982 tarihli yeni Anayasa'da ise ilk kez spora yer verildi. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğünce yönetilen Türk Spor 14.12.1983 tarihinde de 179 sayılı kanun hükmünde kararnameyle Milli Eğitim ve Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde yer aldı. 1986 yılında 3289 sayılı yasayla BTGM olan adı, Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü olarak değiştirildi. 1989 yılında Başbakanlık Devlet Bakanlığına bağlanması nedeniyle adı ‘‘Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’’ oldu. 3289 ve 3703 sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nün kuruluş yasasında yer alan federasyon başkanlarının seçimle iş başına gelmesi, spor federasyonlarının özerkleştirilmesi ve demokratik bir yapıya kavuşturulması çalışmaları, 3461 sayılı Türkiye Futbol Federasyonu’nun kuruluş ve görevleri hakkında kanunla başladı (19).

4.4.3.4. Türk Futbolunda Profesyonelliğe Geçiş.

Türk spor teşkilatının bünyesi, kuruluşundan itibaren amatör olduğundan, bu konularda ayrıca talimatname yoktur. Ancak bu konuyu önleyecek bir yönetmelik de bulunmadığından, teşkilat bu gibi hallerde ancak nasihat veya tehditle yetinmek zorunda kalıyordu. Fransızların ‘‘Amateurisme Marron’’ diye adlandırdıkları gizli profesyonelliğin git gide artması karşısında, Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü’nce, 15 Ekim 1941 tarihinde yürürlüğe konulan bir ‘‘Amatörlük Yönetmeliği’’ hazırlanmıştır (20). Kulüplerde sivrilmiş futbolcular çeşitli namı altında para alıyorlardı ki bu gizli profesyonellikti. İkinci Cihan savaşıdan sonra hayat şartlarının değişmesi ve futbol’un gördüğü büyük ilgi ve getirdiği gittikçe artan kazanç, gizli profesyonelliğin daha da kuvvetlenmesine yol açmıştır. Şükrü Gülesin, Lefter Küçükandonyadis, ve Bülent Eser ile Bülent Eken’in İtalya’ya transferi de profesyonelliğin bir zaruret olduğunu ortaya koyması üzerine İstanbul liline dahil kulüpler, 1951 yılında futbol federasyonuna müracat ederek profesyonelliğin kabulünü istediler (29). Futbol Federasyonu Başkanı Ulvi Yenil ile İstanbul 1. Lig temsilcileri; Beşiktaş kulübünden Sadri Uşuğlu ve Fenerbahçe kulübünden Dr. Rüşti Dağlaroğlu’ndan kurulu bir komite, Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü Sicil Müdürü Saim Seymencer ile birlikte 6-8 Ağustos 1951 günleri Ankara’da toplanarak hep birlikte ilk ‘‘Futbol Profesyonel Talimatnamesi’’ ni

hazırlamışlardı. Bu talimatname, Merkez Danışma Kurulu'na 10 Eylül 1951 günü kabul olunmuş ve 24 Eylül 1951 gününden itibaren de yürürlüğe girmişti (20). Böylece 10.09.1951'de Türk futbolu resmen profesyonelliğe geçmiş olmaktadır.

4.4.3.5. TFF'nin Özerkleşmesi.

Futboldaki gelişim ve değişim, futbol'un sadece bir spor dalı olmadığını da ortaya çıkartmıştır. Futbol'un yarattığı parasal değerlerin giderek büyümesi ve futbola olan ilginin yaygınlaşması, lokal federasyonlar nezdinde bu spor dalının bağımsız bir yapı içerisinde yönetilmesi zorunlu kılmıştır. 17.06.1992 tarihinde 3813 sayılı kanunla Türkiye Futbol Federasyonu özerk hale getirilir. Kanunun 1. maddesiyle, futbol faaliyetlerini milli ve milletlerarası kurallara göre yürütmek, teşkilatlandırmak ve Türkiye'yi futbol konusunda yurt içinde ve yurt dışında temsil etmek üzere özel hukuk hükümlerine tabi, tüzel kişiliğe sahip, özerk Türkiye Futbol Federasyonu kurulur. 1992 yılında seçimle işbaşına gelen ilk TFF Başkanı da yine Şenes erzik olmuştur (24).

4.5. YÖNETSEL AÇIDAN TÜRK FUTBOLU.

Futbol, 2908 sayılı dernekler kanuna göre kurulan spor kulüplerinin faaliyet gösterdiği bir spor branşıdır. 1992' den sonra yapılan düzenleme ile spor kulüplerinin şirketleşmesi gündeme gelmiş, bunun sonucu genelde spor, özelde de futbol bir şirketin faaliyet alanını oluşturmuştur (İstanbulspor A.Ş., Adanaspor A.Ş., Karşıyaka Spor Hizmetleri A.Ş. gibi). Ulusal Ölçülerde ise futbol, 17.06.1992 tarihinde kabul edilen 3813 sayılı yasa ile yeniden kurulan ve 03.07.1992 gün, 21273 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren yeni düzenleme sonucu özerk Türkiye Futbol Federasyonu'na Yönetilmektedir (34).

4.5.1. Türkiye Futbol Federasyonu Örgütlenmesi.

Türk futbolunu sevk ve idaresinde çatı kurumu oluşturan Türkiye Futbol Federasyonu, ilgili kanunlar nezdinde ki yasal dayanağı ve kendi örgüt içi teşkilatlanmasıyla ülkemizde yasalarla belirlenmiş görevlerini yürütmektedir. Uluslar arası futbolu yöneten, FIFA ve U.E.F.A gibi kurumların belirlemiş oldukları kriterlere göre organize olan ve bu kriterler doğrultusunda ülke futbolunu teşkilatlandıran kurum

kendi örgüt yapısı içindeki oluşturduğu organ ve kurullarıyla Türk futbol'una yön vermektedir.

4.5.2. T.F.F. Kuruluş Kanunu.

3813 sayılı Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkındaki, 17.06.1992 tarihinde kabul edilen kanunun birinci maddesinde Türkiye Futbol federasyonunun kuruluş amacı şöyle ifade edilmektedir. Madde 1- (değişik 10.06.2004-5175/1) (Değişik 05.05.2005-5340-4) Bu Kanunun amacı; her türlü futbol faaliyetlerini milli ve milletlerarası kurallara göre yürütmek, teşkilatlandırmak, geliştirmek ve Türkiye'yi futbol konusunda yurt içinde ve yurt dışında temsil etmek üzere özel hukuk hükümlerine tabi ve tüzel kişiliğe sahip, özerk Türkiye Futbol Federasyonunun kurulması, teşkilat, görev ve yetkilerine ait esas ve usulleri düzenlemektedir (23).

4.5.2.1. T.F.F. Görevleri Hakkında Kanun.

3813 sayılı Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkındaki Kanunun 2. maddesinde Federasyonun görevleri sayılmaktadır. Buna göre Federasyon; futbol faaliyetlerini yürütmek, futbol'un gelişmesini ve yurt sathına yayılmasını sağlamak, bu konularda her türlü düzenlemeyi yapmak, kararlar almak ve uygulamak. Milli ve Milletlerarası kuralların ve her türlü talimatın uygulanmasını sağlamak ve Türkiye'yi futbol ile ilgili konularda yurt dışında temsil etmek. Yurt içi ve yurt dışı futbol faaliyetleri ile milli müsabakalar için plan, program ve benzeri her türlü düzenlemeyi yapmak ve başarılı sonuç sağlanması için gerekli tedbirleri almak (23). Bu çerçevede Devlet kanunla Federasyonun ülke içinde ve ülke dışında sorumluluklarını belirlemekte yasayla ifadesini bulan amaçlara ulaşmak için federasyon ve organlarını yetkili kılmaktadır.

4.5.2.2. T.F.F Başkanlık Seçimi ve Görev Süresi İle İlgili Kanun.

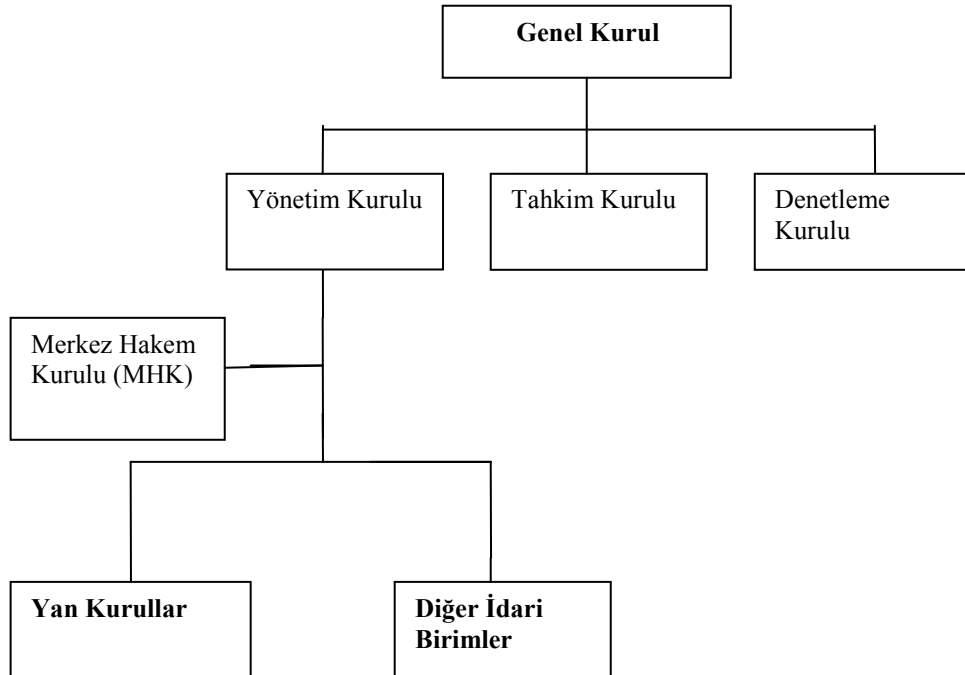
İlgili kanunun, federasyon başkanı ve başkan vekillerinin seçimi ve görev süresi gibi unsurları 7. maddesinde şu şekilde ifade edilmektedir. Başkanın görev süresi dört yıldır. Başkanın seçimi, genel kurulda, yönetim kurulunun on dört üyesinin seçiminden önce yapılır. Genel kurulda başkan adayı olabilmek için genel kurul üyelerinin beşte birinin yazılı teklifi gerekir. Başkanın yokluğunda görevlerini, başkanın belirleyeceği başkanvekili yürütür. Başkan, genel kurula katılan üyelerin oyçokluğu ile seçilir.

Başkan üst üste ya da aralıklarla en fazla üç dönem seçilebilir. Gençlik ve Spor Teşkilatının yönetim kademelerinde görev alanlar, bu görevlerinden asgari bir ay önce ayrılmış olmadıkları sürece, başkanlığa aday olamaz ve seçilemezler. Başkanın ölümü veya istifası halinde, üç ay içinde tekrar seçim yapılması şartı ile birinci başkanvekili, yoksa ikinci başkanvekili, başkanvekillerinin olmaması halinde de yönetim kurulunun kendi üyeleri arasından belirleyeceği kişi başkanlığa vekalet eder. Genel kurula altı aydan az bir süre var ise yönetimdeki boşalmalar sebebi ile olağanüstü genel kurula gidilemez (23).

4.5.2.3. T.F.F. Teşkilat Yapısını Belirleyen Kanun

İlgili kanunun 3. maddesinde teşkilat yapısı şu şekilde ifade edilmektedir; Türkiye Futbol Federasyonu, merkez, yurtiçi ve yurt dışı teşkilatından meydana gelir. Yine ilgili kanunun 4. maddesinde Federasyonun merkez teşkilatı şu kurullardan oluşmaktadır: Genel Kurul, Başkanlık, Yönetim Kurulu, Denetleme Kurulu, Tahkim Kurulu, Merkez Hakem Kurulu ve İdari birimlerden oluşmaktadır (23). İlgili maddeler Türkiye Futbol Federasyonunun örgüt yapısını şekillendirirken, Türk futbolunun yönetsel işleyişine yön vermesi hasebiyle de önem arz etmektedir.

4.5.2.4. T.F.F. Organizasyon Şeması.



Şekil 1: TFF Organizasyon Şeması.

4.5.2.5. Genel Kurul.

Türkiye Futbol Federasyonu faaliyet programı ve bütçesini onaylamak, gerektiğinde bütçe tadilleri yapmak için yönetim kuruluna yetki vermek, yönetim kurulu ve başkanı ibra etmek, başkanı yönetim kurulunun ondört üyesini, tahkim, merkez hakem ve denetleme kurullarını seçmek, ana statüyü yapmak ve değiştirmek, yönetim kuruluna taşınmaz alımı ve satımı için yetki vermek, denetleme kurulunca her yıl hazırlanan denetleme raporunu kabul etmek gibi görevleri bulunan T.F.F genel kurulu 3813 nolu kanunun ilgili maddeleri gereği görev yapmaktadır (23).

4.5.2.6. Yönetim Kurulu.

Yönetim kurulu; federasyon başkanı ile genel kurulun seçeceği ondört üye olmak üzere, onbeş üyeden teşekkül eder. Genel kurulda aynı sayıda yedek üye seçilir. Yönetim kurulunun görev süresi dört yıldır. Yönetim kurulu üyeliğine seçilen kulüp temsilcileri, kulüplerinin başkanı veya yönetim kurulu üyesi iseler, seçilmekle bu sıfatları sona erer (23). Yönetim kurulu görev süresi içinde Türk futbol'unun sevk ve idaresinden sorumlu kurul olarak görev yapmaktadır.

4.5.2.7. Denetleme Kurulu.

Denetleme kurulu, yönetim kurulunca hazırlanan ve genel kurulca kabul edilen talimata uygun olarak federasyonun mali işlemlerini, genel kurul adına denetler. Her yıl hazırlayacağı yıllık denetleme raporunu, genel kurulun onayına sunar. Denetleme raporunda; gelir-gider tabloları, bilançolar ve yıllık faaliyetleri esas alan mali tablolar yer alır. Ayrıca kaynakların etkin, ekonomik ve verimli kullanılıp kullanılmadığı, harcamaların sportif faaliyetler için yapılıp yapılmadığı ve mali işlemlere ilişkin karar ve tasarrufların amaç ve programlarına uygun olup olmadığı hususlarına da yer verilir. Denetleme kurulu, raporunu genel kurul üyesi tüzel kişilere ve gerçek kişilere, genel kurulun toplantı tarihinden bir ay önce gönderir. Genel kurul üyeliği bulunan tüzel kişilerin temsilcilerine ayrıca rapor gönderilmez. Raporun postaya verilmiş tarihi gönderme tarihi olarak kabul edilir (23).

4.5.2.8. Tahkim Kurulu.

Tahkim Kurulu; iki asıl ve iki yedek üyesi üniversitelerin hukuk fakülteleri veya spor yüksekokullarında görev yapan öğretim üyelerinden olmak üzere beş asıl, beş yedek hukukçu üyeden oluşur. Tahkim kurulu üyeleri dört yıl görev yapmak üzere, federasyon genel kurulunca seçilirler. Üyeler kendi aralarından bir başkan seçerler. Kurul görevinde bağımsızdır. Üyeler istifa etmedikçe veya çekilmiş sayılmadıkça yerlerine yenisi görevlendirilemez. Kurul beş üyenin katılımı ile toplanır, kararlar oy çokluğu ile alınır. Asıl üyenin katılmadığı toplantıya yedek üye iştirak eder. Tahkim kurulunun kararları kesindir. Tahkim kurulu, federasyon ile kulüpler; federasyon ile hakemler, federasyon ile futbolcular, teknik direktörler ve antrenörler; kulüpler ile teknik direktör, antrenör, oyuncu temsilcisi ve masörler; kulüpler ile oyuncular; kulüpler ile kulüpler arasında çıkacak ihtilaflar hakkında yönetim kurulunca verilecek kararlar ile disiplin kurulu kararlarını, ilgililerin itirazı üzerine inceleyerek kesin karara bağlar (23).

4.5.2.9. Merkez Hakem Kurulu.

Merkez Hakem Kurulu, başkanın teklifi ve yönetim kurulunun onayı ile biri başkan olmak üzere, dokuz üyeden oluşur. Aynı sayıda ve aynı usulle yedek üye seçilir. Üyelerin yedisi faal olmayan hakemlerden, ikisi ise spor alanında en az on yıl mesleki deneyimi olan kişiler arasından belirlenir. Kurul görevinde bağımsızdır. Üyeler istifa etmedikçe veya çekilmiş sayılmadıkça yerlerine yenisi atanamaz. Futbol takımı bulunan kulüplerin yapacakları resmi ve özel futbol müsabakalarının yönetimini ve bu müsabakalarla ilgili futbol oyun kuralları açısından teknik anlaşmazlıklarının çözümlenmesini, il ve ilçe hakem kurullarının kurulmasını, hakemlerin eğitilmesini, bunların klasmanlara ayrılmasını, yükselme ve düşme şartları ile statü ve talimatlarda belirtilen diğer görevleri yapar (23).

4.6. Türk Futbolundaki Diğer Önemli Örgütler.

Türk futbolunun sevk idaresinde resmi ana çatı olarak T:F.F.'nin yanında, futbolumuzu geliştirici destekleyici, yeri geldiğinde sorumluluk alan sivil toplum kuruluşları niteliğinde kuruluş ve dernekler de yer almaktadır. Bunlardan Spor gazetecileri tarafından oluşturulmuş, Türkiye Spor Yazarları Derneği (TSYD), Süper

Lig kulüpleri tarafından oluşturulmuş kulüpler birliği ile futbol antrenörleri'nin oluşturduğu, Türkiye Futbol Antrenörleri Derneği (TÜFAD) en önemlileri olarak dikkat çekmektedir.

4.6.1. Türkiye Spor Yazarları Derneği (TSYD).

Türk spor yazarlarının mesleki kuruluşu olan “Türkiye Spor Yazarları Derneği” 14 Nisan 1963 günü Spor Yazarları Derneği adıyla, Adnan Akın'ın başkanlığında kurulan dernek, 13 Mayıs 1963 tarihinde ilk genel kurulunu yaptı. Spor yazarları derneğinin ilk yönetim kurulu, Adnan Akın başkanlığında faaliyete geçti. İlk iş olarak Uluslararası Spor Yazarları Birliği “A.I.P.S” ye üyelik için başvuran dernek Samim Var'ın unutulmaz çabalarıyla “A.I.P.S.” üyeliğine kabul edildi (35). Dernek Faal olarak yedi şubesiyle, Türk sporuna ve Türk futboluna hizmet etmeye devam etmektedir.

4.6.2. Türkiye Futbol Antrenörleri Derneği (TÜFAD).

Türkiye Futbol Antrenörleri Derneği, 1965 yılında Türk Futbol Antrenör ve Teknik Yöneticilerini bir çatı altında toplayarak Türk Futbolunun gelişmesi, güçlenmesi için gerekli görülen davranış birliğini sağlamak amacıyla Ankara'da kurulmuştur. Derneğin genel merkezi Ankara'da bulunmaktadır. Dernek 46 şubesi ve Şubelere bağlı 13811 üyesiyle faaliyetlerini sürdürmektedir. Derneğin “Antrenörün sesi” isimli bir de periyodik yayın organı bulunmaktadır (36).

4.7. Türkiye Süper Lig Kulüplerine Yasal Açıdan Bakış.

Türkiye Süper lig kulüpleri yönetim biçimi olarak, dernek tabanında, klasik yönetim anlayışı içinde yönetişim faaliyetlerini sürdürmektedirler. Kulüplerin profesyonel futbol şubelerine bağlı olarak kurulan futbol aş'ler süregelen bu yönetim anlayışı içerisinde şirketlerin, derneklerin aksine ekonomik tabanlı, kar amacı taşıyan kuruluşlar olması ve şirketlere özgü yönetim anlayışı içinde idare edilmeleri gerektiğinden, kulüplerimiz yönetsel boyutta bir ikilemin içinde kalmaktadırlar. Günümüzde Süper Lig Kulüpleri yönetimleri çoğunlukla pek demokratik olmayan şekilde ve profesyonellikten uzak kulüp kaynaklarını ana bölümünü temin eden iş adamı nitelikli başkanlar tarafından, monarşik şekilde idare edilmektedirler. Bazı kulüplerimiz bu yapıyı çağdaş yönetim tarzı çerçevesinde kırmış olmakla birlikte Avrupa'daki gibi

profesyonel bir şekilde organize olmuş ideal kulüp yapılanmalarına ulaşamamaktadırlar. Kulüplerimizin yönetsel zafiyetleri futbolumuzun temel sorunlarının başında gelmektedir. Pek çok kez dile getirilen ancak eleştirilerin kişisellikten veya tekil olaylardan ileri gidemediği futbol ortamımızda bu sorunların sağlıklı bir şekilde analiz edilebilmesi için sorunların kökenine inmek gerekmektedir. Hatalı şirketleşme modelleri sebebi ile kaptırılan milyon dolarlar, FIFA’da en çok dosyası bulunan ülke olmamız, trübün olaylarının önlenmemesi, hemen hiçbir kulübün uzun vadeli stratejisinin bulunmaması gibi sıralayabileceğimiz pek çok zafiyetin kökeninde tıpkı hissedar profesyonel yönetici probleminde olduğu gibi amaç ayrılığı ve karar alıcıların risk altında olmaması olduğunu söyleyebiliriz (12).

