

Türkiye'deki Spor Kulüplerinin Yönetsel Sorunları: Futbol Kulüpleri Örneği

Avni Burak BİÇER , Tekin ÇOLAKOĞLU , Ali ERASLAN 

DOI: <https://doi.org/10.38021asbid.1140380>

ORJİNAL ARAŞTIRMA

Öz

Gazi Üniversitesi, Spor
Bilimleri Fakültesi
Ankara/Türkiye

Bu araştırmanın amacı, Türkiye'deki profesyonel futbol kulüplerinin yönetsel sorunlarını incelemektir. Nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim deseninin kullanıldığı bu çalışmada, katılımcılar amaçlı örneklem yönteminden kolay ulaşılabilir yöntemi ile belirlenmiştir. Çalışmanın örneklem grubunu Ankara ilinde yer alan iki Süper Lig takımından sekiz yönetici oluşturmuştur. Ölçüm aracı olarak, araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Elde edilen veriler içerik analiziyle çözümlenmiştir. Araştırma bulgularına göre, profesyonel futbol kulüplerinin oyuncular, altyapı, menajerler, teknik direktörler, kulüpler ve taraftarlarla sorunlarının olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, Türkiye'deki futbol kulüp yöneticilerinin başarılı olabilmeleri için sportif başarının yanında birçok unsuru göz önünde bulundurması ve futbolun tüm paydaşları ile sorunlarını en iyi şekilde çözmesi gerekmektedir.

Anahtar kelimeler: Spor kulübü, futbol kulübü, futbol yönetimi

Sorumlu Yazar:

Avni Burak BİÇER
burakbicer57@gmail.com

Management Problems of Sports Clubs in Turkey: The Case of Football Clubs

Abstract

The aim of this research is to determine the managerial problems of professional football clubs in Turkey. In this qualitative research, phenomenology design was used. The participants were determined by the easily accessible method from the purposeful sampling method. The sample group of the study consisted of eight managers in two Super League teams in Ankara and a semi-structured interview form prepared by the researchers with the participants was used. The obtained data were analyzed by content analysis. According to the data obtained, it has been determined that professional football clubs have problems with players, academies, managers, coaches, clubs and fans. As a result, in order to be successful for football club managers in Turkey, they need to consider many factors besides success on the field and solve their problems in the best way possible with all the stakeholders of football.

Keywords: Sports club, football clubs, soccer club, football management

Yayın Bilgisi

Gönderi Tarihi:
04.07.2022

Kabul Tarihi:
16.07.2022

Online Yayın Tarihi:
28.09.2022

Giriş

Futbol, ortaya çıktığı ilk günden itibaren değişime uğrayarak günümüze kadar gelmiş ve halen değişimini sürdüren bir spor branşıdır (Price vd., 2013). Dahası günümüze kadar gelinen süreçte toplumlar üzerindeki etkisiyle spor olgusunun önüne geçmiştir. Kendine has dinamikleriyle toplumsal hayatta hızla yayılan futbolun ekonomisi günden güne büyümüştür (Szymanski, 2006). Bu ekonomik büyüme, futbolu bir endüstri ve önemli bir iş kolu haline getirmiştir. Artık sadece keyif almak için oynanmaktan çıkan futbol, profesyonelliğin ön planda olduğu, sadece rakibi yenmenin düşünüldüğü, oyun alanlarının acımasız rekabetlere sahne olduğu bir sektör halini almıştır (Talismenler, 2008). Futbol sektöründeki tüm bu büyüme ve küreselleşme aynı zamanda çok büyük bir pazarın da ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Kessenne, 2007). Bugün bazı futbol kulüplerinin bütçeleri küçük çaplı ülkelerin servetlerini geçmiş durumdadır. Bu düzeyde devasa boyutlara ulaşan futbol ekonomisi de beraberinde futbol yönetiminin değişimini zorunlu kılmıştır (Akşar ve Merih, 2008).

Basit anlamıyla futbol yönetimi, kulübün mali ve sportif başarısını en üst seviyeye ulaştırmak için tüm yönetim fonksiyonlarının ve kulüp varlıklarının etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasıdır (Bridgewater, 2010). Ancak bu yönetim işi değişen dinamikler nedeniyle her geçen gün daha karmaşık bir hale gelmektedir. Futbolun ilk ortaya çıktığı dönemde oyuncu – teknik adam – yönetici üçgeninde dolaşan futbol yönetimi yerini bunların yanı sıra kulüplerin mevcut gücünü korumak ve sürekli geliştirmek için yeni kaynaklar bulma noktasına itmektedir. Kısacası artık kulüplerde sadece sportif başarı yeterli olmamakta ve futbol yönetiminin çok daha sistematik ve planlı bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir (Samur, 2017). Dolayısıyla, her futbol kulübü başarılı olabilmek için öncelikle kurumsal yönetim anlayışına uygun yöneticilere sahip olmak zorundadır (Karadeniz ve İskenderoğlu, 2022). Ancak, ülkemizde yapılan büyük yatırımlara rağmen söz konusu plan ve sistem eksikliğinden dolayı futbolda bir türlü gelmeyen başarı, kulüpleri günden güne daha kötü bir noktaya sürüklemektedir. Sportif başarısızlık beraberinde spor kulüplerimiz için finansal sorunları da getirmektedir (Ongan ve Demiröz, 2010; Taştan, 2021). Neredeyse tüm kulüplerimiz UEFA'nın finansal fair-play kriterlerine uyum sağlayamadığı için çeşitli yaptırımlara maruz kalmaktadır (Faruk, 2019; Özevin, 2017). Dahası, Avrupa Futbol Federasyonu tarafından yayınlanan rapora göre Türkiye Süper Ligi finansal olarak Avrupa ligleri içerisinde son sırada yer almaktadır (UEFA, 2020). Bu nedenle, sürekli yeniden yapılanmaya (finansal, yasal, sosyal ve organizasyonel açıdan) gidilmektedir (Güngör, 2014; Öz, 2020).

Geçmişte de, günümüzde de finansal ve sportif başarının veya başarısızlığın kaynağı hep yönetim olarak görülmüştür. Bu durumla sadece sporda değil, yönetimin var olduğu her alanda karşılaşılmaktadır. Yönetim veya yönetici, yönettiği bütün kaynaklardan ve bu kaynakları nasıl Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi 2022, Cilt 5, Sayı 3

kullandığından, elde ettiği başarı veya başarısızlıktan sorumlu görülmektedir (Taştan, 2019). Kısacası, futbolun sevk ve idaresini sağlayan ve paydaşlar içinde en önemli yeri teşkil eden kişi yöneticilerdir. Bu noktadan hareketle bu araştırmanın amacı, Türkiye'deki profesyonel futbol kulüplerinin sorunlarını kulüp yöneticileri bakış açısıyla tespit etmektir.

Yöntem

Araştırma Modeli

Türkiye'deki spor kulüplerinde görev yapan spor yöneticilerinin perspektifinden kulüplerdeki yönetsel sorunların ortaya çıkarılmasını amaçlayan bu çalışmada, nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Olgu bilim deseni, günlük hayatta farkında olduğumuz fakat derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olguları ve yoğun insan deneyimlerini araştırmak için uygun bir zemin oluşturması nedeniyle tercih edilmiştir (Merriam, 2015; Yıldırım ve Simsek, 2016). Araştırma verilerinin toplanmasında görüşme yöntemi kullanılmıştır.

Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubunu Ankara ilinde görev yapan 8 idari futbol yöneticisi oluşturmuştur. Çalışma grubunun seçiminde amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme tercih edilmiştir. Ankara ilinde bulunan profesyonel futbol kulüplerinden, idari anlamda en az 5 yıl görev yapmış çalışanlar çalışmaya dâhil edilmiştir. Tablo 1'de araştırma grubundaki katılımcılara ait bilgiler verilmiştir.

Tablo 1

Araştırma Grubundaki Katılımcılara Ait Bilgiler

	Yaş	Deneyim	Eğitim	Görev
K1	67	35 yıl	Lisans	Tesislerden sorumlu yönetici
K2	43	13 yıl	Lisans	Kulüp müdürü
K3	64	30 yıl	Lise	Genel müdür
K4	39	10 yıl	Lisans	Prof. İşlerden sorumlu müdür
K5	37	12 yıl	Lisans	Kulüp Müdürü
K6	30	6 yıl	Lisans	Prof. İşlerden sorumlu müdür
K7	29	7 yıl	Lisans	Prof. İşlerden sorumlu müdür yardımcısı
K8	38	10 yıl	Yüksek lisans	Genel Menajer

Veri Toplama Araçları

Görüşmelerde, veri toplama aracı olarak araştırmacılar tarafından geliştirilen 6 soruluk yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formunun geliştirilmesinde öncelikle

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

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

Verilerin Toplanması

Bu çalışmada veriler nitel veri toplama tekniklerinden bireysel görüşme yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Yapılan görüşmeler öncesinde katılımcılara çalışmayla ilgili sözel bilgi verilmiş, kapsamlı bir onam formu sunulmuş ve imzalatılmıştır. Mevcut araştırma süresince “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” çerçevesinde hareket edilmiştir.

Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen verilere içerik analizi uygulanmıştır. İçerik analizi uygulanırken Yıldırım ve Şimşek (2016) tarafından verilen aşamalar takip edilmiştir. Verilerin analizi için öncelikle katılımcılardan elde edilen görüşme kayıtları deşifre edilerek yazıya aktarılmıştır. Verilerin yazılı ortama aktarımı sırasında katılımcılara K1- K8 şeklinde kodlar verilerek kimlikleri gizlenmiştir. Eksik kalan bilgilerin tamamlanmasıyla veriler ayrı ayrı araştırmacılar tarafından kodlanmış, elde edilen kodlar ortak özelliklerine göre bir araya getirilerek kategori ve alt kategorilere

ulaşmıştır. Kategoriler, alt kategoriler ve kodlar birbirleriyle ilişkili biçimde açıklanarak yorumlanmış ve sonuçlara ulaşılmıştır. Elde edilen kategori, alt kategori ve kodlar spor yönetimi alanındaki 3 öğretim elemanı tarafından incelenmiş, eleştirilmiş ve onaylanmıştır.

Geçerlilik- Güvenirlilik

Araştırmanın inandırıcılığını sağlamak için üçgenleme tekniklerinden (Merriam, 2015) birden fazla araştırmacının katılımı ile ortaya çıkan bulguları karşılaştırma yöntemleri kullanılmıştır. Analizci çeşitlemesi kapsamında ise araştırmacılar ayrı ayrı kodlamalar yapmış ardından her bir araştırmacının oluşturduğu kodları bir diğer araştırmacı kontrol etmiştir. Farklı tespit edilen kodlar üzerinde tartışma yapıldıktan sonra tekrar düzenlenmiştir. Veri toplama araçlarının oluşturulması ve analiz edilmesi süreçlerinde uzman görüşüne başvurulmuştur. Verilerin çalışılan grup ve ortam içerisindeki aktarılabilişliğini artırmak için amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Merriam, 2015). Ayrıca nakledilebilirliği sağlayabilmek için çalışmanın aşamaları (kavramsal çerçeve, katılımcı bilgisi, araştırma modeli, veri toplama, analiz) detaylı olarak açıklanmıştır (Lincoln ve Guba, 1985’den aktaran Merriam, 2015). Kodlar tablolastırılarak okuyuculara sunulmuş ve katılımcı görüşlerinden doğrudan aktarmalar yapılmıştır.

Bulgular

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

Tablo 2

Katılımcıların oyuncular ile ilgili yaşanan sorunlara yönelik görüşleri

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

Tablo 2’ye göre katılımcıların futbolcular ile ilgili yaşanan sorunlara yönelik görüşleri; genel sorunlar, sorun kaynağı ve çözüm yöntemleri olmak üzere 3 alt kategoride sınıflandırılmıştır. Sorunlar alt kategorisine yönelik olarak 5 kod elde edilmiştir. Bu kodlar sırasıyla; maddi, disiplin, kültürel, oyuncu gruplaşmaları ve uyum sorunları şeklindedir. K3 maddi sorunlara yönelik şu ifadeyi kullanmıştır: *“Yer yer finansal konular yüzünden sıkıntılar yaşadık... Mesela şu an çoğu kulübün ekonomik durumu iyi değil oyuncuların ücretleri aksayabiliyor bazen. Bu durumlarda oyuncu iyi niyetli değilse kulübe ihtar gönderebiliyor. Hukuk yoluna başvurulduğu zaman oyuncuyla yönetim arasındaki ilişki zaten kopma noktasına geliyor”*. K2 disipline yönelik: *“Disiplin konusunda iyi bir eğitim almayan oyuncular A takım seviyesinde de sıkıntı yaşıyor ve yaşattıyor”* ifadesini kullanmıştır. Kültürel sorunlarla ilgili K1: *“Tabi, dönem dönem problemler yaşayabiliyoruz. Çünkü takımımıza farklı milletlerden ve kültürden oyuncu geliyor ve sorunlar yaşanmasına neden olabiliyor”* şeklinde ifadeler kullanmıştır. Oyuncu gruplaşmalarına yönelik K4’ün ifadesi: *“Bazen takım içinde gruplaşmalar oluyor. Genellikle de yabancı ve Türk oyuncular arasında oluyor. Bu durum yönetim olarak bizi zora sokuyor tabii”* şeklindedir.

Sorununun kaynağı alt kategorisine yönelik olarak 4 kod elde edilmiştir. Bu kodlar sırasıyla; yabancı, genç, transfer ve kariyerli oyuncu şeklindedir. K6 yabancı oyunculara yönelik: *“Ülkeye yeni gelen yabancı oyuncuların yerleşme problemleri olabiliyordu”* ifadesini kullanmıştır. Aynı katılımcı genç oyunculara yönelik ise: *“Genç oyuncuların tecrübesizlikten kaynaklı problemleri var. Futbolda ciddi bir para var. Genç yaşta bunu bulmak yönetmek kolay olmuyor. Bu çocuklara bu konularda çok yaşananlar oluyor”* şeklinde görüş bildirmiştir. K2 transfer oyuncu ile ilgili ifadesi *“Yeni gelen transferlerde yerli yabancı fark etmeksizin kariyerine göre bir ego problemi olabiliyor”* şeklindedir.