4.7.1. Dernekler ve Şirketler Yasasına Göre Kulüpler.

Türkiye’de futbol kulüplerinin dernek yapısı içinde örgütlenmeleri ve gelişen koşullar içerisinde birtakım ekonomik faaliyetleri kaynak bulmak için dernek amacını aşan bazı girişimler yönetsel ve hukuki anlamda bir takım sorunları gündeme getirmektedir. Futbol geçen zamanla birlikte diğer spor dalları içinde en profesyonel dallardan biri haline gelmiştir. Ülkemizde de artık futbolun, batılı ve çağdaş ülkelerde olduğu gibi örgütlenmesini gözden geçirmesi bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu da kurumsal bir organizasyon yapısına ve kendi kendisini finanse eden bir sistem haline dönüşmekle mümkündür (22).

4.7.1.1. Dernekler Yasasına Göre Kulüpler.

Genelde spor kulüplerimiz kuruluş, işleyiş, örgütlenme, organları denetlemeleri, tüzel kişiliklerin sona ermesi, üyelik ve üyelerin hakları görev ve faaliyetleri açısından 4 kasım 1983 tarihli Dernekler yasasına tabidirler. Yine, dernekler yasasının 57’nci maddesi uyarınca çıkarılan Gençlik ve Spor Kulüpleri yönetmeliği de spor kulüplerinin tabi olduğu bir diğer önemli yasal düzenlemeyi oluşturmaktadır. Kulüplerin bünyesinde voleybol, kürek, atletizm gibi amatör branş olarak kabul edilen spor dallarının yanı sıra profesyonel futbol şubesi de bulunmakta olup, 3813 sayılı Türkiye Futbol Federasyonu’nun kuruluş ve görevleri hakkında kanun’un 26’ncı maddesine göre, futbol kulüpleri ile diğer spor kulüplerinin futbol şubeleri futbol federasyonuna bağlı olup, dolayısıyla bu faaliyetlerin denetlenmesi daha çok 3813 sayılı kanun ve bu kanun

kapsamında futbol federasyonu tarafından yürürlüğe konmuş genelge ve talimatlara tabidir. Bu aşamada dernek statüsünde olan futbol kulüplerinin dernek amacını gerçekleştirmek üzere ihtiyaç duyduğu finansal kaynaklar; dışarıdan katkı sağlayacak bağışlar, dernek üyelerinden alınan aidatlardan oluşmaktadır. Bunların dışında gençlik ve spor kulüpleri yönetmeliğinin 30'ncu maddesinde kulüplerin tüzüklerinde yazılı olan amacı gerçekleştirmek amacı ile otel, lokanta, sinema gibi ticari işletmelere sahip olabileceklerdir (22). Ancak ülkemizde ve dünyada futbolun geldiği nokta itibarıyla, oluşan uluslar arası futbol endüstrisinin futbol sektörünün merkezinde bulunan kulüplerin yukarıda bahsettiğimiz dernekler kanunu içindeki finans kaynaklarıyla yaşam şansını zora sokmakta; Endüstrileşen futbolun yönetimini, diğer endüstri kollarında olduğu gibi, futbolun da ticari bir organizasyon biçiminde örgütlenmesini zorunlu kılmaktadır. Bu pozisyonda futbol kulüplerinin dernekler statüsü içerisinde, bu finansal sarmalın getirdiği yükü kaldıramayacağı gözükmekte olup, futbol kulüplerinin birer ticari organizasyon şeklinde şirketleşerek örgütlenme yoluna gitmeleri gerekmektedir.

4.7.1.2. Şirketler Yasasına Göre Kulüpler.

Ülkemizde hukuki açıdan kulüplerin şirketleşmelerine il kez 21.05.1989 tarih ve 3289 sayılı kanunun 24'ncü maddesinde ‘‘Profesyonel spor’’ başlığı altında yer verilerek anılan kanunun 24'ncü maddesinde spor kulüplerinin profesyonel takımların Türk Ticaret Kanunu hükümlerine göre kuracakları veya kurulmuş olan şirketlere devredebilecekleri veya profesyonel takımlarını kiraya verebilecekleri belirtilmiştir. En son 3813 Sayılı Kanunun 27. maddesinde futbol dalında faaliyet gösteren kulüplerin, profesyonel futbol şubelerini kanunlarda belirtilen şekil ve esaslarla kuracakları veya kurulmuş anonim şirketlere devredebilecekleri belirtilmektedir (22). Bu konuya ilişkin diğer bir düzenleme de futbol federasyonunun çıkardığı, profesyonel futbol talimatının 52'nci maddesinde ‘‘Kulüplerin profesyonel futbol takımlarını, Ticaret Kanuna göre bir ticari işletme haline getirebilmek için şirket kurabilecekleri veya kurulmuş olan şirketlere devredebilecekleri veya profesyonel futbol takımlarını kiraya verebilecekleri’’ belirtilmiştir (26). Günümüzde ticari bir iş kolu haline gelen futbol'un, dernekler yapısı içindeki yönetim anlayışından çıkıp, şirket tabanlı ticari bir spor organizasyonuna dönüşmesi gerekmektedir. Kulüp başkanı merkezli kaynak yaratma çabaları, günü kurtarma mantığı içerisinde, uzun soluklu stratejik planlar yapmama gibi eski yönetim

anlayışından sıyrılarak ekonomik faaliyetlere önem veren, uzun soluklu, gerçek hedef planlamaları yapabilen bir yönetim biçiminin yoluna açan, şirket tabanlı kulüp yapılanmalarının, futbol kulüplerince ideal bir şekilde organize edilerek, çağdaş ve profesyonel bir örgütlenme modeline ulaşılması gerekmektedir. Ülkemizde ilk şirketleşen kulüpler olarak karşımıza Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray, Malatyaspor, Adanaspor, İstanbulspor, Karşıyaka ve Antalyaspor çıkmaktadır. Ancak söz konusu kulüplerimizden sadece dört büyük kulüp hisselerini borsaya açma başarısını gösterebilmişlerdir. Bu kulüplerimizden Beşiktaş'ın dışındaki Fenerbahçe Galatasaray ve Trabzonspor kulüplerinin biçimsel farklılıkları olsa da öz olarak halka açılma ve şirketleşme biçimleri birbirine benzer özellikler göstermektedir (1).

4.8. Türkiye Süper Lig Kulüpleri Yönetim Organları.

Türkiye süper liginde kulüplerimizin kendi içlerinde; Dernek-anonim şirket ilişkilerinin şekli, giderek birer holding yapısına bürünmeleri, çok farklı ürünlerle çok farklı mecralarda faaliyet göstermeleri, İletişim, hukuk, finans, muhasebe ve genel yönetim gibi konularda giderek karmaşıklaşan yapıları itibarıyla, tam bir yönetim bilimi sınavı vermektedirler. Tüm bu gelişmeler ışığında, yönetsel performans kulüplerin uzun vadede varlıklarını sürdürebilmeleri açısından ayrı bir önem arz etmektedir. Hatta daha öteye gidip söylemek gerekirse, yönetsel ve finansal olarak iyi yönetilemeyen kulüplerin sportif anlamda da kalıcı başarıyı ve sürdürülebilir bir performansı sağlamasını beklemek artık hayalden öteye geçememektedir (31).

4.8.1. Türkiye Süper Ligi Kulüplerinde Temel yönetim Organları.

- Genel Kurul
- Yönetim Kurulu
- Divan Kurulu
- Denetleme Kurulu
- Disiplin Kurulu
- Tarih ve Müze Kurulu

4.8.2. Genel Kurul Görev ve Yetkileri.

- Kulüp organlarının seçilmesi,
- Kulüp tüzüğünün değiştirilmesi,
- Yönetim ve denetleme kurulları raporlarının görüşülmesi, yönetim kurulunun ibra edilmesi,
- Yönetim kurulunca hazırlanan bütçenin görüşülüp aynen veya değiştirilerek kabul edilmesi,
- Kulüp için gerekli taşınmaz malların satılması hususunda yönetim kuruluna yetki verilmesi,
- Kulüplerin federasyona katılması veya ayrılması,
- Kulüplerin milletlerarası faaliyette bulunması, yurtdışındaki kulüp veya kuruluşlara üye olarak katılması ve ayrılması,
- Kulüplerin Feshedilmesi,
- Mevzuatta ve kulüp tüzüğünde genel kuralca yapılması belirtilen diğer görevlerin yerine getirilmesi.

Genel kurul, spor kulüplerinin en üst düzey organıdır. İcranın başı değildir; ancak kulüp menfatini hayati derecede ilgilendiren konularda karar alır ve yönetim kuruluna yol gösterir ve onu denetler (21).

4.8.3. Yönetim Kurulu ve Görevleri.

Yönetim kurulu, beş asıl ve beş yedek üyeden az olmamak üzere genel kurulca gizli oyla seçilir. Asıl üyeliklerden boşalma olduğu takdirde yedek üyeler göreve çağrılır.

- Kulübü temsil etmek veya bu hususta kendi üyelerinden biri veya bir kaçına yetki vermek,
- Kulüp şubelerinin açılmasını kararlaştırmak ve şube kurucularına yetki vermek,
- Kulübün gelir ve gider hesaplarına dair işlemleri yapmak ve gelecek döneme ait bütçeyi hazırlayarak genel kurula sunmak (16).

4.8.4. Denetleme Kurulu ve Görevleri.

Denetleme kurulu üç asıl ve üç yedek üyeden az olmamak üzere genel kurulca seçilir. Bu kurul denetleme görevini kulüp tüzüğünde tespit edilen esas ve usullere göre ve altı ayı geçmeyen aralıklarla yapar ve denetleme sonuçlarını bir rapor halinde yönetim kuruluna ve toplandığında genel kurula sunar (16).

4.8.4.5. Divan Kurulu ve Görevleri.

- Tüzüğün uygulamasından doğabilecek her türlü anlaşmazlıkları, başvurulması halinde karara bağlamak.
- Gerekli hallerde tüzüğü yorumlamak
- Organlar arasındaki ilişkileri düzenlemek, gerekli önerilerde bulunmak.
- İncelemeyi gerektiren konularda komisyon kurmak, verilecek raporları karara bağlamak.
- Yönetim kurulu isteklerini görüşüp karara bağlamak.
- Denetleme kurulu raporlarını inceleyerek, denetleme ve yönetim kurullarından bilgi ve açıklama istemek, gerekliyse ilgilileri uyarma ve rapordaki sorunların çözümlenmesini sağlamak.
- Yönetim Kurulu'nun borçlanma taleplerini incelemek ve karara bağlamak.
- Tüzüğün Divan Kurulu ile ilgili maddelerini izlemek ve uygulamak.
- Divan kurulu, kulübün idari ve mali seçimli genel kurullar ile olağanüstü genel kurullarının tam bir tarafsızlık ve ciddiyet içinde yapılmasını, seçme ve sicil kurulu yardımıyla sağlar (16).

4.8.4.6. Disiplin Kurulu.

Disiplin kurulu futbol kulüplerindeki diğer bir önemli organı teşkil etmektedir. Bu kurul kulüp yönetimi ve üyeleri için çeşitli hal ve sebeplerde yaptırım uygulayan kurul niteliği taşımaktadır. Kulüp çıkar ve amaçlarının bir üye ya da yönetici tarafından zedelendiği takdirde çeşitli ceza ve yaptırımlar uygulayan kurul, üyelikten çıkarmaya kadar varan cezalar verebilmektedir (21).

4.8.4.7. Tarih ve Müze Kurulu.

Kurul, Toplumsal bir varlık olan kulüplerin tarihini gelecek nesillere anlatma ve yaymanın yanında, kulübün kazanmış olduğu başarıları ileriye taşımak için kulüp müzesi oluşturma ve benzeri etkinlikler yürütmektedir.

4.9. TÜRKİYE SÜPER LİG KULÜPLERİ İDARİ EKİP YAPILARI.

Profesyonel futbol kulüplerinde, kulüp organlarını yönetim adına sevk ve idare eden, futbolun merkezini teşkil eden kulüplerin deyim yerindeyse, tam olarak mutfağını oluşturan idari sorumlular, futbol kulüplerinde en hayati işlev ve sorumluluk sahipleri olarak önem arz etmektedirler. Süper lig kulüplerimizde çoğunlukla kulüpleri yönetim adına geleneksel biçimde sevk ve idare eden bu görevliler, her ne kadar alanlarında uzmanlaşmış olarak istihdam edilmemiş olsalar bile, geleneksel yönetim yapısı içerisinde yer almaları nedeniyle, önemli tecrübe ve yetkinlikler kazanmaktadırlar. Ancak futbolun geldiği nokta itibarıyla, geleneksel yönetim anlayışı içinde yetişmiş bu görevlilerin sürekli kendilerini geliştirmeleri, faaliyet alanları sürekli gelişen kulüplerin idari sorumluluklarını yüklenebilmeleri için profesyonelleşmeleri gerekmektedir. Bundan kasıtlı profesyonel futbol kulüplerinde günümüzdeki futbol yapısı içerisinde U.E.F.A kriterleri ışığında, idari ekip elemanlarından bir genel müdür profili çizmek gerekirse, UEFA'nın zorunlu kıldığı sorumlulukları yerine getirmesi için bir genel müdür, kağıt üstünde de olsa; hukuki kriterler adına hukukçu kadar eğitim görmelidir. İdari kriterleri yürütmek için idari ilimler fakültesini bitirmelidir. Altyapı Tesis kriterlerinin uygulanması için mühendislik diploması bulunmalıdır. Mali kriterler söz konusu ise, ekonomist sıfatını taşımalıdır. Sportif kriterleri yolunda götürebilmek için, belirli bir süre teknik direktörlük deneyimi geçirmiş olmalıdır (20). Tüm bu yetkinliklerin tek kişide toplanması mümkün gözükmemekte olup, kulüplerimizin geleneksel yönetim anlayışı içerisindeki uygulamalarda önemli sorunlara sebep olacağı aşikar gözükmemektedir. Türkiye Süper Lig kulüplerinde idari ekip yapılanmalarına bakıldığında kulüp idari sorumluları şu sıfatlarla ve şu alanlarda görev yapmaktadırlar;

- Genel Sekreter
- Kulüp Saymanı

- Profesyonel İşler Sorumlusu (Genel Kaptan)
- Kulüp Müdürü
- Muhasebe
- İdari Personel (memur ve sekreterler)
- Tesis Amiri
- Hizmet Personeli
- Malzeme Sorumlusu (22).

Yukarıda sıraladığımız idari ekip elemanları Türkiye süper lig kulüpleri için standardize edilmiştir. Bu idari ekip elemanlarından, bazı kulüplerimizde yapılanma içinde bulunmamakta, bazı kulüplerimizde ise yukarıdaki idari ekip elemanlarının dışında idari ekip elemanları bulunmaktadır. Ancak kulüplerimizin genelinde idari yapıda görevlendirilen idari ekip elemanları yukarıdaki belirtilen sorumlulardan oluşmaktadır.

4.9.1. Genel Sekreter.

Kulübe üye olmak için başvurular hakkındaki istek dilekçesini, seçme ve sicil kuruluna sevk eder, seçme ve sicil kurulunca istekli hakkında verilecek kararı yasal süresi içinde istekliye yazı ile bildirir. Karar defterini tutar. Yönetim kurulu kararlarını tarih ve numara sırası ile günü gününe tutar. Alınan kararların imzalanmasını sağlar. Gelen ve giden evrak defterini tutar. Müsabaka kayıt defterini tutar. Kulüp yönetim kurulu ve teknik kadro kayıt defterini tutar. Kulüp yönetim kuruluna seçilenlerin adlarını soyadlarını, görevlerini ve göreve seçilme ve görevin son bulma tarihlerini kayıt altına alır. Teknik direktör, antrenör, menajer vs teknik yöneticilerin adları soyadları ile işe başlama ve işin son bulması tarihlerini defterine işler veya işletir (16).

4.9.2. Kulüp Saymanı.

Kulübün gelirlerinin kanunlarda belirtilen alındı belgesi ile, her türlü giderlerin yasal harcama belgesi ile yapılmalarını sağlar ve bu belgeleri başkan veya yerine imzaya yetkili üye ile birlikte imzalar. Saymanlığa ait bütün defter ve kayıtları kanun, kararname, tüzük, yönetmelik, tebliğ ve muhasebe yönetmeliklerine uygun olarak düzenler. Gelir-gider, üye aidat, bütçe kesin hesap ve bilanço defterlerini tutar. Kulübün

dönem sonu hesapları ile yeni dönem bütçesini hazırlar ve yönetim kuruluna zamanında verilmesini sağlar. Demirbaş defterini tutar. Kulübe ait demirbaş eşyaları, kazanılmış kupaları ve armağanları divan kurulu kararı ile düzenlenmiş olan demirbaş defterine numaralayıp işler. Her yıl yapılacak idari ve mali genel kurula sunulacak raporlarda kazanılan kupalarla armağanlar ve ilave demirbaşlar hakkında bilgi verir (16).

4.9.3. Profesyonel İşler Sorumlusu.

Profesyonel işler sorumlusu, geleneksel yönetim anlayışı içinde genel kaptan olarak adlandırılan bu yapılanmanın; kulüplerimiz içinde görev alanı net olarak belirlenmemiş olmasına rağmen kulüplerimiz içindeki işlevi itibarıyla genelde teknik ekip sorumlusu ile teknik ekibin alacağı kararlarla ilgili görüş alışverişi içinde bulunma kulüp yönetimi ile teknik ekip arasında köprü görevi görme gibi ve daha çok sportif faaliyet alanlarında görev yapmaktadır.

4.9.4. Kulüp Müdürü

Kulüp yapılarını incelediğimizde kulüp müdürleri altlarındaki idari ekibin sevk ve idaresinden, federasyon ve kulüpler arasındaki iletişim sağlama, resmi yazıları alma düzenleme ve cevaplama, oyuncu lisanslarının düzenlenmesi sağlamak ve idari işlerin yürürlüğünden sorumlu olarak görev yapmaktadır.

4.9.5. Muhasebe.

Kulüplerde muhasebeden sorumlu idari ekip elemanı, kulüp paralarını bankalarda yönetim kurulu kararı ile kulüp adına alınacak hesaplarda saklarken; harcamaları yönetim kurulu ve sıra numaraları harcama belgesi ve bu belgede gösterilen ada yazılı çekle yapar (16). Muhasebe sorumlusu, idari yapıdaki üstlerinin emirleri doğrultusunda kulübün para alışverişi ve oyuncu ödemeleri ile ilgili görevleri ifa etmektedir.

4.9.6. Diğer Personel (Memur ve sekreterler).

Kulüplerin resmi yazışmalarını yapma ve kulübün dışarıyla iletişimde telefon ve faks gibi cihazları kullanmak gibi görevleri yerine getiren, sekreter ve memurlar idari yapı içerisindeki üstlerinin sevk ve idaresinde görevlerini ifa etmektedirler.

4.9.7. Tesis Sorumlusu.

Tesis sorumlusu, profesyonel futbol takımını çalışma ve kamp tesislerinden sorumlu idari personel olarak görev yapmaktadır. Tesisin çalışma ve barınma ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde sürekli hazır halde tutma, tesis bakım ve onarımını sağlama ve Tesisin hizmet personelinin sevk ve idaresinden sorumlu olarak görev yapmaktadır.

4.9.8. Hizmet Personeli.

Kulüp tesislerindeki, temizlik, çamaşır, yemek ve güvenlik gibi ihtiyaçları karşılayan personelden oluşmaktadır. Genellikle tesis amirinin sevk ve idaresinde görev yapmaktadırlar.