Çözüm yöntemleri alt kategorisine yönelik olarak 6 kod elde edilmiştir. Bu kodlar sırasıyla; yönetim kurulu yaptırımı, ödemelerin aksamaması, yabancı oyunculara oryantasyon, sınırlı iletişim, oyuncu grubunun seçimi, ikili ilişkiler ve kulüp kurallarının aktarımı şeklindedir. Yönetim kurulu yaptırımlarına yönelik K4: *“Disiplin ve özel hayatla ilgili yaşanan problemlerde yönetim olarak belirlenen yaptırımlar var. Bir daha yaşanmaması ve örnek olması için yaptırıma mecburuz”* şeklinde ifadelerde bulunmuştur. Ödemelerle ilgili K5’in ifadesi *“Oyunculara gerekli ödemeleri yaparsan problem yaşamıyorsun. İşin özü bu aslında. Eğer ödemeleri zamanında ve düzenli bir şekilde yapmazsanız hemen problemler başlar”* şeklindedir. Aynı katılımcının sınırlı iletişime yönelik görüşü ise *“Futbolcularla mesafeyi korumakta çok önemli yüz göz olursanız çok sorun yaşarsınız”* şeklinde olmuştur.

Tablo 3

Katılımcıların alt yapı tesislerine yönelik görüşleri

Kategori	Alt Kategori	Kod	f
Alt yapı tesisleri ile ilgili sorunlar	Genel görüşler	Yeterli	5
		Yetersiz	3
	Eksiklikler	Saha sayısı	5
		Doğal çim	2
		Ulaşım	1
		Yıpranma	1

Tablo 3’e göre katılımcıların alt yapı tesislerine yönelik görüşleri; genel görüşler ve eksiklikler olmak üzere 2 alt kategoride sınıflandırılmıştır. Genel görüşler alt kategorisine yönelik olarak 2 kod elde edilmiştir. Bu kodlar sırasıyla; yeterli ve yetersiz şeklindedir. K1 alt yapı tesislerinin yeterli olmasına yönelik ifadesi “*Şu an için yeterli buluyorum. Zaten Türkiye liglerine bakıldığı zaman hemen hemen her takımda yetiştirdiğimiz oyuncuların bulunduğunu görebilirsiniz. Son dönemde de altyapı bakımından iyi bir yapılanmaya gittik. Şu an için yeterli. Önümüzdeki on sene için yeterli olur mu? Onu göreceğiz*” şeklindedir. Alt yapı tesislerinin yetersiz olmasına yönelik K8: “*Bakıldığı zaman Türkiye’de birçok kulübün önünde bir altyapı tesisine sahibiz. Fakat kesinlikle yeterli değil*” şeklinde görüş belirtmiştir.

Eksiklikler alt kategorisine yönelik olarak 4 kod elde edilmiştir. Bu kodlar sırasıyla; saha sayısı, doğal çim, yıpranma ve ulaşım şeklindedir. Doğal çim konusunda K8: “*Burada ben tesislerde sentetik yerine doğal çime dönülmesi gerektiğine inanıyorum*” şeklinde ifade edilmiştir. K2 ulaşım ile ilgili “*Şehir çok genişledi. Altyapı oyuncularının çok uzaklardan merkeze gelmesi zorlaştı*” görüş bildirmiştir. K4 yıpranma ile ilgili şu ifadeyi kullanmıştır: “*tesisimiz yıprandı ve kulübümüze yakışmıyor. Komple yeni bir tesis kurmamız gerekiyor*”.

Tablo 4

Katılımcıların menajerlerle yaşanan sorunlara yönelik görüşleri

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

Tablo 4’e göre katılımcıların menajernere yönelik görüşleri; genel görüşler, sorunlar ve öneriler olmak üzere 3 alt kategoride sınıflandırılmıştır. Genel görüşler alt kategorisine yönelik olarak 2 kod elde edilmiştir. Bu kodlar sırasıyla; problem yaşandı ve yaşanmadı şeklindedir. Problem yaşanmasına yönelik K7: “*Maddi konularda sıkıntılar oluyor. Komisyonları konusunda anlayamadığımız noktalar olabiliyor. Olumsuz etkileniyoruz*” ifadesini kullanmıştır. K1 ise: “*Hayır, yaşamadık. Çünkü bu konuda profesyonel ve yetkili kişilerle iletişimde oluyoruz. Kulübümüzün çalıştığı iyi spor hukukçuları var. Herhangi bir sorunu önceden öngörebilme şansımız oluyor*” ifadesi ile problem yaşanmadığına yönelik görüş bildirmiştir.

Sorunlar alt kategorisine yönelik olarak 7 kod elde edilmiştir. Bu kodlar sırasıyla; kendi çıkarını ön plana koyma, sorunların büyümesi, liyakatsizlik, ekonomik usulsüzlük, aileleri kandırma, kulüpler arası gerilim ve oyuncunun performansını düşürme şeklindedir. K4 sorunlarına büyümesine yönelik: “*Mesela oyuncuyla görüşebilsen çözeceğimiz problem araya menajer girince çözülemeyecek duruma geliyor*” şeklinde ifadede bulunmuştur. K2 ailelerin kandırılmasına yönelik “*Menajerler oyuncuları ve aileleri kandırıyor*”; liyakatsizliğe yönelik ise “*Türkiye’de menajerlik kötü yapılıyor. Herkes menajer. Bugün Türkiye’de marketçi bile menajer olmuş*” şeklinde görüş bildirmiştir.

Sorunlar alt kategorisine yönelik olarak 4 kod elde edilmiştir. Bu kodlar sırasıyla; spor hukukunda tecrübeli, tanınmış oyuncularla çalışma, tanınmış menajer, iş geçmişi ve kulüp içi menajerlik şeklindedir. K6 spor hukukunda tecrübeli olunmasına yönelik “*Bu konularda her ne konuda olursa olsun kulübümü tehlikeye atmamak adına spor hukukunda tecrübeli olan insanlarla beraber çalışmak gerekiyor*” şeklinde ifadede bulunmuştur. Kulüp içi menajerliğe yönelik K2 şu ifadelerde bulunmuştur: “*Menajerlerin kesinlikle kulübe zarar verdiğini düşünüyorum. Bu konuda kulüp içinde bir ekip kurarak oyuncularımızın menajerlik hizmetini kulüp olarak verilmesi gerektiğini düşünüyorum*”.

Tablo 5

Katılımcıların teknik direktörler ile yaşanan sorunlara yönelik görüşleri

Kategori	Kod	f
Teknik direktörler ile yaşanan sorunlar	Maddi sorunlar	6
	Sportif başarısızlık	4
	Kulübe uyum	2
	Futbolcu Transferi	2
	Oyuncuların beğenilmemesi	1
	Menajer-Antrenör ilişkisi	1
	Görev tanımının dışına çıkılması	1
	Taraftar-antrenör sorunları	1

Tablo 5’e göre katılımcıların teknik direktörlere yönelik görüşlerinden 8 kod elde edilmiştir. Bu kodlar sırasıyla; maddi sorunlar, sportif başarısızlık, futbolcu transferi, kulübe uyum, oyuncuların beğenilmemesi, menajer-antrenör ilişkisi, görev tanımının dışını çıkılması ve taraftar-antrenör sorunları şeklindedir. K2 maddi sorunlara yönelik şu ifadede bulunmuştur:

K2: *“Onun dışında problemlerin çoğu maddi. Zaten sınırlı imkânlarla başarı sağlamaya çalışıyoruz. Hal böyle olunca maddi problemler çıkması kadar da doğal bir şey yok”*. K8 sportif başarısızlığa yönelik *“Takımlar kötü gittiğinde sportif anlamda problemler olabiliyor”*, transfere yönelik ise *“Futbolcu transferinde farklı düşünceler olabiliyor. Bunların hepsi bizim için bir problem”* ifadelerinde bulunmuştur. Kulübe uyum ile ilgili K4: *“Bazen teknik ekip kulübe uyum sağlayamayabiliyor. Kan uyuşmazlığı deriz futbol camiasında. Böyle durumlarda anlaşarak yolları ayırmak en mantıklısı. Ama teknik ekip bunu kabul etmeyebiliyor”* şeklinde görüş bildirmiştir. K6 görev tanımının dışına çıkılmasına yönelik şu ifadede bulunmuştur: *“Bazı teknik direktörler oluyor her şeyi kendisi yapmak istiyor. Yani hem antrenör oluyor hem genel menajer, gerekirse sağlıkçı. Ama tabi ki herkesin bir görevi var. Bu görev tanımının dışına çıkılmadığı sürece bir problem yaşanmaz”*.

Tablo 6

Katılımcıların kulüplerle yaşanan sorunlara ilişkin görüşleri

Kategori	Kod	f
Kulüplerle yaşanan sorunlar	Yönetici açıklamaları	4
	Transfer süreci	3
	Seyirci kontenjanı	3
	Saha olayları	3
	Taraftar olayları	2
	Bilet fiyatlandırması	2

Tablo 6’ya göre katılımcıların kulüplerle yaşanan sorunlara yönelik görüşlerinden 6 kod elde edilmiştir. Bu kodlar sırasıyla; yönetici açıklamaları, transfer süreci, seyirci kontenjanı, saha olayları, taraftar olayları ve bilet fiyatlandırması şeklindedir. K2 yönetici açıklamalarına yönelik *“Yönetimler karşı karşıya geliyor. Yöneticilerin açıklama yaparken dikkatli olması gerekiyor. Bazı yöneticiler fevri açıklamalar yaparak ortamı daha çok geriyorlar. Yıkıcı konuşmalar yapılıyor ve takımlar birbirlerine düşman gibi bakıyorlar”*; saha olaylarına yönelik ise *“Saha içinde yaşanan olaylar bazen yönetimlere de yansiyabiliyor. Özellikle ezeli rekabetlerde olabiliyor”* şeklinde ifadelerde bulunmuştur. K8 transfer sürecine yönelik şu ifadeleri kullanmıştır. *“Transferler konusunda bazen yaşanabiliyor. Bazen bir oyuncu için anlaşıyorsunuz. Sonra başka bir kulüp çıkıyor ya da para birden tekrar devreye giriyor futbolda bunlar var”*. Taraftar olaylarına yönelik K1: *“Bazen taraftarlar arasında olan atışmalar büyüyüp yönetim boyutuna çıkabilir”* şeklinde görüş bildirmiştir.

Tablo 7

Katılımcıların taraftarla yaşanan sorunlara yönelik görüşleri

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

Tablo 7’ye göre katılımcıların taraftarla yaşanan sorunlara yönelik görüşlerinden 10 kod elde edilmiştir. Bu kodlar sırasıyla; ayrıcalık, seyirci sayısının azalması, şiddet, kötü imaj, kulübü ele geçirme, aşırı eleştiri, gruplar arası rekabet, kulübü baskı altına almak, keyif verici madde kullanımı ve yönetime karşı ayaklanma şeklindedir. K3 ayrıcalık ile ilgili: “Özellikle taraftar grupları sayı üstünlüklerini de kullanarak kendilerine karşı ayrıcalık bekleyebiliyor. Bu yönetim olarak bizi oldukça zora sokuyor”; gruplar arası rekabet ile ilgili ise “Onun dışında en iyi grup olmak için kendi aralarında da bir çekişmeye girebiliyor. Bunlar kesinlikle kulüplere zarar veren şeyler” ifadelerinde bulunmuştur. K8 seyirci sayısının azalmasına yönelik şu ifadelerde bulunmuştur: “Bu ultra taraftarlık işi abartılınca bu işi hobi olarak yapan ya da takımını sevdiği için gelip destekleyen insanların uzaklaşmasına sebep oluyor”. K2 şiddet hakkında: “Taraftar grupları bazen işin dozunu kaçırıyorlar. Maçlara insanların aileleriyle gelebilmeleri gerek. Bu abartı olaylar yaşandığında bu ortam bozuluyor”; keyif verici madde hakkında ise “Bazen keyif verici maddeler kullanıp maça gelebiliyorlar. Tabi bu konularda elden geldikçe önlem alınıyor” şeklinde ifadelerde bulunmuştur.

Tartışma ve Sonuç

Yönetim ile Oyuncular Arasında Yaşanan Sorunlar

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre katılımcıların yönetim ile oyuncular arasında yaşanan sorunlara yönelik görüşleri; genel sorunlar, çözüm yöntemleri ve sorunun kaynağı olmak üzere 3 alt kategoride sınıflandırılmıştır. Yönetim ile oyuncular arasında yaşanan genel sorunlar maddi, disiplin, kültürel, oyuncu gruplaşmaları ve “uyum” gibi kodlardan meydana gelmektedir.

Sporunda takım başarısı için bütünleşmek ve yüksek iş doyumuna sahip olmak gereklidir (Bozyiğit ve Durmuş, 2018). Dahası, takım birlikteliği başarı için en önemli unsurlardan biridir (Güzel vd., 2013; Soyer vd., 2010). Ancak kulüplerde zaman zaman bu konularda sorunlar

yaşanmaktadır. Özellikle yabancı oyuncu sayısının fazla olduğu üst liglerde bu sorun daha da fazladır (Akşar, 2005). Çimen vd. (2019)’nin yabancı futbolcular üzerine yaptığı çalışmada katılımcıların dil ve kültürel konularda sorun yaşadığı belirtilmiştir. Özellikle yabancı sporculardaki bu kültürel farklılıklar kolektif ihtiyaç, uyum ve iş birliğini etkilemektedir (Khomutova, 2016). Dolayısıyla, yabancı sporcuların oryantasyonunu sağlamak kulüp yönetimi için oldukça önemlidir. Bunun yanı sıra antrenörleri hedefleyen, aynı zamanda oyuncularını ve yöneticilerini de kapsayan bir eğitim ve farkındalık programı uyum açısından önemli olacaktır (Pain ve Harwood, 2004).