4.9.9. Malzeme Sorumlusu.

Profesyonel futbol takımının ihtiyacı olan, antrenman malzemelerinin temini, müsabakada kullanılacak malzeme ve tekstil ürünlerinin temininden sorumlu olmakla birlikte, uhdesi altındaki hizmet personeli vasıtasıyla bu malzemelerin temizlik ve kullanılmasından sorumlu olarak görev yapmaktadır.

4.10. UEFA İdari Yapı Kriterleri.

UEFA “İdari Kriterler” bölümünde birinci emri şöyle vermiştir: Karar mekanizması dışında “Yönetim Yürütme Yetkilerini Profesyonellere Devredecektir” (20). İdari Kriter bölümünü açık ve kesin bir emirle açan UEFA kulüplerinin idari yapılarının alanlarında uzman Profesyonel yöneticilere devredilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. UEFA’ya göre Profesyonel örgütlenmenin başında kişi genel müdür olacaktır (20). UEFA getirdiği açılımla, Genel Müdür, bir anlamda kulüp “CEO” sunu tanımlamakta ve bütün yetkilileri, Genel müdür şemsiyesi altında toplamaktadır. Bu yetkililer ise, İdari Yetkililer, Mali Yetkililer, Altyapı Yetkilileri, Hukuki Yetkililer ve Sportif Yetkililerden oluşmaktadır. Bu Konuda Türkiye Futbol Federasyonu, UEFA’ya dayalı “Kulüp Lisans Sistemi Talimatı”nda genel bir çerçeve çizmektedir. Her Adayın Yetkili Organı günlük işlerini yönetmek üzere bir genel müdür atayacaktır. Genel Müdür Federasyon tarafından talep edilen bilgi ve belgelerin eksiksiz, hatasız ve zamanında tanzim ve tesliminden sorumlu, kulüp adına bu konularda belgeleri imza ve

beyanda bulunma yetkisine sahip olacaktır. Bu kişinin sorumluluk ve yetkileri atama kararında belirlenecek yedi iş günü içinde federasyona sunulacaktır. Genel Müdür Üniversite mezunu olmalı (finansman, yönetim, ekonomi, hukuk veya spor) veya takım sporları sektöründe en az 5 yıl deneyime sahip olmalıdır (20). Türkiye futbol federasyonu ilgili kriterin denetimini gerçekleştirebilmek için kendi içinde genel müdürlük müessesinin ölçütlerini belirlemiş olmaktadır. Bu konuda Tamer Güney'in şu yorumu son derece önemlidir. "Bütün iş bölümü şemalarında tepe noktasında yetki ve sorumluluğun tek adamda toplanması bilimsel bir zorunluluk ise; bu zorunluluğu UEFA'da genel müdür sıfatında somutlaştırıyor ise; profesyonel futbolda, teknik, idari, mali, hukuki, tesis ile ilgili yetkiler genel müdüre geçecek ise; teknik yetkilerin kullanımında uygulama ile elde edilen birikim hayati önem taşıyorsa; bunu da akademik eğitim veremiyor ise; teknik direktörler arasından yetenekli olanların idari, Mali, Lisans bilgisi ile donatıp, UEFA kriterlerinden güç alarak, yeni bir genel müdür profili yaratmalıyız" (20). Bu önemli oluşumu UEFA yaklaşımına uygun biçimde hayata geçirmiş ve başarılı olmuş futbol kulüpleri de bulunmaktadır. Buna en iyi örnek olarak Alman Bayern Münih kulübünü gösterebiliriz. Bayern Münih Kulübü ve şirketi kendi içinden yetişmiş futbol adamları tarafından yönetilmektedir. Bunlar tüm dünyanın yakından tanıdığı futbol adamları olan Franz Beckenbauer, Karl-Hainz Rummenigge ve Uli Höness. Kulübü ve kulübe ait şirketi futbol çok iyi bilen, bunun yanında dünyadaki gelişmelere açık belli kültürleri olan insanlar yönetince tabî ki hem sportif hem de mali başarı kendiliğinden gelmektedir (40). UEFA bu yaklaşımla bir manada kulüplerin ideal idari yapıya ulaşabilmeleri için, genel müdürlük yapılanmasıyla kulüplere yol göstermektedir.

4.11. TÜRKİYE SÜPER LİG KULÜPLERİNDE TEKNİK EKİP YAPILANMASI

Türkiye Süper Liginde kulüplerimiz çoğunlukla geleneksel teknik ekip yapılanması biçiminde organize olmasına rağmen, zaman zaman ligimizin marka kulüplerinde istihdam edilen ve çalışma şeklinden ödün vermeyen yabancı çalıştırıcılar bu geleneksel teknik ekip yapılanmasının dışında geniş tabanlı profesyonel ekip yapılanmaları oluşturmaktadırlar. Ancak yine de kulüplerimiz çoğunlukla geleneksel anlayışa dayanan teknik ekip yapılanmalarıyla sportif faaliyetlerini sürdürmektedirler. Futbol kulüplerimizin yönetim anlayışları, bu çerçevedeki bir teknik ekip yapılanmasına

kaynak teşkil eden ana faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Süper Ligimizdeki teknik ekiplerin çalışma ömrü diğer gelişmiş Avrupa liglerindeki teknik ekiplerin çalışma ömrüyle mukayese edilemeyecek kadar kısa olması nedeniyle kulüplerimizde çağdaş bir teknik ekip yapılanmasına gidilmesi mümkün olmamaktadır. Teknik direktör Aykut kocaman bir mülakatında konuya şu şekilde yaklaşmaktadır: “Gelişen süreçte futbol büyüyünce teknik direktörler de kendi kadrolarını oluşturmaya başladılar. Kurmay heyetini oluştururken, birini taktik konularda bilgili, diğerini fizik-kondisyon konularında uzmanlaşmış, bir diğerini de kaleci eğitebilecek isimlerden tercih etmeye başladılar. Bence büyük bir olasılıkla ilerleyen dönemde bu sistem de değişip, tamamen savunmacılarla ilgilenip savunma kurgusunu gösterecek, tamamen hücumcularla ilgilenip onlara ofans kurgusunu çalıştıracak antrenörler göreve gelecektir” (39). Aykut kocaman nitelikli uzmanlaşmış bir teknik ekip kadrosuna vurgu yaparken, bu yapıya ulaşmada, teknik ekiplerin, kısa çalışma dönemlerinde çoğu zaman daha temel bir yapılanmaya fırsat bulamadan kulüplerimizin teknik ekip değişikliklerine gitmeleri en önemli sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Ligimizde aynı sezon içinde bir kulüp takımı sayısı beşe kadar varan farklı teknik adamlar, dolayısıyla teknik ekiplerle çalışabilmektedirler. Bu kısa istihdam süreleri teknik adam ve teknik ekibi, çalışma şartları dolayısıyla olumsuz etkilemektedir. Yeni göreve başlamış bir teknik ekip sezon başı kampının ertesinde ya da ligin ilk haftalarından sonra yerini bir başka teknik ekibe bırakabilmektedir. Bu tabloda kulüp yönetimlerinin amatör tavırları, klasik yönetim süreci etkili olmaktadır. Bu yapıda en büyük zararı yine kulüplerimiz kendileri görmektedir. Sportif başarısızlık veya istikrarsızlık nedeniyle kulüplerimiz her yıl sportif olarak yeniden yapılanmaya ihtiyaç duymakta, yeni teknik ekip ve dolayısıyla yeni bir oyuncu gurubu arayışı içerisine girmektedirler. Kısa vadeli stratejilerle kulüpleri idare etmeye çalışan yöneticilerimiz birkaç gün içinde gerekli etütler tam yapılmadan teknik ekip istihdamına gitmektedirler. Bu yapı yine en çok zararı teknik ekip müessesine vermekte kısa istihdam süreleri nedeniyle ve her an işlerini kaybedebilme sorunu yaşayan teknik adamlar dar teknik kadrolar oluşturarak kulüplere sportif hizmetler vermeye çalışmaktadır. Günümüz futbolu içinde bir nevi mecburiyetten oluşmuş, bu teknik ekip yapılanması, çağımızda mekanikleşen futbolun, yoğun maç trafiği içerisinde, ihtiyaçlarına cevap verememekte, dolayısıyla sportif başarısızlık ve istikrarsızlığın ana nedenini oluşturmaktadır. Halbuki son on yılda, Türk

futbolunda kulüplerimizin futbola yaptığı yatırımlar neredeyse Avrupa liglerini aratmayacak hale gelmekte, astronomik ücretlerle transferler yapıp takımlar oluşturulmakta, Avrupa'nın ve Dünya futbol'unun elit oyuncularını kulüplerimiz tarafından ligimize getirilmektedir. Ancak yapılan bu büyük yatırımların ana mutfağını teşkil eden teknik ekipler üzerine teknik adam dışında yatırım yapılmamakta yüz milyon dolarla değer biçilen bir futbol takımımız üç beş kişiden oluşan bir teknik ekibe emanet edilmektedir. Oysa bugün saha içi başarı mali başarı ve dolayısıyla kulüp başarısının olmazsa olmazlarından birini oluşturmaktadır. Saha içi başarı ise kaliteli oyuncuların arkasında profesyonel bir teknik ekip yapılanması ile mümkün olmaktadır.

4.11.1. Türkiye Süper Lig Kulüpleri Teknik Ekip Oluşumları.

- **Beşiktaş Jimnastik Kulübü.**

Teknik Direktör

Genel Menajer

Yardımcı Antrenörler

Kaleci Antrenörü

Psikolojik Danışman

Basın Sorumlusu

Menajer yrd. Tercüman

Tercüman

Kulüp Doktoru

Fizyoterapist

Egzersiz Uzmanı

Masör

Malzemeci (6).

- **Bursa Spor Kulübü.**

Teknik Direktör

Teknik Sorumlu

Yardımcı Antrenör

Bireysel Performans Antrenörü

Kondisyoner

Fizyoterapist

Masör

Malzemeci (7).

- **İstanbul Büyükşehir Belediye Spor Kulübü.**

Futbol şube Sorumlusu

İdari Menajer

Teknik Direktör

Yardımcı Antrenörler

Kaleci Antrenörü

Analist

Doktor

Fizyoterapist

Masör

Malzemeci (25).

- **Çaykur Rize Spor Kulübü.**

Teknik Direktör

Yardımcı Antrenör

Kaleci Antrenörü

Masör

Malzemeci (8).

- **Fenerbahçe Spor Kulübü.**

Teknik direktör

Yardımcı teknik direktör

Antrenörler

Kaleci Antrenörü

Profesyonel Takım İdari Menajeri

Doktor

Fizyoterapist

Tedavi Uzmanı

Masör

Tercüman

Medya Sorumlusu (11).

- **Gazi Antep Spor Kulübü.**
Teknik direktör
Yardımcı Antrenör
Kaleci Antrenörü
Doktor
Fizyoterapist
Masör
Malzemeci (15).
- **Gençlerbirliği Spor Kulübü.**
Genel Menajer
Profesyonel takım Teknik Sorumlusu
Profesyonel Takım Antrenör
Kaleci Antrenörü
Profesyonel Takım Analizcisi
Doktor
Diyetisyen
Fizyoterapist
Masör
Malzeme Sorumlusu (17).
- **Galatasaray Spor Kulübü.**
Teknik Direktör
Antrenör
Kaleci Antrenörü
Maç Analizcisi
Doktor
Fizyoterapist
Kıdemli Masör
Masör
Malzeme Sorumluları
Malzemeci (14).

- **MKE. Ankaragücü Spor Kulübü.**

Teknik Direktör

Antrenör

Kaleci Antrenörü

Tercüman

Fizyoterapist

Masör

Malzemeci (3)

- **Sivas Spor Kulübü.**

Teknik Direktör

Yardımcı Antrenör

Kaleci Antrenörü

Fizyoterapist

Masör

Malzemeci (32).

- **Trabzon Spor Kulübü.**

Profesyonel futbol Menajeri

Teknik Direktör

Profesyonel Takım İdari Sorumlusu

Yardımcı Antrenör

Kaleci Antrenörü

Doktor

Fizyoterapist

Masör

Malzemeci (40)

- **Kasımpaşa Spor Kulübü.**

Teknik Direktör

Teknik Direktör Yardımcısı

Antrenör

Kaleci Antrenörü

Kondisyoner-

Analizist

Masör

Altyapı Teknik Direktörü (26).

4.11.2. Avrupa Kulüplerinde Teknik Ekip Yapılanması.

Çalışmamızın bu bölümünde bir karşılaştırma imkanı yaratması dolayısıyla Avrupa Liglerindeki, başarılı marka kulüplerden öne çıkan bazı kulüplerinin teknik ekip yapılanmaları incelenerek değerlendirilmelerde bulunulmaya çalışılmaktadır.

- **Milan Spor Kulübü teknik Ekip Yapılanması.**

Menejer

Teknik Direktör

Teknik Direktör Asistanı

Kaleci Antrenörü

Kondisyoner Antrenör

Teknik Menejer

Medya Sorumlusu

Tıbbi Kordinatör

Kulüp Doktoru

Fizyoterapistler

Atletizm Antrenörü

Maç İzleme Antrenörü

Spor İstatistikçisi

Spor Psikoloğu

Fitness Antrenörü

Masör (41).

- **Chelsea Spor Kulübü Teknik Ekip Yapılanması.**

Teknik Direktör

Teknik Direktör Asistanları

Kaleci Antrenörleri

Maç İzleme Antrenörü

Rezerv Lig Menejeri

Fitnes Antrenörü

Maç Analiz Antrenörü
Kondisyoner Antrenör
Oyuncu Asistanı
Altyapı Direktörü
Akademi Müdürü
İletişimci
Spor İstatistikçisi
Kulüp Doktoru
Psikorehabilitasyon Uzmanı
Psikolog
Beslenme Uzmanı
Fizyoterapist
Masör (43).

- **Arsenal Spor Kulübü Teknik Ekip Yapılanması.**

Menejer
Asistan Menejer
Rezerv Lig Antrenörü
Kaleci Antrenörü
Fitness Antrenörü
Atletizm Antrenörü
Akademi Müdürü
Altyapı Antrenörü
Beslenme Uzmanı
Fizyoterapist
Spor İstatistikçisi
Psikoterapist
Maç İzleme Antrenörü
Kulüp Doktoru (42).

5. GEREÇ VE YÖNTEM

5.1. Araştırmanın Problemi.

Araştırmamızın problemini; süper lig kulüplerinin idari ve teknik ekip yapılanmasının yeterli olup olmaması oluşturmaktadır. Bu durumun ortaya çıkarılabilmesi için süper ligde futbol oynayan futbolcuların görüşlerine başvurulacak ayrıca Avrupa liglerinin önde gelen beş futbol kulübünün idari ve teknik ekip yapılanması ile Türk kulüplerinin idari ve teknik ekip yapılanması karşılaştırılacaktır.

5.2. Araştırmanın Kapsamı ve Önemi.

Spor hizmeti sunan futbol kulüpleri birer hizmet işletmeleridir. Hizmet işletmelerinde personel ve personel yönetimi müşteri olan seyircilerin tatmininde kulübü arzuladığı hedefe taşıyacak önemli bir yapıdır. Kulüplerin idari ve teknik ekip yapılanmasındaki sağladığı başarı kulüpler için stratejik önem taşımaktadır. Çalışmamızın kapsamını süper ligde faaliyet gösteren kulüpler oluşturmaktadır.

5.3. Araştırmada Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlılıklar.

Anket sorularımıza cevap veren sporcuların cevaplarının samimi oldukları yargısını taşımakla birlikte, cevaplama esnasında yöneticilerin ve antrenörlerin etkisi altında kalma ihtimali araştırmamızın zorluklarından birisidir. Araştırmamız süper ligde faaliyet gösteren 18 futbol takımıyla sınırlıdır.

5.4. Materyal ve Metot.

5.4.1 Evren ve Örneklem.

Araştırmamızın evrenini süper ligde faaliyet gösteren 18 kulübün futbolcuları oluşturmaktadır. Örneklemimizi ise anket uygulamamıza katılan 76 futbolcu oluşturmaktadır.

5.4.2 Anketlerin Hazırlanması ve Uygulanması.

Anketler 33 sorudan oluşmaktadır. Sorular spor kulübünün ideal idari ve teknik ekip yapılışının nasıl olması gerektiği ile ilgilidir.

Anketler üniversite öğrencilerinden oluşan anketörler işbirliği ile yüz yüze görüşme şekli ile futbolculara uygulanmıştır.

5.4.3. Verilerin Toplanması ve Analizi.

Anketler uygulandıktan sonra geçerli olan 76 sporcuya ait olan anketler bilgisayar ortamına aktararak; frekans analizi, çapraz tablo analizi ve ki-kare analizi uygulanmıştır. Ancak ki-kare analizinin de birçok anlamlı farklılık bulunmasına rağmen boş hücrelerin fazla olması sebebiyle bulgular kısmında kullanılmamıştır.

5.4.4. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliliği.

Araştırmamız; geçmişin etkisinden, olgunlaşma etkisinden, test etkisinden, araç etkisinden mümkün olduğunca arındırılmaya çalışılmıştır. Anketimize katılan örnek bireyler üzerindeki, olası antrenör, yönetici baskısı minimize edilmeye çalışılmıştır.

6. BULGULAR

6.1. Frekans Tabloları

Tablo 1: Kulüplerin organizasyon yapısında görev ve tanımları açık ve nettir.

		Frekans	Yüzde
Değer	Kesinlikle katılıyorum	8	10,4
	Katılıyorum	26	33,8
	Kararsızım	18	23,4
	Katılmıyorum	18	23,4
	Kesinlikle Katılmıyorum	5	6,5
	Toplam	75	97,4
Cevap	Vermeyen	2	2,6
Toplam		77	100,0

Örnek bireyler çoğunlukla kulüplerin organizasyon yapısında görev tanımların yeterince açık ve net olduğuna katılmamaktadırlar.

Tablo 2: Kulüplerde, yönetici, antrenör ve oyuncu arasında ilişkiler gelişmiş ve akıcıdır.

		Frekans	Yüzde
Değer	Kesinlikle katılıyorum	1	1,3
	Katılıyorum	24	31,2
	Kararsızım	21	27,3
	Katılmıyorum	25	32,5
	Kesinlikle Katılmıyorum	5	6,5
	Toplam	76	98,7
Cevap	Vermeyen	1	1,3
Toplam		77	100,0

Örnek bireyler çoğunlukla kulüplerde; yönetici, antrenör ve oyuncu arasında ilişkilerin gelişmiş ve akıcı olduğuna katılmamaktadırlar.

Tablo 3: Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir.

		Frekans	Yüzde
Değer	Kesinlikle katılıyorum	6	7,8
	Katılıyorum	7	9,1
	Kararsızım	15	19,5
	Katılmıyorum	33	42,9
	Kesinlikle Katılmıyorum	16	20,8
	Toplam	77	100,0

Örnek bireyler çoğunlukla kulüplerin profesyonel yöneticiler tarafından idare edildiğine katılmamaktadırlar.

Tablo 4: Türkiye de kulüp yöneticileri, sistematik bir şekilde planlaması yapılmış amaçlar doğrultusunda hareket etmektedirler.

		Frekans	Yüzde
Değer	Kesinlikle katılıyorum	5	6,5
	Katılıyorum	14	18,2
	Kararsızım	20	26,0
	Katılmıyorum	21	27,3
	Kesinlikle Katılmıyorum	17	22,1
	Toplam	77	100,0

Örnek bireyler çoğunlukla Türkiye de kulüp yöneticileri, sistematik bir şekilde planlaması yapılmış amaçlar doğrultusunda hareket edildiğine katılmamaktadırlar.

Tablo 5: Kulübünüz yöneticileri yetenekleri sınırlı yöneticilerdir

		Frekans	Yüzde
Değer	Kesinlikle katılıyorum	6	7,8
	Katılıyorum	24	31,2
	Kararsızım	29	37,7
	Katılmıyorum	12	15,6
	Kesinlikle Katılmıyorum	5	6,5
	Toplam	76	98,7
Cevap	Vermeyen	1	1,3
Toplam		77	100,0

Örnek bireyler çoğunlukla kulüp yöneticilerinin yetenekleri sınırlı yöneticiler olduğu görüşüne katılmaktadırlar.

Tablo 6: Kulüplerde yönetim adına, idari ekibi yöneten bir idari menajer görev almalıdır.

		Frekans	Yüzde
Değer	Kesinlikle katılıyorum	36	46,8
	Katılıyorum	33	42,9
	Kararsızım	7	9,1
	Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,3
	Toplam	77	100,0

Örnek bireyler çoğunlukla kulüplerde yönetim adına, idari ekibi yöneten bir idari menajer görev almalıdır görüşüne katılmaktadırlar.