Yönetim ve oyuncular arasında yaşanan sorunlardan bir tanesi de disiplin ile ilgili konulardır. Futbol kulüplerinde de uyulması gereken belirli disiplin kuralları vardır ve bu kurallar, başarı isteyen kulüpler için oldukça önemlidir (Ersoy, 1997). Bu sebeple kulüpler disiplin kurallarını yürürlüğe koyarak; sporcu, antrenör ve çalışan tarafından uyulmasını beklemektedir (Kızılkaya, 2019). Belirlenen kurallara uyulmadığı takdirde birtakım yaptırımlar (para cezası, kadro dışı bırakılma veya sözleşmenin feshi gibi) uygulanır (Orhan, 2016). Buna karşın, kulüplerde oyuncuların ciddi disiplin cezaları aldığı görülmektedir (Ersoy, 1997). Diğer taraftan, Türkiye Futbol Federasyonu (TFF) Profesyonel Disiplin Kurulu tarafından verilen disiplin cezalarına bakıldığında en çok ceza alan futbol paydaşları içerisinde ilk iki sırayı kulüpler ve futbolcular almaktadır (Şirin ve Sevilmiş, 2019).

Altyapı Tesisleri ile İlgili Sorunlar

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

Katılımcıların verdiği cevaplara göre çoğunluğun altyapı tesislerinin yeterli olduğunu vurgulamasına rağmen, literatürdeki benzer çalışmalara (Batuhan, 2019; Biçer vd., 2021; Sunay ve Bayram, 2018) bakıldığında genel olarak altyapı tesislerinin yetersiz olduğu sonucu hâkimdir. Akkoyun (2014)’un, Türkiye ve Avrupa’daki futbol kulübü altyapılarını kıyasladığı bir çalışmada, Türkiye’de altyapı tesislerindeki antrenman sahalarının sayılarına ve niteliğine bakıldığında Altınordu kulübü hariç diğer kulüplerin yetersiz olduğu ifade edilmektedir. Onağ ve Çevik (2019)’in, Türkiye’de altyapıdan futbolcu yetişmemesi üzerine yaptıkları bir çalışmada ise temel sebep olarak tesislerin nitel ve nicel olarak yetersizliği sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada katılımcıların altyapı tesislerini yeterli bulmaları, çoğunlukla kendi tesislerini Türkiye’deki futbol kulüplerinin altyapı tesisleri ile kıyaslamalarından kaynaklanıyor olabilir.

Menajerler ile Yaşanan Sorunlar

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre katılımcıların menajerler ile yaşanan sorunlara yönelik görüşleri; genel görüşler, sorunlar ve öneriler olmak üzere 3 alt kategoride sınıflandırılmıştır. Menajerler ile yönetim arasında yaşanan genel sorunlar yaşandı ve yaşanmadı kodlarından meydana gelmektedir. İfade sıklığı bakımından menajerle sorun yaşandı kodu üst sırada yer almaktadır.

Menajerler, oyuncu ve kulüpler arasındaki iletişimin kurulmasını sağlayan, transfer işlemlerinin kolay ilerlemesine yardımcı olan ve kulüple oyuncu arasında köprü vazifesi görerek oluşabilecek problemlerin çözülmesi konusunda katkı sağlayan yetkililerdir (Doğu, 2018, Poli, 2016). Bu bakımdan futbol kulüplerinin günümüzde menajerler ile ilişki kurması kaçınılmazdır. Ülkemizde, TFF tarafından 2015 yılında yayınlanan talimata göre bir oyuncu ve kulüp arasında imzalanan profesyonel oyuncu sözleşmesi ya da iki kulüp arasında imzalanan transfer sözleşmesinde menajerlik yapılmasına ilişkin usul ve esaslar belirlenmiştir. Yayınlanan talimata göre kulüplerin ve oyuncuların TFF tarafından lisanslanmış menajerler ile çalışması zorunlu tutulmuştur (Türkiye Futbol Federasyonu [TFF], 2015). Ancak yine de kulüp ile menajerler arasında bir takım sorunlar yaşanmaktadır. Araştırma bulgularına göre, menajerlerle yaşanan sorunlar konusunda katılımcıların ifade sıklığı bakımından en çok değindiği konu menajerlerin kendi çıkarlarını ön plana koyması olarak görülmektedir. Pehlivanoğlu (2010)'nun yaptığı çalışma bulgularına göre, menajerlerin yaşadığı hukuki problemlerin kaynağının oyuncu transferlerinden doğan maddi konular olduğu belirtilmektedir. Ayrıca aynı çalışmada kulüpler ve sporcuların menajerleri üzerlerinde maddi bir külfet olarak gördüklerine de değinilmiştir. Katılımcıların belirttiği gibi transfer görüşmelerinde araya başka kulüplerin sokulması da sıkça karşılaşılan bir durumdur.

Teknik Direktörler İle Yaşanan Sorunlar

Araştırmada elde edilen bulgulara göre katılımcıların teknik direktörler ile yaşanan sorunlara yönelik görüşleri; maddi sorunlar, sportif başarısızlık, futbolcu transferi, kulübe uyum, oyuncuların beğenilmemesi, menajer-antrenör ilişkisi, görev tanımının dışını çıkılması ve taraftar-antrenör sorunları olarak 8 koddan meydana gelmektedir. Teknik direktörler ile yönetim arasında yaşanan sorunlar konusunda maddi sorunlar ve sportif başarısızlık kodları ifade sıklığı bakımından diğer kodlara göre üst sıralarda yer almaktadır.

Taşan ve Alkan (2021)'in futbol kulüplerinde teknik direktör ve kulüp yönetimleri ilişkisinin incelendiği çalışmada, taraflar arasında çıkan anlaşmazlıkların %7,5 oranında ödemelerin yapılmaması veya zamanında yapılmamasından %35 kısmının da yönetsel anlaşmazlıklardan kaynaklandığı belirtilmiştir. Bu anlaşmazlıklar da teknik direktör değişimine yol açmaktadır (Gündüz ve Kayhan, 2017). Her değişim de kulüpler adına boşa harcanmış paralar anlamına gelmektedir.

Özellikle yabancı teknik direktörlerle yapılan sözleşmelerde fesih durumlarında kulüpler yüksek tazminatlarla karşı karşıya kalmaktadır (Akşar ve Merih, 2008). Transfermrkt (2020) verilerine göre, 2020-21 sezonunda Türkiye Süper Liginde 16 takım toplamda 51 farklı teknik direktörle çalışmıştır. Bu değişikliklerin 8 tanesi sezon başı ve sezon sonunda yaşanmıştır. 2021-22 sezonu verilerine göre ise 14 takım 36 farklı teknik direktörle çalışmıştır. 20 takım bulunan ligde bir sezon 16, diğer sezon 14 takımın en az bir kez teknik direktör değiştirdiği göz önünde bulundurulduğunda kulüpler için oldukça büyük bir maliyetin ortaya çıktığı söylenebilir.

Futbol kulüplerinde teknik direktör ve kulüp yönetimi ile ilgili yaşanan sorunların bir nedeni de sportif başarısızlıktır. Taştan ve Alkan (2021), taraflar arasındaki sorunların %50'sinin sportif başarısızlıktan kaynaklandığı belirtilmiştir. De Schryver ve Eisinga (2010), teknik direktörlerin sezon içinde kazanması gereken önemli maçları kazanamadıklarında ve bununla birlikte geçmiş sezonlarda yakaladıkları başarının altında bir performans sergilediklerinde yönetim tarafından işlerine son verildiğini belirtmektedir. De Dios Tena ve Forrest (2007) yaptıkları araştırmada, İspanyol futbol kulüplerinde teknik direktörlerin sezon sırasında işten çıkarılmasının sportif başarısızlıktan ve yöneticilerin küme düşme korkusundan kaynaklandığı sonucuna ulaşmışlardır. Bununla birlikte teknik direktör değişikliğinden sonra ev sahibi olunan maçlarda kulüplerin daha başarılı olduğu gözlemlenmiştir. Ancak deplasmanda oynanan maçlarda herhangi bir değişiklik görülmemiştir. Literatüre bakıldığında, sportif başarısızlıktan kaynaklanan teknik direktör değişikliklerinde ligin üst sıralarında yer alan takımlarda etkisiz ligin alt sıralarında bulunan takımlarda ise etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Audas vd., 2002; Flint ve Powell, 2014). Esen vd. (2019)'nin 2003-2016 yılları arasında 6 futbol kulübü üzerinde yaptıkları araştırma sonuçlarına göre; sezon başladıktan sonra yapılan antrenör değişiklikleri takımlara puan artışı sağlamıştır. Sağlanan puan artışı etkisi sezon sonuna kadar azalarak devam etmiştir. Bu sonuçlar, hedefleri olan takımların neden sıkça teknik direktör değiştirdiklerini açıklar niteliktedir.

Kulüplerle Yaşanan Sorunlar

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre katılımcıların kulüplerle yaşanan sorunlara yönelik görüşleri; yönetici açıklamaları, transfer süreci, seyirci kontenjanı, saha olayları, taraftar olayları ve bilet fiyatlandırması olarak 6 koddan meydana gelmektedir. Kulüplerle yaşanan sorunlar konusunda yönetici açıklamaları, transfer süreci, seyirci kontenjanı ve saha olayları ifade sıklığı bakımından diğer kodlardan daha fazla kullanılmıştır.

Kulüplerle yaşanan sorunlar konusunda ifade sıklığı bakımından en çok üstünde durulan konu yönetici açıklamalarıdır. Yöneticiler kulüplerin amaçlarına ulaşmasında en önemli rolü oynayan kişilerden birisidir. Bu sebeple kendi ahlaki kurallarını geçerli ilke ve standartlara göre

biçimlendirmelidirler (Kaplan, 2016). Bazı araştırmalara göre, yöneticilerin açıklamaları kulüpler arasında çeşitli boyutlarda problemler yaşanmasına sebep olmaktadır. Rona (2003)'nın yapmış olduğu araştırmada İstanbul, İzmir, Ankara ve Trabzon illerindeki futbol müsabakalarda polis kayıtlarına geçen olaylara karışan seyircilerin kulüp yöneticilerinin yaptıkları açıklamalardan etkilendikleri sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde, Polat ve Sönmezoğlu (2016)'nın futbol taraftarlarını şiddete yönelten faktörleri inceledikleri çalışmalarında, yönetici söylem ve açıklamalarının rakip taraftarları şiddete yönelttiği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın bulgularına göre kulüplerle yaşanan diğer bir sorun ise saha olaylarıdır. İşlerinin doğası gereği futbolcular müsabakalara çıkmadan önce üstlerinde büyük bir baskı hissedebilir (Doğan ve Moralı, 1996; Özmaden, 2004). Bu tür durumlarda iç ve dış etkenler sebebiyle maç içerisinde oyuncular arasında çeşitli olaylara ve tartışmalara sebep olabilmektedir (Kaplan, 2016). Saha içinde yaşanan istenmeyen olayların müsabakanın atmosferi ile birleşerek rakip kulüp yöneticileri arasında da tartışmalara yol açacağı düşünülebilir.

Taraftarlarla Yaşanan Sorunlar

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre katılımcıların taraftarlarla yaşanan sorunlara yönelik görüşleri; ayrıcalık, seyirci sayısının azalması, şiddet, kötü imaj, kulübü ele geçirme, aşırı eleştiri, gruplar arası rekabet, kulübü baskı altına alma, keyif verici madde kullanımı ve yönetime karşı ayaklanma olarak 10 koddan meydana gelmektedir. Taraftarlarla yaşanan sorunlar konusunda ayrıcalık, seyirci sayısının azalması ve şiddet kodları ifade sıklığı bakımından diğer kodlardan daha fazla kullanılmıştır.

Taraftarlarla yaşanan sorunlar konusunda en çok üstünde durulan ifade ayrıcalıktır. Aynı takımı destekleseler de her taraftar grubu kulüpten kendisine ayrıcalık beklemektedir (Akşar ve Merih 2008). Ayrıca bazı kulüp yöneticileri yönetim sürelerini uzatabilmek adına kimi zaman tribün liderleri ile tehlikeli bir bağ kurabilmektedir. Karşılıklı çıkar ilişkisine dayanan bu bağ tribün liderine bağlı olan taraftar grubuna maç bileti, deplasman maçlarında otobüs yardımı ve çeşitli ihtiyaçlarının karşılanması şeklinde olabilir. Bunun karşılığında ise taraf grubu bağlı buldukları yönetim veya yöneticiyi destekleyecek eylemlerde bulunmaktadırlar (Talmiciler, 2007). Bununla birlikte Bahar (2020)'ın tribün liderleri hakkında yaptığı araştırmasında tribün liderlerinin yönetimlerden ayrıcalık beklediği ve beklenen ayrıcalığa sahip olamadıklarında ise kulüp aleyhine çirkin tezahürat yapılmasında ve tribün olaylarının yaşanması adına taraftar grubunu yönlendirdiği belirtilmiştir.

Taraftarla yaşanan sorunlar konusunda ifade sıklığı bakımından en çok belirtilen diğer sorunlar ise seyirci sayısının azalması ve şiddettir. Taraftarlıkta ultra ve holiganlık birbirinden ayrı kavramlardır. Bu noktada iki taraftarlık türünü birbirinden ayıran en temel fark ultraların şiddetten

uzak durma sporu ön plana çıkarma eğilimleridir (Akşar ve Merih, 2008). En doğal hakkı seyretmek olan gerçek taraftarların bu hakları sürekli olarak gasp edilmektedir. Taşkınlık yaratan, şiddete meyilli taraftarların tribünlerdeki egemenliği arttıkça gerçek taraftarların tribünlerden uzaklaştığı bir gerçektir (Talimciler, 2007). Benzer şekilde Avgerinou ve Giakoumatos (2011) tarafından Yunan futbolunda holiganlığın müsabaka katılımına etkisinin araştırıldığı çalışmada, stadyum ve çevresinde artan şiddet ve taşkınlık eylemlerinin katılımı olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca kulüplerin maç günü gelirleri düşünüldüğünde şiddet ve taşkınlığa bağlı olarak tribünlerdeki seyirci sayısının azalmasının önemli bir kayıp olduğunu söylemek mümkündür.