Tablo 7: Kulüplerde profesyonel idari ekibin dışında, futbolun içinden gelenlerden oluşturulacak bir teknik danışma kurulunun bulunması faydalı olacaktır.

		Frekans	Yüzde
Değer	Kesinlikle katılıyorum	12	15,6
	Katılıyorum	39	50,6
	Kararsızım	11	14,3
	Katılmıyorum	8	10,4
	Kesinlikle Katılmıyorum	6	7,8
	Toplam	76	98,7
Cevap	Vermeyen	1	1,3
Toplam		77	100,0

Örnek bireyler kulüplerde profesyonel idari ekibin dışında, futbolun içinden gelenlerden oluşturulacak bir teknik danışma kurulunun bulunmasının faydalı olacağı görüşüne katılmaktadırlar.

Tablo 8: Kulüplerin kurumsal yapıya ulaşabilmeleri için, yönetim bakımından yeni bir yapılanmaya gereksinimleri vardır.

		Frekans	Yüzde
Değer	Kesinlikle katılıyorum	21	27,3
	Katılıyorum	43	55,8
	Kararsızım	11	14,3
	Katılmıyorum	1	1,3
	Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,3
	Toplam	77	100,0

Örnek bireyler çoğunlukla, kulüplerin kurumsal yapıya ulaşabilmeleri için, yönetim bakımından yeni bir yapılanmaya gereksinim olduğu görüşünü taşımaktadırlar.

Tablo 9: Kulüplerin mali başarıyı yakalamalarında, temel etken sportif başarının gerçekleştirilmesidir.

		Frekans	Yüzde
Değer	Kesinlikle katılıyorum	15	19,5
	Katılıyorum	39	50,6
	Kararsızım	6	7,8
	Katılmıyorum	11	14,3
	Kesinlikle Katılmıyorum	5	6,5
	Toplam	76	98,7
Cevap	Vermeyen	1	1,3
Toplam		77	100,0

Örnek bireyler çoğunlukla kulüplerin mali başarıyı yakalamalarında, temel etken sportif başarının gerçekleştirilmesidir görüşüne katılmaktadırlar.

Tablo 10: Kulüpler sportif organizasyon olmanın yanında ayrıca birer ticari organizasyon olarak yönetilmelidir.

		Frekans	Yüzde
Değer	Kesinlikle katılıyorum	20	26,0
	Katılıyorum	28	36,4
	Kararsızım	19	24,7
	Katılmıyorum	8	10,4
	Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,3
	Toplam	76	98,7
Cevap	Vermeyen	1	1,3
Toplam		77	100,0

Örnek bireyler çoğunlukla kulüplerin sportif organizasyon olmanın yanında ayrıca birer ticari organizasyon olarak yönetilmelidir görüşüne katılmaktadırlar.

Tablo 11: Kulüpler kitlelerle iletişimi sağlamada, alanlarında uzman kişilerle çalışmalıdır.

		Frekans	Yüzde
Değer	Kesinlikle katılıyorum	36	46,8
	Katılıyorum	38	49,4
	Kararsızım	2	2,6
	Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,3
	Toplam	77	100,0

Örnek bireyler çoğunlukla kulüpler kitlelerle iletişimi sağlamada, alanlarında uzman kişilerle çalışmalıdır görüşüne katılmaktadırlar.

Tablo 12: Kulüplerdeki teknik adamlar uzun süreli istihdam edilmelidir.

		Frekans	Yüzde
Değer	Kesinlikle katılıyorum	37	48,1
	Katılıyorum	32	41,6
	Kararsızım	7	9,1
	Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,3
	Toplam	77	100,0

Örnek bireyler çoğunlukla kulüplerdeki teknik adamların uzun süre istihdam edilmelidir görüşüne katılmaktadırlar.

Tablo 13: Teknik ekip yapılanması sportif başarı üzerinde etkilidir.

		Frekans	Yüzde
Değer	Kesinlikle katılıyorum	31	40,3
	Katılıyorum	40	51,9
	Kararsızım	5	6,5
	Katılmıyorum	1	1,3
	Toplam	77	100,0

Örnek bireyler çoğunlukla teknik ekip yapılanması sportif başarı üzerinde etkilidir görüşüne katılmaktadırlar.

Tablo 14: Teknik ekip yapılanması içinde, teknik menajer istihdamı gereklidir

		Frekans	Yüzde
Değer	Kesinlikle katılıyorum	11	14,3
	Katılıyorum	41	53,2
	Kararsızım	17	22,1
	Katılmıyorum	3	3,9
	Kesinlikle Katılmıyorum	5	6,5
	Toplam	77	100,0

Örnek bireyler çoğunlukla teknik ekip yapılanması içerisinde teknik menajer istihdamı gereklidir görüşüne katılmaktadırlar.

Tablo 15: Teknik ekip yapılanması içinde spor istatistikçisi istihdamı gereklidir.

		Frekans	Yüzde
Değer	Kesinlikle katılıyorum	24	31,2
	Katılıyorum	41	53,2
	Kararsızım	10	13,0
	Katılmıyorum	2	2,6
	Toplam	77	100,0

Örnek bireyler çoğunlukla teknik ekip yapılanması içerisinde spor istatistikçisi istihdamı gereklidir görüşüne katılmaktadırlar.

Tablo 16: Teknik ekip yapılanması içinde spor psikologu istihdamı gereklidir

		Frekans	Yüzde
Değer	Kesinlikle katılıyorum	23	29,9
	Katılıyorum	45	58,4
	Kararsızım	4	5,2
	Katılmıyorum	4	5,2
	Toplam	76	98,7
Cevap	Vermeyen	1	1,3
Toplam		77	100,0

Örnek bireyler çoğunlukla teknik ekip yapılanması içinde spor psikologu istihdamı gereklidir görüşüne katılmaktadırlar.

Tablo 17: Teknik ekip elemanları teknik direktöre düzenli raporlar sunmaktadır.

		Frekans	Yüzde
Değer	Kesinlikle katılıyorum	33	42,9
	Katılıyorum	42	54,5
	Kararsızım	1	1,3
	Toplam	76	98,7
Cevap	Vermeyen	1	1,3
Toplam		77	100,0

Örnek bireyler çoğunlukla teknik ekip elemanlarının teknik direktöre düzenli rapor sundukları görüşüne katılmaktadırlar.

Tablo 18: Teknik ekip elemanları, oyuncular hakkında detaylı bilgilere sahip olmalıdır.

		Frekans	Yüzde
Değer	Kesinlikle katılıyorum	48	62,3
	Katılıyorum	28	36,4
	Kararsızım	1	1,3
	Toplam	77	100,0

Örnek bireyler çoğunlukla teknik ekip elemanlarının oyuncular hakkında detaylı bilgilere sahip olmalıdır görüşüne katılmaktadırlar.

Tablo 19: Teknik ekip sezonluk ve sezon içi çalışma planı hazırlayıp, oyuncularını bilgilendirmelidir.

		Frekans	Yüzde
Değer	Kesinlikle katılıyorum	36	46,8
	Katılıyorum	33	42,9
	Kararsızım	5	6,5
	Katılmıyorum	2	2,6
	Toplam	76	98,7
Cevap	Vermeyen	1	1,3
Toplam		77	100,0

Örnek bireyler çoğunlukla teknik ekibin sezonluk ve sezon içi çalışma planı hazırlayıp, oyuncularını bilgilendirmelidir görüşüne katılmaktadırlar.

Tablo 20: Kulüplerde teknik olarak yapılan tüm çalışmalar düzenli olarak kayıt altına alınmalıdır

		Frekans	Yüzde
Değer	Kesinlikle katılıyorum	31	40,3
	Katılıyorum	42	54,5
	Kararsızım	3	3,9
	Toplam	76	98,7
Cevap	Vermeyen	1	1,3
Toplam		77	100,0

Örnek bireyler çoğunlukla kulüplerde teknik olarak yapılan tüm çalışmaların düzenli olarak kayıt altına alınmalıdır görüşüne katılmaktadırlar.

Tablo 21: Teknik ekip elemanları, futbolla ilgili bilimsel çalışmalar ve özel bilgisayar programlarından faydalanılmalıdır.

		Frekans	Yüzde
Değer	Kesinlikle katılıyorum	34	44,2
	Katılıyorum	37	48,1
	Kararsızım	4	5,2
	Katılmıyorum	1	1,3
	Toplam	76	98,7
Cevap	Vermeyen	1	1,3
Toplam		77	100,0

Örnek bireyler çoğunlukla teknik ekip elemanlarının futbolla ilgili bilimsel çalışmalar ve özel bilgisayar programlarından faydalanılmalıdır görüşüne katılmaktadırlar.

Tablo 22: Kulüplerdeki prim ve ceza sisteminin belirlenmesinde teknik ekipler etkin olmalıdır.

		Frekans	Yüzde
Değer	Kesinlikle katılıyorum	31	40,3
	Katılıyorum	40	51,9
	Kararsızım	4	5,2
	Katılmıyorum	1	1,3
	Toplam	76	98,7
Cevap	Vermeyen	1	1,3
Toplam		77	100,0

Örnek bireyler çoğunlukla kulüplerdeki prim ve ceza sisteminin belirlenmesinde teknik ekipler daha etkin olmalıdır görüşüne katılmaktadırlar.

Tablo 23: Teknik ekip yapılanması içinde, rakip takımı izleyici antrenör istihdamı gereklidir.

		Frekans	Yüzde
Değer	Kesinlikle katılıyorum	27	35,1
	Katılıyorum	39	50,6
	Kararsızım	7	9,1
	Katılmıyorum	2	2,6
	Toplam	75	97,4
Cevap	Vermeyen	2	2,6
Toplam		77	100,0

Örnek bireyler çoğunlukla teknik ekip yapılanması içinde, rakip takımı izleyici antrenör istihdamı gereklidir görüşüne katılmaktadırlar.

Tablo 24: Teknik ekip elemanları, oyunculara performansları hakkında düzenli bilgiler verilmelidir.

		Frekans	Yüzde
Değer	Kesinlikle katılıyorum	29	37,7
	Katılıyorum	44	57,1
	Kararsızım	1	1,3
	Katılmıyorum	1	1,3
	Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,3
	Toplam	76	98,7
Cevap	Vermeyen	1	1,3
Toplam		77	100,0

Örnek bireyler çoğunlukla teknik ekip elemanları, oyunculara performansları hakkında düzenli bilgiler verilmelidir görüşüne katılmaktadırlar.

Tablo 25: Takım antrenmanlarında ve maçlarda spor istatistikçileri tarafından düzenli istatistikler tutulmalıdır.

		Frekans	Yüzde
Değer	Kesinlikle katılıyorum	30	39,0
	Katılıyorum	36	46,8
	Kararsızım	7	9,1
	Katılmıyorum	2	2,6
	Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,3
	Toplam	76	98,7
Cevap	Vermeyen	1	1,3
Toplam		77	100,0

Örnek bireyler çoğunlukla takım antrenmanlarında ve maçlarda spor istatistikçileri tarafından düzenli olarak istatistik tutulmalıdır görüşüne katılmaktadırlar.

Tablo 26: Kulüplerin organizasyon yapıları fonksiyoneldir.

		Frekans	Yüzde
Değer	Kesinlikle katılıyorum	1	1,3
	Katılıyorum	11	14,3
	Kararsızım	5	6,5
	Katılmıyorum	2	2,6
	Kesinlikle Katılmıyorum	3	3,9
	Toplam	22	28,6
Cevap	Vermeyen	55	71,4
Toplam		77	100,0

Örnek bireyler çoğunlukla görüş belirtmemişlerdir.

Tablo 27: Kulüplerin organizasyon yapıları hiyerarşiktir.

		Frekans	Yüzde
Değer	Kesinlikle katılıyorum	5	6,5
	Katılıyorum	16	20,8
	Kararsızım	2	2,6
	Katılmıyorum	2	2,6
	Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,3
	Toplam	26	33,8
Cevap	Vermeyen	51	66,2
Toplam		77	100,0

Örnek bireyler çoğunlukla görüş belirtmemişlerdir

Tablo 28: Kulüplerde iktisadi başarıya ulaşılması için mali işlerde uzmanlaşmış bir ekibin görev alması gereklidir.

		Frekans	Yüzde
Değer	Kesinlikle katılıyorum	13	16,9
	Katılıyorum	9	11,7
	Kararsızım	1	1,3
	Katılmıyorum	1	1,3
	Toplam	24	31,2
Cevap	Vermeyen	53	68,8
Toplam		77	100,0

Örnek bireyler çoğunlukla görüş belirtmemişlerdir.

Tablo 29: Kulüplerin kurumsal yapıda başarıya ulaşabilmeleri için federasyon bazında yeni bir kurumsal yapılandırmaya gereksinim vardır.

		Frekans	Yüzde
Değer	Kesinlikle katılıyorum	9	11,7
	Katılıyorum	11	14,3
	Kararsızım	1	1,3
	Katılmıyorum	1	1,3
	Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,3
	Toplam	23	29,9
Cevap	Vermeyen	54	70,1
Toplam		77	100,0

Örnek bireyler çoğunlukla görüş belirtmemişlerdir.

Tablo 30: Kulüp hedeflerini belirleme yönetim kurulunun yanında tüm profesyonel idari ekip etkin olmalıdır.

		Frekans	Yüzde
Değer	Kesinlikle katılıyorum	9	11,7
	Katılıyorum	12	15,6
	Katılmıyorum	3	3,9
	Toplam	24	31,2
Cevap	Vermeyen	53	68,8
Toplam		77	100,0

Örnek bireyler çoğunlukla görüş belirtmemişlerdir.

Tablo 31: Teknik ekip üzerinde denetim mekanizması, yönetim adına teknik menajerde olmalıdır.

		Frekans	Yüzde
Değer	Kesinlikle katılıyorum	2	2,6
	Katılıyorum	5	6,5
	Kararsızım	2	2,6
	Katılmıyorum	9	11,7
	Kesinlikle Katılmıyorum	5	6,5
	Toplam	23	29,9
Cevap	Vermeyen	54	70,1
Toplam		77	100,0

Örnek bireyler çoğunlukla görüş belirtmemişlerdir.

Tablo 32: Size göre ideal kulüp yapılarına bakıldığında hangi ülke kulüp yapıları bize daha yakın ve uygundur.

		Frekans	Yüzde
Değer	İtalya	1	1,3
	Almanya	5	6,5
	İngiltere	1	1,3
	İspanya	1	1,3
	Diğer	10	13,0
	Fikrim yok	59	76,6
	Toplam	77	100,0

Örnek bireyler çoğunlukla görüş belirtmemişlerdir.

6.2. Çapraz Tablo Analizleri.

Tablo 1: Kulüplerin organizasyon yapısında görev ve tanımları açık ve nettir yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki.

			Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir					Toplam
			Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
kulüplerin organizasyon yapısında görev ve tanımları açık ve nettir	Kesinlikle katılıyorum	Frekans	0	3	2	2	1	8
		%	,0%	4,0%	2,7%	2,7%	1,3%	10,7%
	Katılıyorum	Frekans	5	0	9	10	2	26
		%	6,7%	,0%	12,0%	13,3%	2,7%	34,7%
	Kararsızım	Frekans	0	2	2	11	3	18
		%	,0%	2,7%	2,7%	14,7%	4,0%	24,0%
	Katılmıyorum	Frekans	0	2	2	9	5	18
		%	,0%	2,7%	2,7%	12,0%	6,7%	24,0%
	Kesinlikle Katılmıyorum	Frekans	1	0	0	1	3	5
		%	1,3%	,0%	,0%	1,3%	4,0%	6,7%
Toplam		Frekans	6	7	15	33	14	75
		%	8,0%	9,3%	20,0%	44,0%	18,7%	100,0%

Türkiye'de kulüplerin profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmediği yargısı taşıyan örnek bireyler, kulüplerin organizasyon yapılarındaki görev ve tanımların yeterince açık ve net olduğuna inanmamaktadırlar.

Tablo 2: Kulüplerde, yönetici, antrenör ve oyuncu arasında ilişkiler gelişmiş ve akıcıdır yargısı ile Türkiye’de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki.

			Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir					Toplam
			Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
kulüplerde, yönetici, antrenör ve oyuncu arasında ilişkiler gelişmiş ve akıcıdır	Kesinlikle katılıyorum	Frekans	1	0	0	0	0	1
		%	1,3%	,0%	,0%	,0%	,0%	1,3%
	Katılıyorum	Frekans	2	5	9	7	1	24
		%	2,6%	6,6%	11,8%	9,2%	1,3%	31,6%
	Kararsızım	Frekans	2	1	5	9	4	21
		%	2,6%	1,3%	6,6%	11,8%	5,3%	27,6%
	Katılmıyorum	Frekans	1	1	1	16	6	25
		%	1,3%	1,3%	1,3%	21,1%	7,9%	32,9%
	Kesinlikle Katılmıyorum	Frekans	0	0	0	1	4	5
		%	,0%	,0%	,0%	1,3%	5,3%	6,6%
Toplam		Frekans	6	7	15	33	15	76
		%	7,9%	9,2%	19,7%	43,4%	19,7%	100,0%

Türkiye’de kulüplerin profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmediği yargısı taşıyan örnek bireyler, kulüplerde, yönetici, antrenör ve oyuncu arasında ilişkiler gelişmiş ve akıcıdır yargısına, diğerlerine göre daha az inanmaktadırlar.

Tablo 3: Türkiye’de kulüp yöneticileri, sistematik bir şekilde planlaması yapılmış amaçlar doğrultusunda hareket etmektedirler yargısı ile Türkiye’de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki.

			Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir					Toplam
			Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Türkiye de kulüp yöneticileri, sistematik bir şekilde planlaması yapılmış amaçlar doğrultusunda hareket etmektedirler	Kesinlikle katılıyorum	Frekans	5	0	0	0	0	5
		%	6,5%	,0%	,0%	,0%	,0%	6,5%
	Katılıyorum	Frekans	0	5	8	1	0	14
		%	,0%	6,5%	10,4%	1,3%	,0%	18,2%
	Kararsızım	Frekans	1	2	6	9	2	20
		%	1,3%	2,6%	7,8%	11,7%	2,6%	26,0%
	Katılmıyorum	Frekans	0	0	1	17	3	21
		%	,0%	,0%	1,3%	22,1%	3,9%	27,3%
	Kesinlikle Katılmıyorum	Frekans	0	0	0	6	11	17
		%	,0%	,0%	,0%	7,8%	14,3%	22,1%
Toplam		Frekans	6	7	15	33	16	77
		%	7,8%	9,1%	19,5%	42,9%	20,8%	100,0%

Türkiye’de kulüplerin profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmediği yargısı taşıyan örnek bireyler, Türkiye’de kulüp yöneticileri, sistematik bir şekilde planlaması yapılmış amaçlar doğrultusunda hareket etmektedirler yargısına daha az katılmaktadırlar. Bu durumun yanı sıra Her iki yargıya kesinlikle katılanların yüzdelik oranlarında bir değişiklik gözükmemektedir. Yani profesyonel yöneticilerle idare edilen kulüplerin, amaçlarına sistematik şekilde planlaması yapılarak ulaşmaya çalıştığını örnek bireyler görmektedirler.

Tablo 4: Kulübünüz yöneticileri alanlarında uzman, yetenekli yöneticilerdir yargısı ile Türkiye’de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki.

			Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir					Toplam
			Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Kulübünüz yöneticileri alanlarında uzman, yetenekli yöneticilerdir	Kesinlikle katılıyorum	Frekans	4	1	1	0	1	7
		%	5,3%	1,3%	1,3%	,0%	1,3%	9,2%
	Katılıyorum	Frekans	2	3	3	5	4	17
		%	2,6%	3,9%	3,9%	6,6%	5,3%	22,4%
	Kararsızım	Frekans	0	2	8	8	2	20
		%	,0%	2,6%	10,5%	10,5%	2,6%	26,3%
	Katılmıyorum	Frekans	0	1	3	15	3	22
		%	,0%	1,3%	3,9%	19,7%	3,9%	28,9%
	Kesinlikle Katılmıyorum	Frekans	0	0	0	5	5	10
		%	,0%	,0%	,0%	6,6%	6,6%	13,2%
Toplam		Frekans	6	7	15	33	15	76
		%	7,9%	9,2%	19,7%	43,4%	19,7%	100,0%

Türkiye’de kulüplerin profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmediği yargısı taşıyan örnek bireyler, kulübünüz yöneticileri alanlarında uzman, yetenekli yöneticilerdir yargısına daha az katılmaktadır.

Tablo 5: Kulübünüz yöneticileri yetenekleri sınırlı yöneticilerdir yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki.

			Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir					Toplam
			Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Kulübünüz yöneticileri yetenekleri sınırlı yöneticilerdir	Kesinlikle katılıyorum	Frekans	2	2	0	1	1	6
		%	2,6%	2,6%	,0%	1,3%	1,3%	7,9%
	Katılıyorum	Frekans	2	4	6	11	1	24
		%	2,6%	5,3%	7,9%	14,5%	1,3%	31,6%
	Kararsızım	Frekans	1	0	8	13	7	29
		%	1,3%	,0%	10,5%	17,1%	9,2%	38,2%
	Katılmıyorum	Frekans	0	1	0	5	6	12
		%	,0%	1,3%	,0%	6,6%	7,9%	15,8%
	Kesinlikle Katılmıyorum	Frekans	1	0	1	3	0	5
		%	1,3%	,0%	1,3%	3,9%	,0%	6,6%
Toplam		Frekans	6	7	15	33	15	76
		%	7,9%	9,2%	19,7%	43,4%	19,7%	100,0%

Türkiye’de kulüplerin profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmediği yargısı taşıyan örnek bireyler, kulübünüz yöneticileri yetenekleri sınırlı yöneticilerdir yargısına daha az katılmaktadırlar. Bu durum örnek bireylerin, profesyonel olmayan yöneticilerin yeteneklerinin de sınırlı olduğu öngörüsünü taşımaktadırlar.

Tablo 6: Kulüplerde yönetim adına, idari ekibi yöneten bir idari menajer görev almalıdır yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki.

			Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir					Toplam
			Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Kulüplerde yönetim adına, idari ekibi yöneten bir idari menajer görev almalıdır	Kesinlikle katılıyorum	Frekans	4	3	9	13	7	36
		%	5,2%	3,9%	11,7%	16,9%	9,1%	46,8%
	Katılıyorum	Frekans	0	2	6	19	6	33
		%	,0%	2,6%	7,8%	24,7%	7,8%	42,9%
	Kararsızım	Frekans	2	2	0	1	2	7
		%	2,6%	2,6%	,0%	1,3%	2,6%	9,1%
	Kesinlikle Katılmıyorum	Frekans	0	0	0	0	1	1
		%	,0%	,0%	,0%	,0%	1,3%	1,3%
	Toplam		Frekans	6	7	15	33	77
			%	7,8%	9,1%	19,5%	42,9%	100,0%

Türkiye’de kulüplerin profesyonel yöneticiler tarafından idare edildiği yargısı taşıyan örnek bireyler, kulüplerde yönetim adına, idari ekibi yöneten bir idari menajer görev almalıdır yargısına daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 7: Kulüplerde profesyonel idari ekibin dışında, futbolun içinden gelenlerden oluşturulacak bir teknik danışma kurulunun bulunması faydalı olacaktır yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki.

			Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir					Toplam
			Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Kulüplerde profesyonel idari ekibin dışında, futbolun içinden gelenlerden oluşturulacak bir teknik danışma kurulunun bulunması faydalı olacaktır	Kesinlikle katılıyorum	Frekans	1	1	3	4	3	12
		%	1,3%	1,3%	3,9%	5,3%	3,9%	15,8%
	Katılıyorum	Frekans	3	5	10	15	6	39
		%	3,9%	6,6%	13,2%	19,7%	7,9%	51,3%
	Kararsızım	Frekans	2	1	2	6	0	11
		%	2,6%	1,3%	2,6%	7,9%	,0%	14,5%
	Katılmıyorum	Frekans	0	0	0	4	4	8
		%	,0%	,0%	,0%	5,3%	5,3%	10,5%
	Kesinlikle Katılmıyorum	Frekans	0	0	0	4	2	6
		%	,0%	,0%	,0%	5,3%	2,6%	7,9%
Toplam		Frekans	6	7	15	33	15	76
		%	7,9%	9,2%	19,7%	43,4%	19,7%	100,0%

Türkiye’de kulüplerin profesyonel yöneticiler tarafından idare edildiği yargısı taşıyan örnek bireyler, kulüplerde profesyonel idari ekibin dışında, futbolun içinden gelenlerden oluşturulacak bir teknik danışma kurulunun bulunması faydalı olacaktır yargısına daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 8: Kulüplerin kurumsal yapıya ulaşabilmeleri için, yönetim bakımından yeni bir yapılanmaya gereksinimleri vardır yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki.

			Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir					Toplam
			Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Kulüplerin kurumsal yapıya ulaşabilmeleri için, yönetim bakımından yeni bir yapılanmaya gereksinimleri vardır	Kesinlikle katılıyorum	Frekans	0	1	1	13	6	21
		%	,0%	1,3%	1,3%	16,9%	7,8%	27,3%
	Katılıyorum	Frekans	2	4	11	17	9	43
		%	2,6%	5,2%	14,3%	22,1%	11,7%	55,8%
	Kararsızım	Frekans	4	2	2	3	0	11
		%	5,2%	2,6%	2,6%	3,9%	,0%	14,3%
	Katılmıyorum	Frekans	0	0	1	0	0	1
		%	,0%	,0%	1,3%	,0%	,0%	1,3%
	Kesinlikle Katılmıyorum	Frekans	0	0	0	0	1	1
		%	,0%	,0%	,0%	,0%	1,3%	1,3%
Toplam		Frekans	6	7	15	33	16	77
		%	7,8%	9,1%	19,5%	42,9%	20,8%	100,0%

Türkiye’de kulüplerin profesyonel yöneticiler tarafından idare edildiği ve edilmediği yargısı taşıyan örnek bireyler, kulüplerin kurumsal yapıya ulaşabilmeleri için, yönetim bakımından yeni bir yapılanmaya gereksinimleri vardır yargısı hakkında çoğunlukla kararsız kalmışlardır.

Tablo 9: Kulüplerin mali başarıyı yakalamalarında, temel etken sportif başarının gerçekleştirilmesidir yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki.

			Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir					Toplam
			Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Kulüplerin mali başarıyı yakalamalarında, temel etken sportif başarının gerçekleştirilmesidir.	Kesinlikle katılıyorum	Frekans	0	2	5	4	4	15
		%	,0%	2,6%	6,6%	5,3%	5,3%	19,7%
	Katılıyorum	Frekans	5	5	9	15	5	39
		%	6,6%	6,6%	11,8%	19,7%	6,6%	51,3%
	Kararsızım	Frekans	1	0	1	3	1	6
		%	1,3%	,0%	1,3%	3,9%	1,3%	7,9%
	Katılmıyorum	Frekans	0	0	0	8	3	11
		%	,0%	,0%	,0%	10,5%	3,9%	14,5%
	Kesinlikle Katılmıyorum	Frekans	0	0	0	3	2	5
		%	,0%	,0%	,0%	3,9%	2,6%	6,6%
Toplam		Frekans	6	7	15	33	15	76
		%	7,9%	9,2%	19,7%	43,4%	19,7%	100,0%

Türkiye’de kulüplerin profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmediği yargısı taşıyan örnek bireyler, kulüplerin mali başarıyı yakalamalarında, temel etken sportif başarının gerçekleştirilmesidir yargısına daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 10: Kulüpler sportif organizasyon olmanın yanında ayrıca birer ticari organizasyon olarak yönetilmelidir yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki.

			Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir					Toplam
			Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Kulüpler sportif organizasyon olmanın yanında ayrıca birer ticari organizasyon olarak yönetilmelidir	Kesinlikle katılıyorum	Frekans	3	2	0	9	6	20
		%	3,9%	2,6%	,0%	11,8%	7,9%	26,3%
	Katılıyorum	Frekans	0	4	5	11	8	28
		%	,0%	5,3%	6,6%	14,5%	10,5%	36,8%
	Kararsızım	Frekans	3	1	10	5	0	19
		%	3,9%	1,3%	13,2%	6,6%	,0%	25,0%
	Katılmıyorum	Frekans	0	0	0	7	1	8
		%	,0%	,0%	,0%	9,2%	1,3%	10,5%
	Kesinlikle Katılmıyorum	Frekans	0	0	0	0	1	1
		%	,0%	,0%	,0%	,0%	1,3%	1,3%
Toplam		Frekans	6	7	15	32	16	76
		%	7,9%	9,2%	19,7%	42,1%	21,1%	100,0%

Türkiye’de kulüplerin profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmediği yargısı taşıyan örnek bireyler, kulüpler sportif organizasyon olmanın yanında ayrıca birer ticari organizasyon olarak yönetilmelidir yargısına daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 11: Kulüpler kitlelerle iletişimi sağlamada, alanlarında uzman kişilerle çalışmalıdır yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki.

			Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir					Toplam
			Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Kulüpler kitlelerle iletişimi sağlamada, alanlarında uzman kişilerle çalışmalıdır	Kesinlikle katılıyorum	Frekans	2	3	5	16	10	36
		%	2,6%	3,9%	6,5%	20,8%	13,0%	46,8%
	Katılıyorum	Frekans	4	3	9	17	5	38
		%	5,2%	3,9%	11,7%	22,1%	6,5%	49,4%
	Kararsızım	Frekans	0	1	1	0	0	2
		%	,0%	1,3%	1,3%	,0%	,0%	2,6%
	Kesinlikle Katılmıyorum	Frekans	0	0	0	0	1	1
		%	,0%	,0%	,0%	,0%	1,3%	1,3%
Toplam		Frekans	6	7	15	33	16	77
		%	7,8%	9,1%	19,5%	42,9%	20,8%	100,0%

Türkiye’de kulüplerin profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmediği yargısı taşıyan örnek bireyler, Kulüpler kitlelerle iletişimi sağlamada, alanlarında uzman kişilerle çalışmalıdır yargısına daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 12: Kulüplerdeki teknik adamlar uzun süreli istihdam edilmelidir yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki.

			Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir				Toplam	
			Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Kulüplerdeki teknik adamlar uzun süreli istihdam edilmelidir.	Kesinlikle katılıyorum	Frekans	2	2	5	15	13	37
		%	2,6%	2,6%	6,5%	19,5%	16,9%	48,1%
	Katılıyorum	Frekans	4	4	7	15	2	32
		%	5,2%	5,2%	9,1%	19,5%	2,6%	41,6%
	Kararsızım	Frekans	0	1	3	3	0	7
		%	,0%	1,3%	3,9%	3,9%	,0%	9,1%
	Kesinlikle Katılmıyorum	Frekans	0	0	0	0	1	1
		%	,0%	,0%	,0%	,0%	1,3%	1,3%
Toplam		Frekans	6	7	15	33	16	77
		%	7,8%	9,1%	19,5%	42,9%	20,8%	100,0%

Türkiye’de kulüplerin profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmediği yargısı taşıyan örnek bireyler, Kulüplerdeki teknik adamlar uzun süreli istihdam edilmelidir yargısına daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 13: Teknik ekip yapılanması sportif başarı üzerinde etkilidir yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki.

			Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir					Toplam
			Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Teknik ekip yapılanması sportif başarı üzerinde etkilidir	Kesinlikle katılıyorum	Frekans	2	1	4	13	11	31
		%	2,6%	1,3%	5,2%	16,9%	14,3%	40,3%
	Katılıyorum	Frekans	4	4	8	19	5	40
		%	5,2%	5,2%	10,4%	24,7%	6,5%	51,9%
	Kararsızım	Frekans	0	2	3	0	0	5
		%	,0%	2,6%	3,9%	,0%	,0%	6,5%
	Katılmıyorum	Frekans	0	0	0	1	0	1
		%	,0%	,0%	,0%	1,3%	,0%	1,3%
Toplam		Frekans	6	7	15	33	16	77
		%	7,8%	9,1%	19,5%	42,9%	20,8%	100,0%

Türkiye’de kulüplerin profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmediği yargısı taşıyan örnek bireyler, Teknik ekip yapılanması sportif başarı üzerinde etkilidir yargısına daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 14: Teknik ekip yapılanması içinde, teknik menajer istihdamı gereklidir yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki.

			Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir					Toplam
			Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Teknik ekip yapılanması içinde, teknik menajer istihdamı gereklidir	Kesinlikle katılıyorum	Frekans	0	2	2	5	2	11
		%	,0%	2,6%	2,6%	6,5%	2,6%	14,3%
	Katılıyorum	Frekans	3	4	11	19	4	41
		%	3,9%	5,2%	14,3%	24,7%	5,2%	53,2%
	Kararsızım	Frekans	3	1	2	6	5	17
		%	3,9%	1,3%	2,6%	7,8%	6,5%	22,1%
	Katılmıyorum	Frekans	0	0	0	0	3	3
		%	,0%	,0%	,0%	,0%	3,9%	3,9%
	Kesinlikle Katılmıyorum	Frekans	0	0	0	3	2	5
		%	,0%	,0%	,0%	3,9%	2,6%	6,5%
Toplam		Frekans	6	7	15	33	16	77
		%	7,8%	9,1%	19,5%	42,9%	20,8%	100,0%

Türkiye’de kulüplerin profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmediği yargısı taşıyan örnek bireyler, Teknik ekip yapılanması içinde, teknik menajer istihdamı gereklidir yargısına daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 15: Teknik ekip yapılanması içinde spor istatistikçisi istihdamı gereklidir yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki.

			Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir					Toplam
			Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Teknik ekip yapılanması içinde spor istatistikçisi istihdamı gereklidir	Kesinlikle katılıyorum	Frekans	1	3	1	11	8	24
		%	1,3%	3,9%	1,3%	14,3%	10,4%	31,2%
	Katılıyorum	Frekans	3	2	12	18	6	41
		%	3,9%	2,6%	15,6%	23,4%	7,8%	53,2%
	Kararsızım	Frekans	2	1	2	4	1	10
		%	2,6%	1,3%	2,6%	5,2%	1,3%	13,0%
	Katılmıyorum	Frekans	0	1	0	0	1	2
		%	,0%	1,3%	,0%	,0%	1,3%	2,6%
Toplam		Frekans	6	7	15	33	16	77
		%	7,8%	9,1%	19,5%	42,9%	20,8%	100,0%

Türkiye’de kulüplerin profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmediği yargısı taşıyan örnek bireyler, Teknik ekip yapılanması içinde spor istatistikçisi istihdamı gereklidir yargısına daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 16: Teknik ekip yapılanması içinde spor psikologu istihdamı gereklidir yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki.

			Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir					Toplam
			Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Teknik ekip yapılanması içinde spor psikologu istihdamı gereklidir	Kesinlikle katılıyorum	Frekans	2	1	5	10	5	23
		%	2,6%	1,3%	6,6%	13,2%	6,6%	30,3%
	Katılıyorum	Frekans	3	5	9	20	8	45
		%	3,9%	6,6%	11,8%	26,3%	10,5%	59,2%
	Kararsızım	Frekans	0	0	0	2	2	4
		%	,0%	,0%	,0%	2,6%	2,6%	5,3%
	Katılmıyorum	Frekans	1	1	1	1	0	4
		%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	,0%	5,3%
Toplam		Frekans	6	7	15	33	15	76
		%	7,9%	9,2%	19,7%	43,4%	19,7%	100,0%

Türkiye’de kulüplerin profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmediği yargısı taşıyan örnek bireyler, Teknik ekip yapılanması içinde spor psikologu istihdamı gereklidir yargısına daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 17: Teknik ekip elemanları teknik direktöre düzenli raporlar sunmalıdır yargısı ile Türkiye’de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki.

			Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir					Toplam
			Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Teknik ekip elemanları teknik direktöre düzenli raporlar sunmaktadır	Kesinlikle katılıyorum	Frekans	0	2	6	14	11	33
		%	,0%	2,6%	7,9%	18,4%	14,5%	43,4%
	Katılıyorum	Frekans	6	4	9	18	5	42
		%	7,9%	5,3%	11,8%	23,7%	6,6%	55,3%
	Kararsızım	Frekans	0	1	0	0	0	1
		%	,0%	1,3%	,0%	,0%	,0%	1,3%
Toplam		Frekans	6	7	15	32	16	76
		%	7,9%	9,2%	19,7%	42,1%	21,1%	100,0%

Türkiye’de kulüplerin profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmediği yargısı taşıyan örnek bireyler, teknik ekip elemanları teknik direktöre düzenli raporlar sunmaktadır yargısına daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 18: Teknik ekip elemanları, oyuncular hakkında detaylı bilgilere sahip olmalıdır yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki.

			Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir					Toplam
			Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Teknik ekip elemanları, oyuncular hakkında detaylı bilgilere sahip olmalıdır	Kesinlikle katılıyorum	Frekans	4	3	10	20	11	48
		%	5,2%	3,9%	13,0%	26,0%	14,3%	62,3%
	Katılıyorum	Frekans	2	3	5	13	5	28
		%	2,6%	3,9%	6,5%	16,9%	6,5%	36,4%
	Kararsızım	Frekans	0	1	0	0	0	1
		%	,0%	1,3%	,0%	,0%	,0%	1,3%
Toplam		Frekans	6	7	15	33	16	77
		%	7,8%	9,1%	19,5%	42,9%	20,8%	100,0%

Türkiye’de kulüplerin profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmediği yargısı taşıyan örnek bireyler, teknik ekip elemanları, oyuncular hakkında detaylı bilgilere sahip olmalıdır yargısına daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 19: Teknik ekip sezonluk ve sezon içi çalışma planı hazırlayıp, oyuncularını bilgilendirmelidir yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki.

			Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir					Toplam
			Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Teknik ekip sezonluk ve sezon içi çalışma planı hazırlayıp, oyuncularını bilgilendirmelidir	Kesinlikle katılıyorum	Frekans	4	3	3	17	9	36
		%	5,3%	3,9%	3,9%	22,4%	11,8%	47,4%
	Katılıyorum	Frekans	0	3	9	16	5	33
		%	,0%	3,9%	11,8%	21,1%	6,6%	43,4%
	Kararsızım	Frekans	2	1	2	0	0	5
		%	2,6%	1,3%	2,6%	,0%	,0%	6,6%
	Katılmıyorum	Frekans	0	0	1	0	1	2
		%	,0%	,0%	1,3%	,0%	1,3%	2,6%
Toplam		Frekans	6	7	15	33	15	76
		%	7,9%	9,2%	19,7%	43,4%	19,7%	100,0%

Türkiye’de kulüplerin profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmediği yargısı taşıyan örnek bireyler, Teknik ekip sezonluk ve sezon içi çalışma planı hazırlayıp, oyuncularını bilgilendirmelidir yargısına daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 20: Kulüplerde teknik olarak yapılan tüm çalışmalar düzenli olarak kayıt altına alınmalıdır yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki yargısı arasındaki ilişki.

			Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir					Toplam
			Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Kulüplerde teknik olarak yapılan tüm çalışmalar düzenli olarak kayıt altına alınmalıdır	Kesinlikle katılıyorum	Frekans	4	2	2	13	10	31
		%	5,3%	2,6%	2,6%	17,1%	13,2%	40,8%
	Katılıyorum	Frekans	2	4	12	19	5	42
		%	2,6%	5,3%	15,8%	25,0%	6,6%	55,3%
	Kararsızım	Frekans	0	1	1	1	0	3
		%	,0%	1,3%	1,3%	1,3%	,0%	3,9%
Toplam		Frekans	6	7	15	33	15	76
		%	7,9%	9,2%	19,7%	43,4%	19,7%	100,0%

Türkiye’de kulüplerin profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmediği yargısı taşıyan örnek bireyler, kulüplerde teknik olarak yapılan tüm çalışmalar düzenli olarak kayıt altına alınmalıdır yargısına daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 21: Teknik ekip elemanları, futbolla ilgili bilimsel çalışmalar ve özel bilgisayar programlarından faydalanmalıdır yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki.

			Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir					Toplam
			Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Teknik ekip elemanları, futbolla ilgili bilimsel çalışmalar ve özel bilgisayar programlarından faydalanılmalıdır	Kesinlikle katılıyorum	Frekans	2	3	5	15	9	34
		%	2,6%	3,9%	6,6%	19,7%	11,8%	44,7%
	Katılıyorum	Frekans	4	3	8	16	6	37
		%	5,3%	3,9%	10,5%	21,1%	7,9%	48,7%
	Kararsızım	Frekans	0	1	2	1	0	4
		%	,0%	1,3%	2,6%	1,3%	,0%	5,3%
	Katılmıyorum	Frekans	0	0	0	0	1	1
		%	,0%	,0%	,0%	,0%	1,3%	1,3%
Toplam		Frekans	6	7	15	32	16	76
		%	7,9%	9,2%	19,7%	42,1%	21,1%	100,0%

Türkiye’de kulüplerin profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmediği yargısı taşıyan örnek bireyler, teknik ekip elemanları, futbolla ilgili bilimsel çalışmalar ve özel bilgisayar programlarından faydalanılmalıdır yargısına daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 22: Kulüplerdeki prim ve ceza sisteminin belirlenmesinde teknik ekipler etkin olmalıdır yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki.

			Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir					Toplam
			Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Kulüplerdeki prim ve ceza sisteminin belirlenmesinde teknik ekipler etkin olmalıdır	Kesinlikle katılıyorum	Frekans	2	4	2	15	8	31
		%	2,6%	5,3%	2,6%	19,7%	10,5%	40,8%
	Katılıyorum	Frekans	4	1	13	16	6	40
		%	5,3%	1,3%	17,1%	21,1%	7,9%	52,6%
	Kararsızım	Frekans	0	2	0	1	1	4
		%	,0%	2,6%	,0%	1,3%	1,3%	5,3%
	Katılmıyorum	Frekans	0	0	0	0	1	1
		%	,0%	,0%	,0%	,0%	1,3%	1,3%
	Toplam		Frekans	6	7	15	32	76
			%	7,9%	9,2%	19,7%	42,1%	100,0%

Türkiye’de kulüplerin profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmediği yargısı taşıyan örnek bireyler, kulüplerdeki prim ve ceza sisteminin belirlenmesinde teknik ekipler etkin olmalıdır yargısına daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 23: Teknik ekip yapılanması içinde, rakip takımı izleyici antrenör istihdamı gereklidir yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki.

			Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir					Toplam
			Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Teknik ekip yapılanması içinde, rakip takımı izleyici antrenör istihdamı gereklidir	Kesinlikle katılıyorum	Frekans	0	3	2	12	10	27
		%	,0%	4,0%	2,7%	16,0%	13,3%	36,0%
	Katılıyorum	Frekans	2	4	12	15	6	39
		%	2,7%	5,3%	16,0%	20,0%	8,0%	52,0%
	Kararsızım	Frekans	2	0	1	4	0	7
		%	2,7%	,0%	1,3%	5,3%	,0%	9,3%
	Katılmıyorum	Frekans	2	0	0	0	0	2
		%	2,7%	,0%	,0%	,0%	,0%	2,7%
Toplam		Frekans	6	7	15	31	16	75
		%	8,0%	9,3%	20,0%	41,3%	21,3%	100,0%

Türkiye’de kulüplerin profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmediği yargısı taşıyan örnek bireyler, teknik ekip yapılanması içinde, rakip takımı izleyici antrenör istihdamı gereklidir yargısına daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 24: Teknik ekip elemanları, oyunculara performansları hakkında düzenli bilgiler verilmelidir yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki.

			Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir					Toplam
			Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Teknik ekip elemanları, oyunculara performansları hakkında düzenli bilgiler verilmelidir	Kesinlikle katılıyorum	Frekans	2	4	4	12	7	29
		%	2,6%	5,3%	5,3%	15,8%	9,2%	38,2%
	Katılıyorum	Frekans	4	2	9	20	9	44
		%	5,3%	2,6%	11,8%	26,3%	11,8%	57,9%
	Kararsızım	Frekans	0	1	0	0	0	1
		%	,0%	1,3%	,0%	,0%	,0%	1,3%
	Katılmıyorum	Frekans	0	0	1	0	0	1
		%	,0%	,0%	1,3%	,0%	,0%	1,3%
	Kesinlikle Katılmıyorum	Frekans	0	0	1	0	0	1
		%	,0%	,0%	1,3%	,0%	,0%	1,3%
Toplam	Frekans	6	7	15	32	16	76	
	%	7,9%	9,2%	19,7%	42,1%	21,1%	100,0%	

Türkiye’de kulüplerin profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmediği yargısı taşıyan örnek bireyler, teknik ekip elemanları, oyunculara performansları hakkında düzenli bilgiler verilmelidir yargısına daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 25: Takım antrenmanlarında ve maçlarda spor istatistikçileri tarafından düzenli istatistikler tutulmalıdır yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki.

			Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir					Toplam
			Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Takım antrenmanlarında ve maçlarda spor istatistikçileri tarafından düzenli istatistikler tutulmalıdır	Kesinlikle katılıyorum	Frekans	0	4	4	14	8	30
		%	,0%	5,3%	5,3%	18,4%	10,5%	39,5%
	Katılıyorum	Frekans	2	3	9	17	5	36
		%	2,6%	3,9%	11,8%	22,4%	6,6%	47,4%
	Kararsızım	Frekans	4	0	1	0	2	7
		%	5,3%	,0%	1,3%	,0%	2,6%	9,2%
	Katılmıyorum	Frekans	0	0	0	1	1	2
		%	,0%	,0%	,0%	1,3%	1,3%	2,6%
	Kesinlikle Katılmıyorum	Frekans	0	0	1	0	0	1
		%	,0%	,0%	1,3%	,0%	,0%	1,3%
Toplam		Frekans	6	7	15	32	16	76
		%	7,9%	9,2%	19,7%	42,1%	21,1%	100,0%

Türkiye’de kulüplerin profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmediği yargısı taşıyan örnek bireyler, takım antrenmanlarında ve maçlarda spor istatistikçileri tarafından düzenli istatistikler tutulmalıdır yargısına daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 26: Kulüplerin organizasyon yapıları fonksiyoneldir yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki.

			Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir		Toplam
			Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Kulüplerin organizasyon yapıları fonksiyoneldir	Kesinlikle katılıyorum	Frekans	1	0	1
		%	4,5%	,0%	4,5%
	Katılıyorum	Frekans	8	3	11
		%	36,4%	13,6%	50,0%
	Kararsızım	Frekans	2	3	5
		%	9,1%	13,6%	22,7%
	Katılmıyorum	Frekans	2	0	2
		%	9,1%	,0%	9,1%
	Kesinlikle Katılmıyorum	Frekans	0	3	3
		%	,0%	13,6%	13,6%
Toplam		Frekans	13	9	22
		%	59,1%	40,9%	100,0%

Türkiye’de kulüplerin profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmediği yargısı taşıyan örnek bireyler, kulüplerin organizasyon yapıları fonksiyoneldir yargısına çoğunlukla katılmaktadırlar.

Tablo 27: Kulüplerin organizasyon yapıları hiyerarşiktir yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki.

			Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir		Toplam
			Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Kulüplerin organizasyon yapıları hiyerarşiktir	Kesinlikle katılıyorum	Frekans	2	3	5
		%	7,7%	11,5%	19,2%
	Katılıyorum	Frekans	11	5	16
		%	42,3%	19,2%	61,5%
	Kararsızım	Frekans	0	2	2
		%	,0%	7,7%	7,7%
	Katılmıyorum	Frekans	0	2	2
		%	,0%	7,7%	7,7%
	Kesinlikle Katılmıyorum	Frekans	0	1	1
		%	,0%	3,8%	3,8%
Toplam		Frekans	13	13	26
		%	50,0%	50,0%	100,0%

Türkiye’de kulüplerin profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmediği yargısı taşıyan örnek bireyler, kulüplerin organizasyon yapıları hiyerarşiktir yargısına çoğunlukla katılmaktadırlar.

Tablo 28: Kulüplerde iktisadi başarıya ulaşılması için mali işlerde uzmanlaşmış bir ekibin görev alması gereklidir yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki.

			Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir		Toplam
			Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Kulüplerde iktisadi başarıya ulaşılması için mali işlerde uzmanlaşmış bir ekibin görev alması gereklidir	Kesinlikle katılıyorum	Frekans	7	6	13
		%	29,2%	25,0%	54,2%
	Katılıyorum	Frekans	5	4	9
		%	20,8%	16,7%	37,5%
	Kararsızım	Frekans	0	1	1
		%	,0%	4,2%	4,2%
	Katılmıyorum	Frekans	0	1	1
		%	,0%	4,2%	4,2%
Toplam		Frekans	12	12	24
		%	50,0%	50,0%	100,0%

Türkiye’de kulüplerin profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmediği yargısı taşıyan örnek bireyler, kulüplerde iktisadi başarıya ulaşılması için mali işlerde uzmanlaşmış bir ekibin görev alması gereklidir, yargısına çoğunlukla ve kesinlikle katılmaktadırlar.

Tablo 29: Kulüplerin kurumsal yapıda başarıya ulaşabilmeleri için federasyon bazında yeni bir kurumsal yapılandırmaya gereksinim vardır yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki.

			Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir		Toplam
			Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Kulüplerin kurumsal yapıda başarıya ulaşabilmeleri için federasyon bazında yeni bir kurumsal yapılandırmaya gereksinim vardır	Kesinlikle katılıyorum	Frekans	6	3	9
		%	26,1%	13,0%	39,1%
	Katılıyorum	Frekans	5	6	11
		%	21,7%	26,1%	47,8%
	Kararsızım	Frekans	0	1	1
		%	,0%	4,3%	4,3%
	Katılmıyorum	Frekans	1	0	1
		%	4,3%	,0%	4,3%
	Kesinlikle Katılmıyorum	Frekans	0	1	1
		%	,0%	4,3%	4,3%
Toplam		Frekans	12	11	23
		%	52,2%	47,8%	100,0%

Türkiye’de kulüplerin profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmediği yargısı taşıyan örnek bireyler, kulüplerin kurumsal yapıda başarıya ulaşabilmeleri için federasyon bazında yeni bir kurumsal yapılandırmaya gereksinim vardır yargısına çoğunlukla katılmaktadırlar.

Tablo 30: Kulüp hedeflerini belirleme yönetim kurulunun yanında tüm profesyonel idari ekip etkin olmalıdır yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki.

			Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir		Toplam
			Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Kulüp hedeflerini belirleme yönetim kurulunun yanında tüm profesyonel idari ekip etkin olmalıdır	Kesinlikle katılıyorum	Frekans	7	2	9
		%	29,2%	8,3%	37,5%
	Katılıyorum	Frekans	5	7	12
		%	20,8%	29,2%	50,0%
	Katılmıyorum	Frekans	0	3	3
		%	,0%	12,5%	12,5%
Toplam		Frekans	12	12	24
		%	50,0%	50,0%	100,0%

Türkiye’de kulüplerin profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmediği yargısı taşıyan örnek bireyler, kulüp hedeflerini belirleme yönetim kurulunun yanında tüm profesyonel idari ekip etkin olmalıdır yargısına çoğunlukla katılmaktadırlar.

Tablo 31: Teknik ekip üzerinde denetim mekanizması, yönetim adına teknik menajerde olmalıdır yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki.

			Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir		Toplam
			Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Teknik ekip üzerinde denetim mekanizması,yönetim adına teknik menajerde olmalıdır	Kesinlikle katılıyorum	Frekans	1	1	2
		%	4,3%	4,3%	8,7%
	Katılıyorum	Frekans	3	2	5
		%	13,0%	8,7%	21,7%
	Kararsızım	Frekans	0	2	2
		%	,0%	8,7%	8,7%
	Katılmıyorum	Frekans	4	5	9
		%	17,4%	21,7%	39,1%
	Kesinlikle Katılmıyorum	Frekans	4	1	5
		%	17,4%	4,3%	21,7%
Toplam		Frekans	12	11	23
		%	52,2%	47,8%	100,0%

Türkiye’de kulüplerin profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmediği yargısı taşıyan örnek bireyler, teknik ekip üzerinde denetim mekanizması, yönetim adına teknik menajerde olmalıdır yargısına daha az katılmaktadırlar.

Tablo 32: Size göre ideal kulüp yapılarına bakıldığında hangi ülke kulüp yapıları bize daha yakın ve uygundur yargısı ile Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir yargısı arasındaki ilişki.

			Türkiye'de kulüpler profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedir					Toplam
			Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Size göre ideal kulüp yapılarına bakıldığında hangi ülke kulüp yapıları bize daha yakın ve uygundur	İtalya	Frekans	0	0	0	0	1	1
		%	,0%	,0%	,0%	,0%	1,3%	1,3%
	Almanya	Frekans	0	0	0	3	2	5
		%	,0%	,0%	,0%	3,9%	2,6%	6,5%
	İngiltere	Frekans	0	0	0	1	0	1
		%	,0%	,0%	,0%	1,3%	,0%	1,3%
	İspanya	Frekans	0	0	0	1	0	1
		%	,0%	,0%	,0%	1,3%	,0%	1,3%
	Diğer	Frekans	0	0	0	5	5	10
		%	,0%	,0%	,0%	6,5%	6,5%	13,0%
	Fikrim yok	Frekans	6	7	15	23	8	59
		%	7,8%	9,1%	19,5%	29,9%	10,4%	76,6%
Toplam		Frekans	6	7	15	33	16	77
		%	7,8%	9,1%	19,5%	42,9%	20,8%	100,0%

Türkiye’de kulüplerin profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmediği yargısı taşıyan örnek bireyler, Size göre ideal kulüp yapılarına bakıldığında hangi ülke kulüp yapıları bize daha yakın ve uygundur yargısı hakkında çoğunlukla fikir sahibi değildiler.

7. TARTIşMA VE SONUÇ.

Günümüz profesyonel futbolunu tanımlamak istersek, geçmişteki basit tanımıyla bir topla iki kale arasında onbirer kişiyle oynanan oyun demek bugünün futbolu için hayli yavan kalmaktadır; futbol'un basit tanımına, finans, medya, iletişim, şirket, borsa, pazarlama ve yönetim gibi bir çok etken eklememiz gerekmektedir. Bu nedenle de dün sadece sportif organizasyon boyutuyla gördüğümüz profesyonel futbola, bugün çok boyutlu organizasyonlar olarak yaklaşmak gerekmektedir.

Sektörleşen futbol'un, temel yapı taşlarını oluşturan futbol kulüplerimizin bu çerçevede ayakta kalmaları, rekabet edebilmeleri, karını ve marka değerlerini arttırmaları her zamankinden daha zor gözükmemektedir. Türkiye süper lig kulüplerinin bu yapı içerisinde yönetim etkinlikleri incelendiğinde ortaya çıkan tabloda pek de başarılı bir yönetim sınavı vermedikleri, hala ideal standartların altında oldukları gözlemlenmektedir. Profesyonel futbol'un, kulüplerde yönetim adına sevk ve idaresinde görevli idari ekip sorumluları kulüp performansını yükseltme ve sürdürmede en önemli birimler olarak dikkat çekmektedir. Süper lig kulüplerimizin futbola yaptıkları büyük ekonomik yatırımları çağdaş bir idari ekip yapılanmasıyla desteklemeleri; bu yatırımları riske etmemeleri açısından kaçınılmaz bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışmamızda süper lig kulüplerinin idari ekip ve teknik ekip yapılarını ve bu yapıların işlerliğini, ihtiyaçlara cevap verip verememesini, idari ekip yapılanması ve teknik ekip yapılanmasının, bire bir etki alanı içerisinde olan, kulüp oyuncularının üzerinde yaptığımız anket araştırma çalışmasıyla incelemeye çalıştık.

Süper lig kulüplerinin idari ve teknik ekip yapılarının, kulüp performansları üzerindeki direkt etkisi, bu iki yapıyı kulüpler için hayati temel taşlar haline getirmektedir. Ancak kulüplerin bugüne değin sürdürmüş oldukları yönetim anlayışının bir devamı olarak ortaya koydukları yönetim etkinliklerinin bugünün elit futbol'un ihtiyaçlarına cevap veremediği bir gerçeklik olarak karşımıza çıkmaktadır. Kulüplerin organizasyon yapılarının merkezini oluşturan ve organizasyonel yapının işlerliği için ana öge olan idari ekiplerin ideal örgütlenmesine hala geçilememiş olması Türkiye

süper lig kulüplerini içinden çıkılmaz sorunlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Bu sorunların başında ise kuşkusuz yetki karmaşası ve idari ekip içerisindeki yetkililerin görev ve tanımlarının açık ve net bir şekilde yapılmaması gelmektedir. Bu günkü yapı içerisinde genellikle varlıklı işadamları tarafından hoby olarak ve profesyonellikten uzak şekilde idare edilen kulüplerimiz bu amatör yönetim yapısı içerisinde bir türlü profesyonel idari ekipleri iş başına getirememektedirler. Elit futbol'un gerektirdiği profesyonel idari kadrolardan uzak yönetilen kulüpler, bir türlü sportif, yönetsel ve mali anlamda istenen başarıyı yakalayamamaktadırlar. Futbol kulüplerinin bu gelişigüzel yönetimi en çok yine futbol kulüplerinin kendilerine zarar vermektedir. Bugün profesyonel idari kadrolarla yönetilmeyen kulüplerin özellikle mali ve hukuksal alanda yaşadığı sorunlar kulüplerimiz derinden sarsmakta kulüplerin geleceklerini de ipotek altına almaktadır. Özellikle son yıllarda kulüplerin yaptığı hukuksal hatalara FIFA ve uluslar arası spor mahkemeleri tarafından büyük cezalar verilmektedir. Kulüp yöneticilerinin uluslararası spor hukukuna uygun olmayan keyfi uygulamaları bu cezalara kaynaklık etmektedir. Bu hususta kulüplerin spor hukuku üzerine uzmanlaşmış profesyonel idareci istihdamına gitmemeleri, yabancı teknik direktör ve yabancı oyuncu transferinde amatör yöneticilerin, profesyonel Avrupalı menejerlerle masaya oturup kulüp çıkarlarını çok da gözetmeden bağlayıcı sözleşmelere imza atmaları, sorunun ana nedenlerini teşkil etmektedir.

Kulüplerin gelir kaynaklarına göre hareket etmemeleri, kulüplerin yaşadığı sorunlarda önemli bir yer tutmaktadır. Kulüplerin futbol takımlarına yaptığı yatırımlar, çoğu zaman kulüplerin bütçelerine hayli aşmakta ve kulüplerin borçları hızla artmaktadır. Kulüplerin mali alanda uzmanlaşmış, profesyonel idari yöneticiler istihdam etmemeleri kulüplerde sık sık mali sorunların yaşanmasına neden olmaktadır. Kulüp gelir kaynaklarına göre planlanması yapılmayan kulüp hedeflerine, kulüpler çoğu zaman ulaşamamakta, ulaşsalar bile UEFA kupasını kazanan Galatasaray örneğinde olduğu gibi büyük boyutlu finansal krizlere sürüklenmektedirler. Bu tabloda kuşkusuz kulüp altyapılarına yapılan yetersiz yatırımlar ve kulüp kaynaklarını arttırıcı çalışmaların yapılmayışı mali sorunlara kaynak teşkil etmektedir. Endüstriyel futbolda kulüplerin müşterisi olan taraftarlara yönelik çalışmaların yapılmayışı günden güne maçlara olan ilgiyi azaltmakta, kulüplerin, taraftarların tribünlere gelmesi için tribün ve

tesis yatırımlarına yönelmemeleri, futbolun izleyiş standartlarını düşürmekte, takımlarımız Avrupa ortalamalarının çok altındaki seyirci guruplarına oynamaktadırlar.

Yine idari yapılanmadaki eksiklikten kaynaklanan başka bir sorun ise kulüplerin idari yapı organizasyonlarını sevk ve idare edecek UEFA kriterlerine uygun profesyonel bir genel müdür istihdamı yaratmamış olmalarıdır. İdari yapı içindeki yetkililerin tek bir çatı altında toplanmamaları, yetki karmaşası yaratmakta, işlevselliği yüksek bir idari ekip çalışmasını engellemektedir.

Kulüplerin organizasyon yapılarıyla ilgili elde ettiğimiz bulgulara göre oyuncuların % 29.9 gibi önemli bir bölümü kulüplerin organizasyon yapısındaki görev ve tanımların yeterince açık ve net olduğuna inanmamaktadırlar. Oyuncuların kulüp idari yapısındaki görev alan idari ekip elemanlarının, görev, yetki ve sorumluluk alanları hakkında bilgiye sahip olmamaları, oyuncu, idari ekip ve diğer sorumlu alanlar içinde, iletişim güçlüklerine yol açabilmektedir. Sorumluluk alanlarının ve görev dağılımının net olarak belli olmaması sistemli bir işleyişin olmadığına işaret etmekte kulüp başarısını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Kulüplerin Profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmesi ile ilgili elde ettiğimiz bulgulara göre oyuncuların %63.7'lik gibi tama yakın bölümü kulüplerimizin profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmediğine inanmaktadırlar. Oyuncunun profesyonel olduğu bir düzlemde yönetim ekibinin profesyonel olmaması, sportif boyutta saha içindeki futbol takımının, yönetsel boyutta ise saha dışında görev yapan kulüp idarecilerinin verimli çalışmasına, engel teşkil edebilmektedir. Günümüz futbolunda kulüp yönetimlerinin geniş bir profesyonel ekip tarafından sevk ve idare edilmesi bir zorunluluk olarak görülmektedir.