Çalışmanın bulgularında ifade sıklığı bakımından diğerleri kadar üst sıralarda olmasa da taraftarlarla yaşanan sorunlar konusunda kötü imaj ifadesi de katılımcıların değindiği sorunlardan bir tanesidir. Dünyadaki her futbol kulübü bir spor markasıdır. Bu markaların imaj unsurları seyircileri stadyuma ve takıma çeker. Futbol oyunu ve stadyumun dış görünüşü taraftarlar için önemli olsa da tek başına yeterli bir unsur değildir. Bununla birlikte kulübün toplumsal olarak iyi bir imaj çizmesi, kurumsal ve sosyal görünümü de çok önemlidir (Blumrodt, 2014). Bunun yanı sıra her takım taraftarlar açısından farklı bir imaja sahiptir (Marquette vd., 2017). Taraftarlar gerçekleştirdikleri eylemlerle futbol kulüplerinin imajlarını yükseltebildikleri gibi bunun tam tersi şekilde negatif etkiye de sebep olabilirler (Göksu, 2019).

Sonuç olarak, profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin bakış açısıyla futbolda birden fazla sorun (oyuncular, altyapı, menajerler, teknik direktörler, kulüpler ve taraftarlar) yer almaktadır. Oyuncular açısından maddi ve disiplin sorunları önemli bir yer alırken, bunun çözümü için yönetim kurulu yaptırımı ve düzenli ödemeler önerilmiştir. Genel olarak altyapı tesisleri yeterli görülmesine karşın, en önemli eksiklik saha sayılarıdır. Menajerler ile yaşanan sorunların başında çıkar çatışmaları vardır. Bunun çözümü spor hukukundan faydalanmak olarak görülmektedir. Teknik direktörler ile yaşanan sorunlar daha çok maddi ve sportif başarısızlık üzerineyken, diğer kulüplerle ile yaşanan sorunlarda yönetici açıklamaları en önemli etkidir. Taraftarlar açısından ise ayrıcalık ve seyirci sayısı kulüplerin yaşadığı sorunlar arasında yer almaktadır. Özetle, Türkiye'deki futbol kulüp yöneticilerinin başarılı olabilmeleri için sportif başarının yanında birçok unsuru göz önünde bulundurması ve futbolun tüm paydaşları ile sorunlarını en iyi şekilde çözmesi gerekmektedir.

Etik Kurul İzin Bilgileri

Etik değerlendirme kurulu: T.C. Gazi Üniversitesi Etik Çalışma Grubu

Etik değerlendirme belgesinin tarihi: 08.09.2020

Etik değerlendirme belgesinin sayı numarası: 08

Araştırmacların Katkı Oranları Beyanı

Araştırmanın tamamı, araştırmanın üç yazarı tarafından gerçekleştirilmiştir.

Çatışma Beyanı

Yazarların araştırma ile ilgili bir çatışma beyanı bulunmamaktadır.

Kaynakça

- Akkoyun, S. (2014). *Türkiye'deki Futbol Kulüplerinin Altyapılarının Yapılanması, Yönetim Biçimi, İdare Yapısı ve Avrupa'daki Sınıfbilim Tezi Kıyaslanması*, Doktora Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Ana Dalı/Yönetim Ekonomisi Bilim Dalı, İstanbul.
- Akşar, T. (2005). Endüstriyel futbol. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Akşar, T. ve Merih, K. (2008). Futbol yönetimi. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Audas, R., Dobson, S., ve Goddard, J. (2002). The impact of managerial change on team performance in professional sports. *Journal of Economics and Business*, 54(6), 633-650. [https://doi.org/10.1016/S0148-6195\(02\)00120-0](https://doi.org/10.1016/S0148-6195(02)00120-0)
- Avgerinou, V., ve Giakoumatos, S. G. (2011). The effect of hooliganism on Greek football demand in violence and aggression in sporting contests. New York: Springer.
- Bahar, A. (2020). Türk futbol tribünlerinin doğal liderleri: kitleleri harekete geçiren tribün liderlerinin özellikleri üzerine bir inceleme. *Connectist: Istanbul University Journal of Communication Sciences*, (59), 19-54. <https://doi.org/10.26650/CONNECTIST2020-0645>
- Batuhan, T. (2019). 2024 Avrupa Futbol Şampiyonası ev sahipliği adaylıklarının değerlendirilmesi: Almanya ve Türkiye karşılaştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 10(25), 555-569. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.613185>
- Bıçer, A. B., Çolakoğlu, T. ve Eraslan, A. (2021). Profesyonel futbol kulüpleri altyapılarının antrenörler tarafından değerlendirilmesi. Uluslararası spor ve sosyal bilimlere multidisipliner yaklaşım kongresi, (ss. 279). İstanbul, Türkiye.
- Blumrod, J. (2014). Enhancing football brands brand equity. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 30(5), 1551-1558. <https://doi.org/10.19030/jabr.v30i5.8807>
- Bozyiğit, E. ve Durmuş, D. E. (2018). Profesyonel futbolcuların iş kıyafetleri. *Spor Eğitim Dergisi*, 2(1), 1-11.
- Bridgewater, S. (2010). Football management. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Çimen, Z., Eraslan, A., ve Sarol, H. (2019). Motivators and problems of being a global migrant (outsourcer) soccer labor in Turkey: a preliminary study. *Journal of Education and Training Studies*, 7(2), 1-13. <https://doi.org/10.11114/jets.v7i2.3770>
- De Dios Tena, J., ve Forrest, D. (2007). Within-season dismissal of football coaches: Statistical analysis of causes and consequences. *European Journal of Operational Research*, 181(1), 362-373. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2006.05.024>
- De Schryver, T., ve Eisinga, R. N. (2011). Piecewise linear regression techniques to analyse the timing of head coach dismissals in Dutch soccer clubs. *IMA journal of management mathematics*, 22(2), 129-137. <https://doi.org/10.1093/imaman/dpq006>
- Dobson, S., Goddard, J. A., ve Dobson, S. (2001). The economics of football (Vol. 10). Cambridge: Cambridge University Press.
- Doğan, B. ve Moralı, S. (1996). Futbolda seyir taşkınlıkları ve bunun altında yatan psiko-sosyal nedenler. *Futbol Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 6(4).