Süper Ligdeki kulüplerimizin planlaması yapılmış amaçlar doğrultusunda hareket etmeleri yargısı ile ilgili ulaştığımız bulgulara göre oyuncuların %49.4 gibi önemli bir bölümü, kulüplerin sistematik bir şekilde planlaması yapılmış amaçlar doğrultusunda hareket ettiklerine inanmamaktadırlar. Gerek kulüp hedeflerinin gerek takım hedeflerinin gerçekçi bir şekilde belirlenmemiş olması ya da belirlenen hedeflerin

gerçeğe uygun olmaması, takım ve kulüp performansını olumsuz etkilemektedir. Sezon başı çalışmalara başlanırken oyuncu gurubuna takım ve kulüp hedeflerinin bildirilmesi, ulaşılacak noktanın gurup tarafından bilinmesi kuşkusuz o hedefe ulaşma yolunda önceden hazırlıklı olabilme ve geliştirilecek stratejileri uygulayabilme becerisini yükseltebilecektir. Bu çerçevede takım hedeflerinin, oluşacak şartlara göre yapılandırılarak oyuncu gurubunun bilgilendirilmesi, takım ve kulüp başarısı için ana parametrelerden biri olarak önem arz etmektedir.

Kulüp yöneticilerinin görev yaptığı alanlarda uzmanlaşıp uzmanlaşmadığı ile ilgili yargıda elde ettiğimiz bulgulara göre oyuncuların %41.6 gibi önemli bir bölümü kulüp yöneticilerinin görev yaptığı alanlarda uzman olmadıklarına inanmaktadırlar. Kulüplerin, her biri görev alanında uzmanlaşmamış, diğer bir deyimle profesyonellikten uzak bir ekiple sevk ve idare edilmesi ekip çalışmasında verimselliği düşürebilmektedir. Ayrıca profesyonel yöneticilik için gerekli yetenek özelliklere sahip olmayan yönetici tipi kriz durumlarında, krizi atlatma ya da krizden çıkma için gerekli çözümsel davranış ve girişimleri üretemeyecek bir yapıya sahip olmaları kulüp hedeflerinin ve kulübün zarar görmesinde, büyük risk almak anlamına gelmektedir. Tüm bu risk faktörlerini en aza indirme ve idari ekip elemanlarından yüksek performans alabilme ve dolayısıyla işlevsel bir yönetim yapısı oluşturulması açısından alanlarında uzman yetenekli profesyonel yöneticiler istihdamı son derece önem arz etmektedir.

Kulüplerimizde idari menejer istihdamının gerekliliğinin sorgulandığı ilgi yargıda ulaştığımız bulgulara göre oyuncuların %89.7 gibi tamamına yakın bir bölümü kulüplerde idari ekibi yöneten bir menejerin gerekli olduğuna inanmaktadırlar. Profesyonel kulüplerde, kulübün idari işlerinden sorumlu ekibin, sevk ve idaresi görevini yürütecek ve kulüplerin idari ekibinin üzerinde çatı görevini yaparken yönetim kuruluyla idari ekip arasında köprü işlevini üstlenecek bir idari menajerin istihdamı, idari ekibin başarılı olması ve çağdaş çalışma düzenini yaratması yönünden önem arz etmektedir. Ayrıca idari menajer varsa teknik ekibin başındaki teknik menajerle birlikte çalışarak idari ekip ve teknik ekibin verimli bir çalışma ortamı tesis etmeleri açısından, son derece önemli ve istihdamı gerekli bir yapı ihtiyacını teşkil etmektedir.

Kulüplerimizde profesyonel idari ekibin dışında bir danışma kurulu yapılandırmasıyla ilgili yargıda oyuncuların %66.2 gibi önemli bir bölümü, teknik danışma kurulu yapılandırmasının faydalı olacağına inanmaktadırlar. Profesyonel futbol kulüplerinde oyuncu transferinde, kulüp hedeflerini belirlemede, kulübün ve takımın karşılaşılabileceği sorunlarda, kriz durumlarında, daha çok kulüple özdeşleşmiş, futbol oyununu bilen ya da futbol hakkında yüksek tecrübelerle sahip eski oyuncu ya da teknik adamlardan oluşan bir teknik danışma kurulunun oluşturulması gerekmektedir. Bu kurulun ortaya koyduğu görüşlerin yetkili birimler tarafından bağlayıcı olmadan tavsiye niteliğinde dikkate alınması ve üzerinde değerlendirilmelerde bulunularak, karar alırken oluşacak mekanizmanın kulüplere fayda sağlayabileceği düşünülmektedir.

Kulüplerin kurumsal yapıya ulaşmaları ile ilgili yargıda oyuncuların %83.1 gibi önemli bir bölümü, kulüplerin kurumsal yapılanmaya ulaşması için yeni bir yapılanmaya gitmeleri gerektiğini düşünmektedirler. Türkiye süper lig takımlarında mevcut bulunan kulüp yönetimlerinin, organizasyon yapılarının geliştirilerek yeniden yapılandırılmasının, kulüplerin daha sağlıklı işlemesi açısından, önem arz etmektedir. Kulüplerin, futbol'un Avrupa ve Dünya ölçeğindeki ekonomik ve yapısal şartlarına uygun şekilde organize edilmesi, önümüzdeki dönemde de varlıklarını sürdürebilmeleri açısından bir gereklilikten çok mecburiyet arz etmektedir.

Oyuncuların %70.1 gibi büyük bir bölümü kulüplerin mali başarıyı gerçekleştirmesinde sportif başarının gerçekleşmiş olması gerektiğini düşünmektedirler. Günümüzde profesyonel futbol takımlarının ulusal ve uluslar arası liglerde ödüllendirilmelerinde, saha içi başarı ölçütü olarak konulmuş, saha içinde kazanan takım aynı zamanda saha dışında da ekonomik olarak kazanmış olmaktadır. Bu çerçevede mekanikleşen futbol oyunu, bir anlamda kulübün başarısı için, mali başarıyı şart koşturmaktadır. Sportif başarı her ne kadar mali başarı için tek şart olmasa bile, mali başarının gerçekleşmesi için, ilk etapta sportif başarının gerçekleşmesi gerekmektedir.

Oyuncuların %62.4 gibi önemli bir bölümü kulüplerin sportif bir organizasyon olmasının yanında ayrıca bir ticari organizasyon olarak yönetilmesi gerektiğini düşünmektedirler. Endüstrileşen futbol sektöründe, sektörün merkezi durumunda olan

futbol kulüpleri, futbolun ekonomik bir metaya dönüştüğü günümüzde, sportif bir organizasyon olmanın yanında ayrıca, ticari bir organizasyon olarak sevk ve idare edilmeleri, sektör içinde ayakta kalabilmeleri açısından hayati bir önem taşımaktadır. Aslında sportif organizasyonun sürdürülebilirliği kulüplerin ticari bir organizasyon olarak konumlandırılmalarından ve iyi idare edilmelerinden geçmektedir. Güçlü bir ticari organizasyon yapısına sahip bir futbol kulübünün, sportif organizasyon olarak daha başarılı olabilmektedir.

Kulüplerimizin uzman iletişimcilerle çalışması ile ilgili yargıda oyuncuların %96.2 gibi tamama yakın bölümü kulüplerin iletişim alanında uzmanlaşmış kişilerle çalışması gerekliliğini belirtmektedirler. Günümüzde futbol kulüpleri, büyük taraftar guruplarına, büyük kitlelere hitap etmektedirler. Futbol sahada takımların oynadığı oyunun dışında, borsa, yazılı ve görsel basın, tekstil firmaları ve derken televizyonlar sayesinde değişik program formatları halinde evimize girerken başlı başına bir sektör hatta endüstri oluşturmaktadır. Futbol'un yarattığı bu sektörün merkezindeki futbol kulüplerinin futbol kamuoyuna verdiği mesajların, doğru şekilde verilip doğru algılanmaları sektör ve futbol kamuoyu açısından son derece önem arz etmektedir. Kulüplerin futbol kamuoyuna bu mesajları verirken, kamuoyuna hitap eden idari yetkilinin alanında uzman bir iletişimci olması gerekmektedir. Öte yandan son yıllarda kulüp idarecilerinin yazılı ve görsel basın aracılığıyla futbol kamuoyuna verdikleri demeçlerin takım taraftarları arasında yaşanan gerginlik ve şiddet olaylarında birebir endike olduğu gözlemlenmektedir. Bu çerçevede futbol kulüplerinin, futbol kamuoyuna seslenirken profesyonel iletişimcilerden yararlanmalarının, kulüp çıkarları açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

Kulüplerdeki teknik adamların istihdam süresi ile ilgili yargıda oyuncuların %89.7 gibi önemli bir bölümü teknik adamların uzun süreli istihdam edilmesi gerektiğine inanmaktadırlar. Son yıllarda Türk futbolunun kanayan yarası olan, teknik direktör değişiklikleri, kulüplerimizi maddi, yönetsel ve sportif başarı açısından zarara uğratmaktadır. Uzun süreli teknik direktör istihdamı Avrupa'nın önemli liglerinde ki markalaşmış kulüplerde başarının gerçek anahtarlarından birisi olarak gözlemlenmektedir. Ülkemizde ise bu durum tersine bir yol izlemekte kulüplerimiz sık

sık teknik adam değişikliğine gitmektedirler. Teknik adamı, geniş çaplı etüd çalışmalarından sonra göreve getiren kulüpler, teknik adam değişikliğine ihtiyaç duymamaktadırlar. Oyuncu guruplarının, teknik adamların çalışma şekilleri ve oyun stratejisi ve kurgularındaki farklılıklara uyum sağlamaları, belli bir sürece ihtiyaç duyduğundan, yapılan sık teknik adam değişiklikleri sportif başarı üzerinde olumsuzluklara neden olmakta kulüp hedeflerine ulaşmayı güçleştirmektedir. İngiltere takımlarından Manchester United'ın 10 yılı aşkın bir süredir, Alex Ferguson'la çalışması bu konuda verilebilecek önemli bir örnektir. Futbol kulüpleri uzun boylu stratejiler belirleyip planlamalar yaptıklarında başarıya ulaşmaktadırlar.

Teknik ekip yapılanmasının sportif başarı üzerindeki etkisi ile ilgili yargıda oyuncuların %92.2 gibi tama yakın bölümü teknik ekip yapılanmasının sportif başarı üzerinde etkili olduğunu düşünmektedirler. Futbol kulüplerinde oyuncu kadrosunu sevk ve idare edecek profesyonel ve çağdaş teknik ekip elemanlarından oluşan, bir teknik ekip yapılanması günümüz futbolu için son derece önemli ve sportif başarının anahtar parametrelerinden birini teşkil etmektedir.

Oyuncuların %67.5'lik bölümü teknik ekip yapılanması içinde teknik menejer istihdamının gerekli olduğuna inanmaktadırlar. Avrupa futbolunda uygulamasına sık sık rastladığımız, Türk futbolunda da zaman zaman uygulamasını gördüğümüz teknik menejer istihdamı, teknik ekibin birinci derecede sorumluluğunu taşıyan, yapılanma olarak bilinmektedir. Futbol takımlarında teknik ekip yapılanmasının en üstünü oluşturan teknik menejerin, takım oyuncularının ve teknik ekip elemanlarının yaşayacağı sorunlarda bire bir endike konumda bulunması ve aynı zamanda, teknik ekiple tavsiye niteliğinde görüş alışverişi içinde olması önem arz etmektedir. Ayrıca teknik menejerin, teknik ekip ve oyuncularla, kulübün idari menejeri ve idari ekibi arasında köprü görevi görmesi teknik ekip yapılanması içinde fayda arz etmektedir. Günümüz futbolunda teknik menejerlik, sportif başarı için gerekli görev pozisyonlarından birini oluşturmaktadır.

Kulüplerimizin teknik ekip yapılanması içinde spor istatistikçisi ihtiyacının sorgulandığı yargıda oyuncuların %84.4 gibi önemli bir bölümü spor istatistikçisi

istihdamının gerekliliğine inanmaktadırlar. Futbol sektörü içerisinde ulusal ve uluslararası liglerin yarattığı yoğun maç trafiği, teknik adamların gerek takım içinde kendi oyuncularını, gerekse rakip takım oyuncularını gözlemleyerek etüd etme imkanını güçleştirmektedir. Zaman zaman haftada üç maça kadar çıkabilen maç yoğunluğu içerisinde, bir maç başarılı performans sergileyen bir oyuncu, üç gün sonraki maçta kötü performans sergileyebilmektedir. Futbolda istatistik, oyuncu ve rakip takım hakkında teknik ekibe gerçekçi bilgiler verebilmesi açısından, son derece önem kazanmaktadır. Son yıllarda özellikle Avrupa futbolunda teknik ekipler içerisinde futbol istatistikçilerinden yararlanılmaktadır. Ülkemiz futbol takımları teknik ekiplerinin de takımlarını ve rakip takımları analiz etmede istatistiklerden yararlanmaları ve teknik ekip içerisinde futbol istatistikçisi istihdam etmeleri, takım başarısı için önem arz etmektedir.

Teknik ekip yapılanması içinde spor psikoloğu istihdamının gerekliliği ile ilgili yargıda oyuncuların %88.3'ü yani tamamına yakını, spor psikoloğu istihdamının gerekli olduğuna inanmaktadırlar. Oyuncuların yoğun maç trafiği içerisinde kısa aralıklarla oynanan maçlara ve sürekli hale gelen antrenmanlara motive olmaları, psikolojik olarak maçlara hazırlanmaları güçleşmektedir. Oyuncuların antrenman ve maçlara zihinsel olarak hazır çıkmaları, gösterecekleri performansla bire bir ilgili olmakla, yoğun tempodan kaynaklanan zihinsel yorgunluk da, oyuncular üzerinde ayrıca baskı ve yılgınlık yaratarak performans farklılıklarına neden olmaktadır. Teknik ekip yapılanmaları içinde spor psikologlarının görev almalarının gerekli olduğu spor bilimciler tarafından ortaya konulmaktadır. Bu düzlem üzerinde teknik ekip içerisinde istihdam edilmiş spor psikologlarının, takımla düzenli çalışmalar yapmaları, oyuncu ve takım performansının yükselmesinde önem arz etmektedir.

Teknik ekip elemanlarının çalışma biçimlerinin sorgulandığı yargıda, oyuncuların %97.4 gibi önemli bir bölümü teknik ekip sorumlularının oyuncular hakkında teknik direktöre düzenli raporlar sunmaları gerektiğine inanmaktadırlar. Teknik ekip elemanlarının oyuncular hakkında düzenli olarak teknik adama sunacağı raporlar, teknik adama, takım kurgusunda, oyuncu seçiminde ve oyun stratejisi

belirlemede önemli katkılar sağlayabilmektedir. Bu da teknik adamın takım üzerinde doğru kararlar vermesine yardımcı olarak, takım başarısına katkı sağlamaktadır.

Oyuncuların %89.7 gibi önemli bir bölümü, teknik ekibin sezon içinde yapacağı çalışmalar hakkında kendilerini düzenli bilgilendirmeleri gerektiğine inanmaktadırlar. Takımdaki oyuncuların sezonun çalışma planı hakkında bilgi sahibi olmaları, kendilerini hazırlamaları açısından önemlidir. Oyuncu yapacağı çalışmayı daha önceden bilirse o çalışma hakkında, çalışmadan önce zihinsel ve fiziksel hazırlık yapma imkanı bulabilmektedir. Bu çerçevede teknik ekibin hazırladığı çalışma planı hakkında, oyuncuları düzenli bir şekilde bilgilendirmeleri, verimli çalışabilme açısından önem arz etmektedir.

Oyuncuların %94.8 gibi büyük bir bölümü yapılan çalışmaların düzenli olarak kayıt altına alınması gerektiğine inanmaktadırlar. Özellikle ulusal liglerimizde sık sık teknik direktör değişiklikleri yaşanmaktadır. Bazı durumlarda sezon içerisinde kulüplerimiz üç ve üzerinde teknik direktör değişikliği yapmaktadır. Bir önceki teknik direktörün yerine istihdam edilen teknik direktörün önceki dönemde yapılan çalışmaları, takımı ve oyuncu özelliklerini çabuk etüd edebilmesi açısından çalışmaların kayıt altına alınması gerekmektedir. Diğer yandan sezon sonu teknik direktör değişikliklerinde oyuncu gurubunun önceki sezon hangi çalışmaları yaptığının bilinmesi yeni teknik adama kolaylıklar sağlamaktadır. Ayrıca kulüp idari birimleri tarafından geçmiş sezon çalışmalarının incelenmesi, kulübün çeşitli kararlar alma sürecinde fayda sağlamaktadır.

Avrupa kulüpleri ile süper lig kulüplerinin teknik ekip yapılanmalarını arasında değişik farklılıklar dikkat çekmektedir. Süper lig kulüplerinin teknik ekip yapılanmalarına bakıldığında, Avrupa kulüplerine oranla daha kısıtlı kadrolarla çalıştıkları gözükmemekte dolayısıyla teknik adamların takımlarını sevk ve idaresinde Avrupalı meslektaşlarını göre daha düşük imkanlarla işlerini yürütmeye çalıştıkları ortaya çıkmaktadır. Avrupa kulüplerinin genel teknik ekip yapılarına, ışık tutulduğunda Avrupa kulüplerinin, oyuncu performansını arttırmak için, uzmanlaşmış geniş ekiplerle çalıştıkları görülmektedir. Bu konuda oyuncu performansına katkıda bulunacak bütün

faktörlere, Avrupa kulüplerinin teknik ekip yapılanmaları içinde yer verilmekte, bir anlamda yüksek performans ve başarı şansa bırakılmamaktadır.

Avrupa kulüpleriyle süper lig kulüplerini teknik ekip yapılanması açısından karşılaştırdığımızda, ilk olarak dikkati çeken eksikliğin başında teknik ekibin başında teknik ekiple idari personel arasındaki ilişkiyi düzenleyecek, teknik ekibin yaşadığı sorunların çözümünde bire bir sorumluluk taşıyacak aynı zamanda teknik ekibin denetiminden sorumlu olacak, aynı zamanda da bir teknik direktör kadar futbolu iyi bilen, bir teknik menejer istihdamına gidilmemiş olmasıdır. Milan kulübünde teknik menejer istihdamına gidildiği görülürken bu uygulamanın ligimizdeki Beşiktaş kulübünde görüldüğü, diğer kulüplerimizde ise uygulanmadığı gözükmemektedir. Ayrıca bu noktada Kayserispor ve Fenerbahçe kulüplerinin teknik ekipleri içerisinde, idari menejer istihdamına gittikleri gözlenmekte olup bu yapının teknik menejerlikle karıştırılmaması gerekmektedir. Avrupa kulüplerinin teknik menejer istihdamında, futbol oyunu hakkında geniş bilgi ve tecrübelere sahip olan eski teknik adam ya da eski oyunculardan yararlandıkları bilinmektedir.

Avrupa ve süper lig kulüpleri teknik ekip yapıları arasında fark yaratan diğer önemli bir unsur ise Avrupalı kulüplerin çağdaş futbolun gereği olarak oyuncuların kondisyonel özelliklerini çok önem vermeleri ve bu çerçevede, teknik ekipleri içerisinde atletizm antrenörü, kondisyoner antrenör, Fitness antrenörü gibi uzmanlara görev vermeleridir. Çalışmamızda incelediğimiz Milan, Chelsea ve Arsenal kulüplerinin teknik ekip elemanları içerisinde Fitness antrenörü, atletizm antrenörü ve kondisyoner antrenör istihdamına gittikleri görülmektedir. Süper lig kulüplerinden ise Beşiktaş'ın egzersiz uzmanı, Bursaspor ve Kasımpaşaspor'un kondisyoner çalıştırdıkları diğer kulüplerin kondisyoner istihdamına gitmedikleri gözükmemektedir. Bunun yanında süper lig kulüplerinin hiçbirisinin teknik ekipleri içinde atletizm antrenörü istihdamına gitmedikleri gözlemlenmektedir. Yine kulüplerimizin hiç birinin fitness antrenörü istihdamına gitmemeleri ayrıca dikkat çekicidir. Milan, Chelsea ve Arsenal kulüplerinin teknik ekipleri içerisinde spor istatistikçisi ve analizci istihdam ettikleri tespit edilirken, süper lig kulüplerinden, İstanbul Belediye Spor, Gençlerbirliği ve Kasımpaşa Spor kulüplerinin spor istatistikçisi ve analizci istihdamına gittikleri görülmüş diğer

kulüplerin ise bu alanda bir istihdama gitmedikleri tespit edilmiştir. Milan, Chelsea ve Arsenal kulüplerinin teknik ekipleri içerisinde maç izleme antrenörü istihdamına gittikleri tespit edilirken, süper lig kulüplerinin ise bu alanda bir istihdama gitmedikleri gözükmektedir.