- Doğu, H. M. (2018). Futbolcu menajerliği sözleşmesinde menfaat çatışması. *Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi*, 24(1), 400-414.
- Ersoy, A. (1997). *Futbolda yöneticilerin uyguladığı ödül ve cezaların disiplin açısından değerlendirilmesi ve başarıya etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, İstanbul.
- Esen, S., Or, E. ve Uslu, T. (2019). Yıkım mı, yaratıcı yıkım mı? Futbolda teknik direktör değişikliği ile takım performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Journal of Health and Sport Sciences*, 2(1), 7-15.
- Faruk, D. (2019). Futbol kulüplerinde finansal risk analizi. *Maliye ve Finans Yazıları*, (111), 357-386. <https://doi.org/10.33203/mfy.493778>
- Flint, J., ve Powell, R. (2014). We've got the equivalent of passchendaele: sectarianism, football and urban disorder in Scotland. In *Football Hooliganism, Fan Behaviour and Crime* (pp. 71-91). London: Palgrave Macmillan.
- Göksu, O. (2019). Futbolda marka iletişimi bağlamında Beşiktaş Jimnastik Kulübü ile Çarşı Taraftar Grubunun markalaşma rekabeti. *Diyalektolog*, (21), 151-169.
- Gündüz, B. ve Kayhan, M. (2017). Türkiye ve Avrupa'da teknik direktör değişimi. *Sportif Bakış: Spor ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 51(1)109-116.
- Güngör, A. (2014). Futbol endüstrisinde sportif başarı ile finansal performans arasındaki ilişkinin analizi ve Türkiye uygulaması. *Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 16-36.
- Güzel, P., Onağ, Z. G., ve Özbey, S. (2013). Futbol antrenörlerinin görüşlerine göre, takım başarısını etkileyen faktörler: nitel bir araştırma. *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, 4(2), 125-145.
- Karadeniz, E., ve İskenderoğlu, O. (2022). Futbol Kulüplerinin Finansal Performansı ve Covid-19 Salgınının Etkisi: Avrupa Futbol Federasyonları Birliği'ne Bağlı Beş Ulusal Lig Karşılaştırması. *Business and Economics Research Journal*, 13(2), 299-317.
- Kaplan, T. (2016). Futbolda şiddetin sorun boyutları. *Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 1-10. <https://doi.org/10.17155/spd.16523>
- Kesenne, S. (2007). The peculiar international economics of professional football in Europe. *Scottish journal of political economy*, 54(3), 388-399. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9485.2007.00421.x>
- Khomutova, A. (2016). Basketball coaches' experience in working with multicultural teams: Central and Northern European perspectives. *Sport in Society*, 19(7), 861-876. <https://doi.org/10.1080/17430437.2015.1067777>
- Kızılkaya, Y. (2019). *Profesyonel futbolcunun iş ilişkisinin sona ermesi*. Yüksek lisans tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Özel Hukuk Anabilim Dalı, Bursa.
- Marquette, M. F., Pinto, N. G. M., Grohmann, M. Z., ve Battistella, L. F. (2017). Knowing the fans behaviour in relation to love of football clubs brands. *Brazilian Business Review*, 14, 272-287. <https://doi.org/10.15728/bbr.2017.14.3.1>
- Merriam, S. B. (2015). *Nitel Araştırma: Desen ve Uygulama için Bir Rehber* (Çev. S. Turan). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Orhan, Ü. (2016). Spor kulüpleri tarafından verilen disiplin cezalarının değerlendirilmesi. *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 74, 1351-1363.
- Onağ, Z., ve Çevik, S. (2019). Türkiye'de altyapıdan eğitime yetiştirilmemesinin ve çözüm önerileri doğrultusunda nitel bir araştırma. *CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 14(2), 326-343. <https://doi.org/10.33459/cbubesbd.637214>
- Ongan, T. H., ve Demiröz, D. M. (2010). *Akademik futbol: futbolda rekabet başarı ilişkisi*. İstanbul: Hiperlink Eğit. İlet. Yayınları.
- Öz, Y. (2020). *Endüstriyelleşen futbol sektörü: bir kulüp yapılanma model önerisi*. Yüksek lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Antrenörlük Anabilim Dalı, İstanbul.
- Özevin, O. (2017). UEFA Finansal Fair Play düzenlemesinin Avrupa futbol kulüpleri üzerindeki etkisi: Avrupa 5 büyük ligi ve Türkiye Süper Ligi üzerine bir inceleme. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 19(2), 479-508.
- Özmaden, M. (2004). *Seyirci ile ilgili bir futbolda eğitim*. Doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Pain, M. A., ve Harwood, C. G. (2004). Knowledge and perceptions of sport psychology within English soccer. *Journal of Sports Sciences*, 22(9), 813-826. <https://doi.org/10.1080/02640410410001716670>
- Pehlivanoglu, Ö. (2010). *Sporcu temsilciliği uygulamaları hukuki problemler* (futbol örneği). Doktora tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, İstanbul.
- Polat, E., ve Sönmezoğlu, U. (2016). Futbol taraftarlarını şiddete yönelten faktörlerin incelenmesi. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 471-489. <https://doi.org/10.11616/basbed.vi.455875>
- Poli, R. (2016). *2.4 agents and beyond: corruption risks in the football transfer market and the need for reform*. Global Corruption Report: Sport. <http://www.transparency.org/sportintegrity> adresinden 02.07.2022 tarihinde alınmıştır.
- Price, J., Farrington, N., ve Hall, L. (2013). Changing the game? The impact of Twitter on relationships between football clubs, supporters and the sports media. *Soccer & Society*, 14(4), 446-461. <https://doi.org/10.1080/14660970.2013.810431>
- Rona, M. Ş. (2003). *Futbol müsabakalarında şiddet olaylarına karşılık adli kayıtlara geçen seyircilerin psiko-sosyal analizleri üzerine bir araştırma*. Doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Samur, S. (2017). The dynamics of football club management. *European Journal of Education Studies*. 3(11), 848-859. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.1136334>
- Szymanski, S. (2006). The future of football in Europe. *Sports Economics After Fifty Years: Essays in Honour of Simon Rottenberg*, Oviedo, Spain: University of Oviedo.
- Şirin, E. F. ve Sevilmiş, A. (2019). Spor Toto Süper Ligi Turgay Şeren Sezonunda Profesyonel Futbol Disiplin Kurulu kararlarının içerik analizi. *Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 325-334. <https://doi.org/10.17155/omuspd.497958>
- Soyer, F., Can, Y. ve Akbulut, K. (2010). Futbol teknik adamlarının örgütsel bağlılık düzeyleri ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(2), 515-526.
- Sunay, H. ve Bayram, K. (2018). Türkiye ile Almanya futbol altyapılarının incelenerek karşılaştırılması. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 16(4), 126-139. DOI: 10.1501/Sporm_0000000398
- Taştan, H. Ş. (2019). *Spor yönetiminde kurumsallaşmanın, kurumsal yönetimin ve denetimin, örgüt performansı üzerine etkisi; Türkiye profesyonel futbol takımları üzerine analitik bir araştırma*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Cerrahpaşa Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Spor Yönetim Bilimleri Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Taştan, H. Ş. (2021). Futbol kulübü yöneticilerinin kulüp yönetimine yönelik açıklamalarına ilişkin içerik analizi. *Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 31-49. <https://doi.org/10.17155/omuspd.804034>
- Taştan, H. Ş. ve Alkan, A.D. (2021). Vekâlet teorisi bağlamında futbol kulüplerinde teknik direktör-kulüp yönetimi ilişkilerinin incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 8(3), 1-19.
- Talimciler, A. (2007). Futbol sahaları ve spor salonlarındaki hak ihlalleri ve taraftarlar üzerindeki etkisi. *Sosyoloji Dergisi*, (17), 279-291.
- Talimciler, A. (2008). Futbol değil iş: endüstriyel futbol. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 26(2), 89-114.
- Transfermarkt. (2022). Süper ligde çalışan teknik adamlar. https://www.transfermarkt.com.tr/super-lig/trainer/pokalwettbewerb/TR1/plus/0?saason_id=2021 adresinden 10 Mayıs 2022 tarihinde alınmıştır.
- Türkiye Futbol Federasyonu. (2015). Futbolcu menajerleri ile çalışma talimatı. <https://www.tff.org/Resources/TFF/Documents/TALIMATLAR/Futbol-Menajerleri-ile-Calisma-Talimati.pdf> adresinden 18 Şubat 2022 tarihinde alınmıştır.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri (11. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.



Bu eser [Creative Commons Atıf-Gayri Ticari 4.0 Uluslararası Lisansı](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) ile lisanslanmıştır.