Avrupa kulüpleri ve süper lig kulüpleri teknik ekipleri arasındaki diğer bir farklılık ise, Avrupalı kulüplerin yoğun maç trafiğini dikkate alarak kulüplerinde spor psikologları istihdamına gitmeleridir. Milan, Chelsea ve Arsenal kulüpleri teknik ekipleri içerisinde spor psikoloğu istihdamına yer vermektedirler. Süper lig kulüplerinde ise sadece Beşiktaş'ın spor psikoloğu istihdamına gittiği, diğer kulüplerin spor psikoloğu istihdam etmedikleri görülmektedir. Kulüplerin günümüz yarışmacı futbolu içerisinde bazen haftada üçe kadar çıkan maç sayıları nedeniyle oyunculara psikolojik destek verecek ekipler oluşturmaları önemli bir gereklilik arz etmektedir.

Sağlık alanında, Avrupa kulüpleri geniş bir tıbbi ekiple çalışmaktadırlar. Avrupa kulüplerinde, genel oyuncu sağlığı hekimi, beslenme uzmanı hekimler, spor sakatlıkları hekimi, fizyoterapist ve masörler tıbbi ekipte yer alan elamanlar olarak dikkat çekmektedirler. Süper lig kulüpleri sadece sportif sakatlıklarda uzmanlaşmış hekim istihdamına giderken, genel oyuncu sağlığı ve performansı destekleyici nitelikteki hekimlerle çalışmamaktadırlar. Özellikle son yıllarda sahalarda sık sık görülen ölümlü kalp krizi vakalarına karşın oyuncuların düzenli olarak tetkik altında tutulmaları oyuncu sağlığı açısından ayrıca önem arz etmektedir.

Türkiye süper ligi kulüplerinin, genelde geleneksel anlayış içinde teknik ekiplerini yapılandırdıkları, mali gücü diğerlerine göre daha yüksek ve yönetim yapısı daha gelişmiş gözükürken, markalaşmış birkaç kulübümüzün daha geniş ve daha profesyonel bir teknik ekip yapılanması içine girmiş oldukları gözükmektedir. Ancak kulüplerimizin birçoğu, klasik yapılanma anlayışı içerisinde bu yapıyı devam ettirmekte olup, bazı kulüplerimizde ise temel teknik ekip elemanları da bulunmamaktadır. Kulüplerimizde teknik ekip yapılanması genel olarak; teknik direktör, yardımcı antrenörler, tercüman, doktor, fizyoterapist, masör ve malzeme sorumlularından oluşmaktadır. Kimi kulüplerimiz de bunlara ek olarak analizist, bireysel performans

antrenörü, egzersiz uzmanı istihdamına gitmektedirler. Kulüplerimizdeki teknik ekip elemanlarının, sıfatlandırılmasında, görev alanlarının belirlenmesinde de bir kavram kargaşası olduğu açıkça gözükmemektedir. Bazı kulüplerimizde genel menejerlik uygulamasına gidilerken; bazı kulüplerimizde teknik adamın direk yönetim kuruluna bağlı olduğu menejerlik uygulamasının olmadığı gözükmemektedir. Yine bazı kulüplerimizde teknik menejerin olduğu bir ekip yapılanmasında, ayrıca teknik ekip içinde bir idari menejer istihdamına gidildiği, idari menejerle teknik menejerin teknik ekibin içinde istihdam edildiği ve bir görev alanı belirsizliği yarattığı gözükmemektedir. Kulüplerimizin çoğunlukla teknik ekip içerisinde oyuncu ve teknik ekibin medyayla ilişkilerini düzenleyen uzman bir iletişimciyle bir basın danışmanı istihdamına gitmediği gözükmemektedir. Kulüplerimizin bir çoğunun spor istatistikçisi ve analizist, spor psikoloğu, uzman kondisyoner, diyetisyen istihdamına gitmediği gözükmemektedir. Bunların dışında sadece teknik adam yardımcı antrenör ve hizmet personeliyle teknik ekip yapılanması oluşturmuş kulüplerimizin varlığı ayrıca dikkat çekmektedir.

Süper lig kulüplerimizde çağdaş bir idari ekip yapılanmasının işlerlik kazandırılabilmesi için, kulüp idari personelinin genel müdürlük şemsiyesi altında toplanması ve idari personelin sevk ve idaresinin genel müdür sorumluluğunda olması gerekmektedir. Bir kulüpteki sportif, mali, idari, altyapı ve hukuki yetkililerin genel müdür yapısının altında istihdam edilmesi ve sadece genel müdüre karşı sorumlu olmaları ekip çalışması açısından verimliliği arttıracaktır. Bu hususta genel müdürlük uygulamasına geçen, Galatasaray Spor Kulübü, ideal idari ekip yapılanması açısından örnek teşkil etmektedir. Bunun yanında genel menejerlik, idari menejerlik, teknik menejerlik, genel müdürlük gibi sıfatların, kavram kargaşasını önleme açısından TFF tarafından tanımlanmasının yapılarak özgün bir konumlandırma yapılması gerekmektedir. Kulüplerimizin ideal bir idari ekip yapılanmasına ulaşmaları için özellikle Türkiye Futbol Federasyonu nezdinde yapılacak çalışmalarla kulüp yöneticilerinin bilgilendirilmeleri ve bu alanlarda gerekli tedbirlerin alınması sağlanmalıdır. Bu konuda TFF tarafından, UEFA idari yapı kriterlerinin doğru yorumlanarak, idari kriterlerin kulüpler için bağlayıcı pozisyona getirilmesi, alınacak tedbirlerden en önemlisi olarak dikkat çekmektedir.

Kulüplerimizin idari ekip yapılanması üzerine, idari ekip yapısı içinde görev alabilecek, uzman idari yönetici yetiştirilmesi noktasında, TFF ve Beden Eğitimi Spor Yüksek Okulları Spor Yönetimi Bölümlerinin bu konuda ortak eğitim çalışmaları yürütmeleri faydalı olacaktır. Bunun Yanında UEFA idari yapı kriterleri gereği kulüplerde genel müdür ve idari menejer istihdamı için TFF'nin eğitim etkinlikleri düzenlemesi ve kulüplerin bu pozisyon için düşündüğü, eski oyuncu ya da teknik adam profili içerisindeki, genel müdür ve idari menejer adaylarını, bu eğitim çalışmalarına yönlendirerek gerekli niteliklere sahip olmalarını sağlamalıdır.

Teknik ekip boyutunda ise kulüplerimizin ilk olarak, gerekli inceleme ve araştırmalarını yaptıktan sonra kulüp yapı ve hedeflerine uygun uzun vadeli bir teknik adam istihdamına gitmeleri gerekmektedir. Bunun yanında kulüpte teknik direktörler değişse bile kalıcı olarak istihdam edilecek teknik ekip elamanlarının istihdamları gerçekleştirilmelidir. Bu istihdamlar içerisinde kulüplerimizde genel olarak teknik ekip içerisinde görev almayan; atletizm antrenörü, fitness antrenörü ve kondisyoner antrenörler mutlaka görev almalıdır. Yine bu antrenörler TFF ve BESYO'ların ilgili bölümlerinin işbirliğinde uzmanlaştırıcı nitelikte eğitim almalıdırlar. Ayrıca geniş tabanlı sağlık ekipleri mutlaka yapılandırma içinde yer almalıdır. Teknik menejer, basın danışmanı, spor psikoloğu, spor istatistikçisi, izleme antrenörleri teknik ekip yapılanması içinde bulunması gereken temel elamanlar olarak istihdam edilmelidir. Yine teknik ekipler içerisinde oyuncuların bilinçlendirme açısından hakem antrenörlere yer verilerek bu konuda oyuncuların sık sık yaşadığı gereksiz kart görme gibi zaaf faktörler en aza indirilmelidir. Kulüpler tarafından teknik ekibin çalışmalarını destekleme amacıyla, tüm sportif ve teknolojik imkanlar oluşturularak, teknik ekibin hizmetine sunulmalıdır. Kulüplerin, tam anlamıyla çağdaş ve bilimsel yetkinliğe sahip bir teknik ekip yapılanmasının, oyunculara ödedikleri bedellerin yanında çok düşük maliyetlerle yapabilecekleri konusunda bilinçlendirilmeleri gerekmektedir.

Kulüplerimizin futbol'un günümüzde ki yapısına göre hareket edip, ayakta kalabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için zamanın şartlarının gerektirdiği atılım ve çalışmaları yapmaları gerekmektedir. Bu çerçevede kulüpler için hayati önem taşıyan idari ekip ve teknik ekip yapılandırmalarının çağın şartlarına ve futbolun ihtiyaçlarına

uygun hale getirilmesi kulüplerimiz için gereklilik arz etmektedir. Kulüplerimizin yönetsel ve sportif açıdan performanslarını yükseltmelerinin yolunun, başarılı bir idari ve teknik ekip yapılanmasından geçtiğini bu çalışmayla ortaya koymaya çalıştık. Çalışmamızın kulüplerimize direkt fayda sağlaması ve bu konu üzerinde bundan sonra çalışma yapacak bilim adamlarına ışık tutması ümit edilmektedir.

8: EKLER.

EK 1: ANKET FORMU

1- Kulüplerin Organizasyon Yapısında Görev ve Tanımları Açık ve Netdir.

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

2- Kulüplerde, Yönetici, Antrenör ve Oyuncu Arasında İlişkiler Gelişmiş ve akıcıdır.

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

3- Türkiye’de Kulüpler Profesyonel Yöneticiler Tarafından İdare Edilmektedir.

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

4- Türkiye’de Kulüp Yöneticileri, SistematiK Bir Şekilde Planlanması Yapılmış Amaçlar Doğrultusunda Hareket Etmektedirler.

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

5- Kulübünüz Yöneticileri Alanlarında Uzman, Yetenekli Yöneticilerdir.

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

6- Kulübünüz Yöneticileri Yetenekleri Sınırlı Yöneticilerdir.

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

7- Kulüplerde Yönetim Adına, İdari Ekibi Yöneten Bir İdari Menejer Görev Almalıdır.

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

8- Kulüplerde Profesyonel İdari Ekibin Dışında, Futbolun İçinden Gelenlerden Oluşturulacak Bir Teknik Danışma Kurulunun Bulunması Faydalı Olacaktır.

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

9- Kulüplerin Kurumsal Yapıya Ulaşabilmeleri İçin, Yönetim Bakımından Yeni Bir Yapılanmaya Gereksinimleri Vardır.

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

10- Kulüplerin Mali Başarıyı Yakalamalarında, Temel Etken Sportif Başarının Gerçekleşmesidir.

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

11- Kulüpler Sportif Organizasyon Olmanın Yanında, Ayrıca Birer Ticari Organizasyon Olarak Yönetilmelidirler.

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

12- Kulüpler Kitlelerle İletişimi Sağlamada, Alanlarında Uzman Kişilerle Çalışmalıdır.

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

13- Kulüplerdeki Teknik Adamlar Uzun Süreli İstihdam Edilmelidir.

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

14- Teknik Ekip Yapılanması Sportif Başarı Üzerinde Etkilidir.

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

15- Teknik Ekip Yapılanması İçinde, Teknik Menejer İstihdamı Gereklidir.

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

16- Teknik Ekip Yapılanması İçinde, Spor İstatistikçisi İstihdamı Gereklidir.

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum

- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

17- Teknik Ekip Yapılanması İçinde, Spor Psikoloğu İstihdamı Gereklidir.

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

18- Teknik Ekip Elemanları, Teknik Direktöre Düzenli Raporlar Sunmalıdır.

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

19- Teknik Ekip Elemanları, Oyuncular Hakkında Detaylı Bilgilere Sahip Olmalıdır.

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

20- Teknik Ekip Sezonluk ve Sezon İçi Çalışma Planı Hazırlayıp, Oyuncuları Bilgilendirmelidir.

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

21- Kulüplerde Teknik Olarak Yapılan Tüm Çalışmalar, Düzenli Olarak Kayıt Altına Alınmalıdır.

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

22- Teknik Ekip Elemanları, Futbolla İlgili Bilimsel Çalışmalar ve Özel Bilgisayar Programlarından Faydalanmalıdırlar.

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

23- Kulüplerdeki Prim ve Ceza Sisteminin Belirlenmesinde Teknik Ekipler Etkin Olmalıdır.

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

24- Teknik ekip Yapılanması İçinde, Rakip Takımı İzleyici Antrenör İstihdamı Gereklidir.

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

25- Teknik Ekip Elemanları, Oyunculara Performansları Hakkında Düzenli bilgiler Vermelidir.

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

26- Takım Antrenmanlarında ve Maçlarda Spor İstatistikçileri Tarafından Düzenli İstatistikler Tutulmalıdır.

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

28- Kulüplerin Organizasyon Yapıları Fonksiyoneldir.

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

29- Kulüplerin Organizasyon Yapıları Hiyerarşiktir.

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

30- Kulüplerde İktisadi Başarıya Ulaşılması için Mali İşlerde Uzmanlaşmış Bir Ekibin Görev Alması Gereklidir.

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

31- Kulüplerin Kurumsal yapıda Başarıya Ulaşabilmeleri İçin Federasyon Bazında Yeni bir Kurumsal Yapılandırmaya Gereksinim Vardır.

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

32- Kulüp Hedeflerini Belirlemede, Yönetim Kurulunun Yanında Tüm Profesyonel İdari Ekip Etkin Olmalıdır.

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

33-Teknik Ekip Üzerinde, Denetim Mekanizması, Yönetim Adına Teknik Menejerde Olmalıdır.

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum.

9. KAYNAKLAR.

1. Akşar, T., Merih K.: Futbol Ekonomisi, Literatür Yayınları, İstanbul 2006.
2. Albayrak, E.: Türk Futbolunda Menajerlik Uygulaması, MÜ, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul, 1998.
3. <http://www.ankaragucu.org.tr/technicalsguad.php>.
4. Artun, C., Ünsi, T., Aydın, N., San, H.: Türk Futbol Tarihi, 1.Cilt, TFF yayınları, İstanbul, 1992.
5. Artun, C., Ünsi, T., Aydın, N., San, H.: Türk Futbol Tarihi, 2. Cilt, TFF Yayınları, 1992.
6. <http://www.bjk.com.tr/tr/haberler.php?>
7. <http://www.bursaspor.org/teknikdirektör.asp>.
8. <http://www.çaykurriespor.org.tr/>.
9. Dağlaroğlu, R., San, H.: Türk Futbol Tarihi, Türk Ticaret Bankası Yayınları, Ankara, 1960.
10. Ertuğ, R.: Türkiye Futbol Tarihi, B.T.G.M.Yayınları, Ankara 1977.
11. <http://www.fenerbahçe.org/futbol/detay.asp?>
12. Şenel, T.: Spor kulüpleri ve Kurumsal Yönetimi, www.fesam.org/. 10.03.2007.
13. Fişek K. Spor Yönetimi, SBF, BYYO, Basımevi, Ankara, 1983.
14. <http://www.galatasaray.org/>
15. <http://www.gaziantepspor.org.tr/>
16. Genç, A.: Futbol Kulüplerinin Stratejik Yönetimi Beşiktaş Örneği, Bağırhan Yayınevi, Ankara, 1999.
17. <http://www.gençlerbirliği.org.tr/>
18. Grigory, P.: Beyaz Zambaklar Ülkesinde, Hayat Yayınları'ndan, Aktaran Güney, T.: Futbol'un Perde Arkası Aradıklarım Bulduklarım, İstanbul, 1990.
19. <http://www.gsgm.gov.tr/>
20. Güney, T.: Futbolda Zorunlu Reformlar UEFA Projeleri 32. Madde Rezerv Lig Diğer Yarışmalar, İstanbul, 2005.
21. Güney, T.: Profesyonel Futbolda Yönetim Uygulamaları, TFF Yayınları, İstanbul, 1991.

22. Heper, F., Dilber, İ., Doruk, Ş.: Türkiye’de Futbolun Yeniden Yapılanması, Türkiye Futbol Federasyonu, İstanbul, 1999.
23. <http://bim.tff.org/tffkanun2005.doc>.
24. <http://tff.org.tarihçe>.
25. <http://www.ibbspor.com/sayfa.php?>
26. http://www.kasimpasaspor.org.tr/teknik_kadro.asp.
27. Oral, M.,A.: Türkiye Futbol Tarihi, 1. Cilt, Sulhi Garan Matbaası, İstanbul, 1912.
28. Orta L. Dünyada ve Türkiye’de Futbol Organizasyonlarına Analitik Bir Yaklaşım, M.Ü, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul, 2000.
29. San, H., Ünsi, T., Var, S.: Futbol Ansiklopedisi, İstanbul 1963.
30. San, H., Ünsi, T., Var, S.: Futbol Ansiklopedisi’nden Aktaran, Orta, L., Dünya’da Ve Türkiye’de Futbol Organizasyonlarına Analitik Bir Yaklaşım, M.Ü, Doktora Tezi, İstanbul, 2000.
31. Sezgin, C.: Kulüplerimizde Risk Yönetimi Denetim ve Kurumsal Yönetim, <http://www.fesam.org/>, 12.06.2007.
32. <http://www.sivasspor.com/index.php?>
33. Tezcan, F.: Futbol Hakemi İçin Lüzumlu Bilgiler, Aysan Yayınları, Bursa, 1974.
34. Topkaya, İ., Ata, T.: Futbol Genel Kuramsal Bir Bakış ve Futbol Eğitimi Öğretimi, İzmir,1998.
35. <http://www.tsyd.org/>
36. <http://www.tufad.org/>
37. Türk Spor Kurumu Nizamnamesi Ankara 1936’dan,; Aktaran Orta, L.,; Dünya’da Ve Türkiye’de Futbol Organizasyonlarına Analitik Bir Yaklaşım, Doktora Tezi, İstanbul, 2000.
38. Yıldız, D.: Türk Spor Tarihi, Ser Yayıncılık, İstanbul, 1979.
39. Yukir, M.: Four Four Two, Türkiye’de Teknik Direktör Olmanın Zorlukları, TMM Yayıncılık, İstanbul, Haziran, 2007.
40. Yuldere, T.: Futbolcuları Tarafından Yönetilen Bir Dünya Kulübü: FC Bayern München, <http://www.fesam.org/>, 01.01.2007.
41. http://www.ze.acmilan.com/LM_staff.aspx
42. <http://www.ze.arsenal.com/squad.asp.nav:first+team>.
43. <http://www.ze.chelseafc.com/xxchelsea/index/html/the/managament>.

10. ÖZGEÇMİŞ.

- 1980 Yılında Giresun’da Doğdu
- Karadeniz Teknik Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümünü Bitirdi (2002).
- Üsküdar Esatpaşa Anadolu İ.H.L’ beden eğitimi öğretmeni.
- Giresunspor ve Yozgatsporda Futbol Oynadı (1998-2003)
- Türkiye Futbol Federasyonun açmış olduğu kurslarda B lisans Antrenörlük belgesi aldı.
- Evlidir.



Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne;

Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü **Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı** çerçevesinde yürütülmüş olan bu çalışma, aşağıdaki jüri tarafından **Yüksek Lisans tezi** olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi : 24 / 09 / 2007

İMZA

Tez Danışmanı : Yard.Doç.Dr. ^{Ekrem} Mehmet ALBAYRAK
Üniversitesi : Marmara

.....
.....

Üye : Prof.Dr.Sami MENGÜTAY
Üniversitesi : Marmara

.....
.....

Üye : Yard.Doç.Dr.M.Mehmet YORULMAZLAR
Üniversitesi : Marmara

.....
.....

ONAY

Yukarıdaki jüri kararı Enstitü Yönetim Kurulu'nun 27 / 09 / 2007 tarih ve 07 sayılı kararıyla onaylanmıştır.

.....
Prof.Dr.Sevim ROLLAS
Müdür